



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GRADUACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ÁREA  
SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

**TEMA  
DEFINIR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL  
CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DEL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA PAPELERA**

**AUTOR  
SUQUINAGUA YASCARIBAY WILSON FABIAN**

**DIRECTOR DEL TRABAJO  
ING.RUGEL RUGEL WILLIAM MSc.**

**2015  
GUAYAQUIL – ECUADOR**

## **DECLARACION DE AUTORIA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil”

**Suquinagua Yascaribay Wilson Fabián**

**C.C. 0919014548**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a todas las personas que me ayudaron a lo largo de este arduo camino para obtener el título de Ingeniero Industrial, como lo fueron mis profesores, la empresa que me abrió la puerta para ampliar mis conocimientos y en especial a mis padres: Héctor Suquinagua Suco y María Yascaribay Once.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis queridos padres, por su amor que me brindan día a día.

A los maestros de la facultad de Ingeniería Industrial por haberme transmitido sus conocimientos a lo largo de estos años de estudio.

A la empresa que me dio la facilidad para incrementar mis conocimientos y experiencia.

## INDICE GENERAL

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
	<b>PROLOGO</b>	1
	<b>INTRODUCCION</b>	2

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1.1	Antecedentes del estudio	9
1.2	Fundamentación teórica	11
1.2.1	Clima laboral.	11
1.2.2	Ambiente de trabajo	13
1.2.3	Factores que conforman el clima laboral de la empresa.	13
1.2.4	Tipos de Comunicación	16
1.3	La productividad	17
1.3.1	Definición de la productividad	17
1.3.2	Gestión humana en la productividad	18
1.3.3	Factores que afectan a la productividad	19
1.3.4	Importancia de la productividad	20
1.4	Hipótesis	21

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
2.1	Diseño de la investigación	22
2.2	Modalidad de la investigación	23
2.2.1	Tipos de investigación	23

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
2.3	Población y muestra	24
2.3.1	Población	24
2.3.2	Muestra	24
2.4	Operacionalización De Las Variables	26
2.5	Instrumentos de la investigación	27
2.5.1	La encuesta	27
2.5.2	Procedimiento para diseñar la encuesta	28
2.6	Procedimiento de la investigación	28
2.7	Recolección de la información	28
2.8	Procedimiento y análisis	29
2.9	Conclusiones del capítulo	31
2.10	Análisis e interpretación de resultados	32
2.10.1	Objetivo	32
2.10.2	Instrucciones	33

### **CAPITULO III**

#### **LA PROPUESTA**

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
3.1	Estrategias de matriz FODA	54
3.2	Propuesta	56
3.3	Fundamentación de la propuesta	56
3.4	Estructura de la propuesta	56
3.4.1	Objetivo general de la propuesta	57
3.4.2	Objetivos específicos de la propuesta	57
3.4.3	Metodología de implementación	57
3.4.4	Implementación	57
3.5	Conclusiones y Recomendaciones	57

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
3.5.1	Conclusiones	58
3.5.2	Recomendaciones	59
	<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	60
	<b>ANEXOS</b>	62
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	66

## INDICE DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Aceptación	6
2	Población	24
3	Muestra	25
4	Variables Independientes	26
5	Confiabilidad De Variable Clima Laboral	30
6	Confiabilidad De La Variable Productividad	31
7	Factores Que Influyen En El Clima	33
8	Oportunidad De Desarrollarse Profesionalmente	35
9	Renumeración No Está Acorde Al Trabajo Que Realiza	36
10	La Empresa Ofrece Programas O Cursos De Capacitación Constante	37
11	La Organización Se Propone Metas Todos Los Trabajadores Participan	39
12	Está De Acuerdo Con Los Objetivos Propuestos Por La Empresa	40
13	Los Jefes De Área Crean Un Ambiente Ameno Para El Desarrollo De Tus Actividades	41
14	Considera Que Su Jefe Le Facilita La Información Necesaria Para El Correcto Desarrollo De Su Trabajo	42
15	Aporta Con Sus Ideas Para Mejorar En Su Puesto De Trabajo	43
16	Los Medios De Comunicación De La Empresa Promueven El Trabajo En Equipo	44
17	Hay Buena Comunicación Entre Sus Compañeros Y Superiores	45
18	La Alta Dirección Se Interesa Por El Desarrollo Profesional De Los Trabajadores	46
19	Considera Que Los Directivos Tienen La Capacidad Para Dirigir Las Áreas A Su Cargo	47
20	Está De Acuerdo Con Que Se Apliquen Cambios De Tecnología	48
21	Le Produciría Temor Cambiar De Área De Trabajo	49

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
22	Se Considera Capacitado Para Realizar Su Trabajo	50
23	Trabajo Realizado Acorde A Sus Conocimientos	51
24	Cumple Con Las Metas Establecidas En Su Área De Trabajo	52
25	Se Evalúa El Cumplimiento De Las Metas Propuestas	53
26	Matriz Foda	55

## INDICE DE GRAFICOS

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Identificación De Causas Y Efectos	3
2	Aceptación	7
3	Oportunidad De Desarrollarse Profesionalmente	35
4	Renumeración No Está Acorde Al Trabajo Que Realiza	36
5	La Empresa Ofrece Programas O Cursos De Capacitación	37
6	Reciproco Con La Empresa, Siendo Aplicado En El Trabajo	38
7	Reciproco Con La Empresa, Siendo Aplicado En El Trabajo	38
8	La Organización Se Propone Metas Todos Los Trabajadores	39
9	Está De Acuerdo Con Los Objetivos Propuestos Por La Empresa	40
10	Los Jefes De Área Crean Un Ambiente Ameno	41
11	Considera Que Su Jefe Le Facilita La Información Necesaria Para El Correcto Desarrollo De Su Trabajo	42
12	Aporta Con Sus Ideas Para Mejorar En Su Puesto De Trabajo	43
13	Los Medios De Comunicación En La Empresa Promueven	44
14	Hay Buena Comunicación Entre Sus Compañeros Y Superiores	45
15	La Alta Dirección Se Interesa Por El Desarrollo Profesional	46
16	Considera Que Los Directivos Tienen La Capacidad Para Dirigir Las Áreas A Su Cargo	47
17	Esta De Acuerdo Con Que Se Apliquen Cambios De Tecnología	48
18	Le Produciría Temo Cambiar De Area De Trabajo	49
19	Se Considera Capacitado Para Realizar Su Trabajo	50
20	Trabajo Realizado Acorde A Sus Conocimientos	51
21	Cumple Con Las Metas Establecidas En Su Area De Trabajo	52
22	Se Evalúa El Cumplimiento De Las Metas Propuestas	53

**INDICE DE ANEXOS**

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Cuestionarios	63
3	Organgrama General una empresa Papelera.	65

**AUTOR:** SUQUINAGUA YASCARIBAY WILSON FABIAN  
**TITULO:** DEFINIR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA  
LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA PAPELERA  
**DIRECTOR:** ING. MEC. RUGEL RUGEL WILLIAM, MSc.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar los factores que están influyendo tanto en el clima laboral como en la productividad de una empresa papelera. Para esto se realizó una encuesta evaluándose 5 factores, apoyándose en las siguientes respuestas: 5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Indiferente, 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo; donde dependiendo de las respuestas las de mayor puntaje se consideraron factores favorables y las de menor puntaje factores desfavorables. Los resultados arrojaron que los factores involucramiento laboral, comunicación, estilos de liderazgo, tienen tendencia a lo favorable, mientras que factores como la motivación en bajo porcentaje y el liderazgo se consideran factores desfavorables, concluyendo con una productividad favorable; por último se procedió a realizar la propuesta en base a los resultados arrojados por las encuestas.

**PALABRAS CLAVES:** Percepción, Clima, Productividad, Factores, Personal, Encuesta, Organización.

**Suquinagua Yascaribay Wilson**  
C.C. 0919014548

**Ing. Rugel Rugel William, MSc.**  
Director del Trabajo

**AUTHOR: SUQUINAGUA YASCARIBAY WILSON FABIAN**  
**SUBJECT: DEFINITION OF FACTORS THAT INFLUENCE IN THE**  
**WORK ENVIRONMENT AND PRODUCTIVITY OF A**  
**PAPER COMPANY STAFF**

**DIRECTOR: MECH. ENG. RUGEL RUGEL WILLIAM, MSc.**

### **ABSTRACT**

The present research was conducted to identify the influencing factors of the paper company. labor environment and productivity. A survey was done based on five factors. The research applied the following answers: 5. Totally in agreement 4. Agree 3. Neutral / No opinion, 2. Disagree 1. Totally in disagree Based on the above answers, those with higher points were considered favorable factors and those with lower points were considered non-favorable factors. The final results showed that labor involvement, communication and leadership style were favorable factors; while low motivation and low leadership were considered non-favorable factors based on the results. A final plan was presented.

**KEY WORDS:** Perception, Weather, Productivity, Factors, Staff, Poll, Organization.

**Suquinagua Yascaribay Wilson**  
C.C. 0919014548

**Eng. Rugel Rugel William, MSc.**  
Director of work

## **PROLOGO**

El presente trabajo de titulación está compuesto por tres capítulos que comprenden: marco teórico, metodología y propuesta.

En el capítulo I se realiza el Marco teórico, donde se fundamenta los hechos más sobresalientes de autores, basados en estudios de clima laboral.

En el capítulo II tiene que ver con la metodología, trabajo direccionado con el objeto de estudio clima laboral de una empresa Papelera.

En el capítulo III está la propuesta la cual se la da dependiendo de los resultados obtenidos y requeridos para cumplir con el objetivo general.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza en una empresa Papelera dedicada principalmente a producir bobinas de papel kraft tipo corrugado medio, test-liner, y en la actualidad cajas de cartón corrugado.

Se dio lugar a la creación de una planta cartonera en la empresa papelera, dando consigo grandes cambios en la estructura organizacional de la empresa, los mismos que se han ido implementando sin un análisis previo en cada una de las áreas, dando como resultado un inadecuado clima laboral, y mala atención por parte de la empresa a sus clientes.

La creación de la planta cartonera trajo consigo la contratación de nuevo personal y el traspaso de personal a otras áreas, la creación de nuevas funciones dentro de los diferentes departamentos, cierto personal tuvo que cambiar de cultura ya que entro en una nueva línea de negocio, que es el cartón, contar con personal que se comprometa y persiga la satisfacción de los objetivos organizacionales.

Además hay algunos trabajadores que han optado por afiliarse al comité de empresa en los últimos meses, todo con el motivo de ganar mejores beneficios personales. Se detecta insatisfacción laboral en los miembros de la organización, la misma que se refleja en el descontento con que ejecutan sus labores diarias, ya sea por motivación, remuneración, etc.

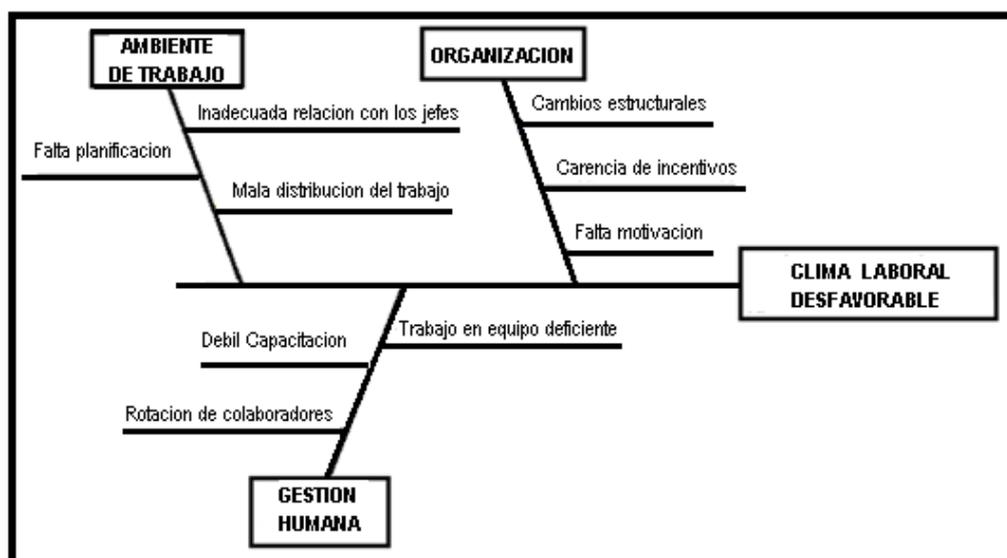
Por lo tanto, el conocimiento del clima laboral, proporcionará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en la en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### Planteamiento del problema o formulación

Se ha llegado a la conclusión de que las posibles causas y efectos, son los que se cita a continuación con el diagrama de causa y efectos.

### GRAFICO N° 1

#### IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS Y EFECTOS



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

Las consecuencias que derivan de dichos causas son:

### **En cuanto al ambiente laboral**

Una inadecuada relación de los jefes hacia sus subordinados o excesiva confianza hacia ellos, a conllevando a reducir la productividad laboral.

Se evidencia falta de planificación en mantenimiento llevando consigo en apuros al área de compras y abastecimiento.

Mala distribución de trabajo, lo que hace que no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, repercutiendo en la productividad y calidad de las tareas.

### **En cuanto a la organización.**

Los procedimientos de valoración de nuevo personal en cuanto a cambio de gerentes de área ha causado cierto temor a los colaboradores al no saber el trato que van a tener además de no sentirse seguros como lo estaban antes.

Se evidencia carencia de incentivos o reconocimiento por el trabajo bien realizado.

La falta de motivación de los trabajadores que desempeñan un trabajo similar, en lo referente a sueldos y premios.

### **En cuanto a Gestión Humana**

Falta de trabajo en equipo, la posibilidad de resolver conflictos conversando entre las partes a fin de evitar rumores al respecto.

Se nota una inconformidad en cuanto a capacitación de ciertos colaboradores por qué no se está involucrando a todas las áreas.

Rotación de colaboradores de mantenimiento y producción en los últimos años por distinta razones.

Todas estas causas antes descritas dan como resultado un inadecuado clima laboral para la empresa.

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato I, 1994, P. 36).

### **Evaluación del problema**

**Concreto:** En este sistema de factores afectan el clima laboral.

**Evidente:** Porque a través de estos factores, se evidenciara el clima laboral.

**Contextual:** Porque permite aprender por medio de capacitaciones y seminarios. Identifica los factores a través de las recomendaciones y la utilidad que ha dado.

**Factible:** La obtención de utilidad rentable es factible en este medio ya que no requiere de mucho esfuerzo sino de perseverancia y constancia.

### **Justificación**

#### **Justificación teórica**

El clima laboral de una empresa papelera merece especial atención, ya que el presente estudio de investigación, es creado con el fin de mejorar el entorno laboral, de tal forma que los empleados se sientan motivados al momento de brindar su servicio tanto dentro como fuera de la empresa.

El propósito de este trabajo de investigación es analizar cuál es la situación presente, cuáles son los problemas urgentes y qué es lo que debe hacerse. Es por ello que se prevé necesaria la realización de este trabajo que consiste en definir los factores que influyen en el clima laboral de una empresa papeleras y en su productividad del personal de una empresa papeleras.

Para ello se realizó una encuesta informal sin autorización de la empresa, basada en la ética de los trabajadores.

La encuesta se realizó a 10 trabajadores tomados al azar, a las cuales se les pregunto lo siguiente:

### **Pregunta 1**

En general, ¿Usted se encuentra satisfecho con el ambiente laboral en la empresa?

### **Objetivo:**

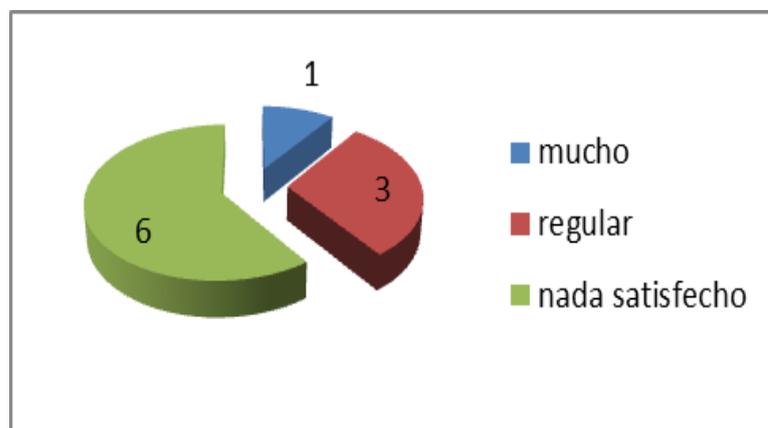
Obtener una idea general de cómo el trabajador se siente con respecto al ambiente de trabajo en la empresa.

### **CUADRO N° 1 ACEPTACIÓN**

<b>RESPUESTA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	1	10%
Regular	3	30%
Nada satisfecho	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

## GRAFICO N° 2 ACEPTACIÓN



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Suquinagua Wilson

**Interpretación:** La grafica refleja que el 10% de las personas encuestadas respondieron se encuentran muy satisfecho con el ambiente de trabajo en la empresa, y el 30% contestaron estar medio satisfecho, pero 60% expresó estar nada satisfecho.

Por esto, se justifica la realización de este trabajo de investigación referente a clima laboral con incidencia en la productividad.

### Justificación metodológica

El estudio del clima laboral en la empresa, se fundamenta en el estudio de factores que influyen en el comportamiento de sus colaboradores, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un estudio del clima laboral permitirá una planificación estratégica, cambios en el entorno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de retribución, comunicación interna y externa.

Bajo estos criterios se justifica la necesidad de realizar un estudio de los factores que afectan el clima actual de la empresa para incentivar y motivar a mejorar la productividad de cada una de los colaboradores de la empresa, y contribuir al desarrollo de actividades favorables para la organización y los clientes de la empresa.

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo general**

Definir cuáles son los factores que influyen en el logro de un clima laboral óptimo en una empresa papelera.

### **Objetivos específicos**

Diseñar una encuesta de clima laboral en la empresa papelera.

Analizar los resultados de la encuesta de clima laboral para concluir con los factores críticos para mejora del clima laboral.

Proponer mejorar los factores críticos encontrados en el análisis del clima laboral en la empresa.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

#### **1.1 Antecedentes del estudio**

En la actualidad existen varios trabajos relacionados con clima organizacional o llamado también clima laboral y su relación con la organización. Segredo Pérez AM (2010) nos dice:

*La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.*

En este tiempo los sistemas organizacionales van de la mano con los procesos de transformación social razón por la cual se buscan soluciones a los inconvenientes que se encuentre para poder sobresalir. García Solarte (2009) nos dice:

*La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.*

Así como las condiciones meteorológicas influyen en la vida y en el comportamiento de los ciudadanos, el clima que se vive al interior de las organizaciones tiene impacto en los resultados empresariales, por su influencia en la gente. Por eso es bueno medirlos una vez al año, analizar los resultados, tomar medidas y realizar compromisos de mejora.

El clima es la percepción de los empleados sobre el ambiente que los rodea en su área, departamento y empresa en general, que influye de manera directa en el comportamiento, conducta y sentimientos. Debe predominar la espontaneidad y por ningún concepto ser inducidas las respuestas por sus jefes ya que se distorsiona el objetivo que se persigue de saber de manera directa y natural, el sentir de los colaboradores. Un buen concepto es “El clima es visto como un fenómeno dinámico que puede aliviar, canalizar, facilitar o constreñir los recursos tecnológicos y humanos de que dispone la organización”

El clima afecta a los procesos psicológicos y organizacionales como son la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación y el aprendizaje entre otros. En las interacciones de la gente se crea un mapa cognitivo que genera luego el clima organizacional y una percepción global producto de la combinación de las individuales.

Según artículo en internet: **<http://www.salesianos.org.ec>**

Todavía quedan líderes que aunque fueron a la universidad no creen que hay que trabajar de una forma distinta para tener una fuerza laboral comprometida e ilusionada que disfrute trabajando y se emocione con los resultados, sintiéndose a gusto con su ambiente de trabajo. Tener malos líderes es lo peor que puede pasar a una firma; pueden ser abusivos, irrespetuosos, incluso los hay deshonestos que corrompen la moral del departamento transformándolo en tierra de nadie. Esto sucede inmediatamente que el jefe no se comporta como se espera, da mal ejemplo, pierde autoridad y no inspira respeto. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.salesianos.org.ec/menu/economato/descargas/nuevos%2027-3-2013/El%20clima%20organizacional>

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Clima laboral.<sup>2</sup>**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

---

<sup>2</sup>Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latinohttp://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos acotar las siguientes: alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad, etc.

Existen varias formas por las cuales el clima laboral puede ser definido entre las cuales citamos:

Litwin & Stringer (1968) define al clima laboral como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese medio ambiente, las cuales se asume, influyen a la motivación y al comportamiento de dichas personas”.

Para Chiavenato I. (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.

También menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos

internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

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

### **1.2.2 Ambiente de trabajo**

El ambiente de trabajo influye en el desenvolvimiento del trabajador tanto en cantidad como en calidad, de ahí la importancia de mantener un ambiente agradable para el desempeño de sus labores.

Existen empresas en la actualidad que han convertido su lugar de trabajo en ambientes agradables como el hogar, dando lugar a un trabajador cómodo y que genera buenos resultados en cuanto a productividad, estado de ánimo y lealtad a la organización.

### **1.2.3 Factores que conforman el clima laboral de la empresa.**

#### **Motivación**

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup><http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

## **Liderazgo**

El liderazgo es un rol de atribución grupal, originado por la capacidad del líder para dotar de un objetivo común al grupo que le atribuye tal estatus.

Sin objetivo común no hay cohesión, sin cohesión no hay grupo, y sin grupo-como ya se mencionó anteriormente-no se puede hablar de líder.

Por lo tanto, el liderazgo ocurre, cuando una determinada situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

Se trata de esta manera, de un fenómeno organizativo donde los seguidores, aceptan la intención y estatus del líder para influir sobre ellos.

### **La actividad del líder pasa por:**

- Evaluar críticamente el entorno y el estatus.
- Formular una visión de futuro.
- Emplazar objetivos.
- Construir un clima de confianza y (ganar credibilidad para sí).
- Desarrollar el compromiso del grupo con su visión de futuro.<sup>4</sup>

## **Estilos de dirección**

El estilo de dirección se refiere básicamente al “comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de sus equipo”.

---

<sup>4</sup>Estilos de dirección, (2008).Pág. 3

Puede agruparse de manera genérica seis tipos, cada uno característico de un determinado patrón de gestión:

**Estilo coercitivo:** cumplir tareas de forma inmediata.

**Estilo orientativo:** Dotar y orientar a los colaboradores hacia una visión a largo plazo.

**Estilo afiliativo:** crear armonía en el grupo.

**Estilo participativo:** crear un compromiso entre los colaboradores y generar nuevas ideas e iniciativas.

**Estilo imitativo:** cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia.

**Estilo capacitador:** desarrollar las personas a largo plazo.<sup>5</sup>

## **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias.

Ciertamente, determinadas tareas no se pueden hacer, sino es por la acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas sobre trabajo interdisciplinario o, al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Estilos de dirección, (2008). Pág. 12

<sup>6</sup>Ander-Egg & Aguilar, 2001. Pag.11

## **Comunicación**

La comunicación es un mecanismo importante para conectar al individuo, al grupo y a la organización. Es sustancial desarrollar habilidades eficientes de comunicación para facilitar el logro de los objetivos empresariales. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y empleadores y esto se ve reflejado en el trato con proveedores y clientes.

### **1.2.4 Tipos de Comunicación**

La comunicación puede ser formal e informal. En la comunicación formal se establecen tres clases:

Comunicación descendente, sirve para comunicar las directrices desde los niveles superiores, y orientan al trabajador sobre el propósito de la empresa permitiendo una retroalimentación de su desempeño.

Comunicación ascendente, la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización, pues la información se dirige desde los empleados hasta los niveles de jefatura y dirección.

La comunicación informal, es determinante la expresión natural de las personas para comunicarse, siendo una información de boca a boca que puede ser beneficiosa o perjudicial para las empresas según como se la emplee.

### **Comunicación Organizacional**

Es aquel medio de comunicación que crean las organizaciones y forman parte de su cultura o de sus políticas. Cuando se planifica una

comunicación estratégica y eficaz, deben considerarse las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo existen cuatro pasos fundamentales:

a). *Investigación*, emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido;

b). *Planeación y programación*, la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada;

c). *Implantación del plan estratégico de comunicación*, esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aceptado de la forma en que fue programado, y

d). *Evaluación*, valorar si las estrategias de comunicación planeadas, aprobadas e implantadas dieron resultados positivos dentro de la organización.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y esta solo es posible implementando un plan estratégico debidamente estructurado<sup>7</sup>

### **1.3 La productividad**

#### **1.3.1 Definición de la productividad**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recurso humano, materias primas, servicios y otros gastos).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Solano, 1993. Pág. 82-88.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.<sup>9</sup>

### **1.3.2 Gestión humana en la productividad**

Para Chiavenato I. (2004) la gestión del talento humano puede enfocarse en uno o en todos de los siguientes niveles de productividad:

Resultados: Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual

Programas: Comprende prácticas y procedimientos de recursos humanos.

Filosofía de la administración: Sus prioridades, valores, metas y objetivos.

Teoría: Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

---

<sup>8</sup>Leal, 2010. Pág. 64

<sup>9</sup>Satisfacción laboral y productividad, 1999

### **1.3.3 Factores que afectan a la productividad<sup>10</sup>**

A continuación se enumeran los principales factores que determinan aumento de productividad. El orden en que se relacionan no significa una mayor o menor relevancia. La importancia de estos factores esta, en cada caso, en función de la situación particular de cada producto o proceso.

#### **Curva de aprendizaje**

Todo proceso de nueva implantación está sometido a un crecimiento rápido de su productividad-ley del 80%-debido al fenómeno denominado curva de aprendizaje, que no es otra cosa que una consecuencia de la adaptación del hombre a la nueva tarea.

#### **Diseño del producto**

La mejora continua en los diseños de los productos, la homogeneidad de los componentes, la simplificación y estandarización en los flujos de fabricación así como su identificación, peso, embalaje, empaquetado son factores decisivos a la hora de conseguir una mayor productividad tanto en los procesos de fabricación como de almacenamiento y manipulación de los productos.

#### **Mejora en los métodos de trabajo**

Este es un proceso continuo, que se debe conseguir, mediante una racionalización, simplificación y mejora de los diferentes procesos operativos, así como su lay-out.

#### **Mejoras tecnológicas**

En este grupo incluimos todas las mejoras en informatización, comunicación y proceso de datos, así como la mecanización y la

---

<sup>10</sup>Anoya Trejo, 2007. Pág. 88,89

automatización de los procesos, con los medios más adecuados de manutención y robótica en su caso, siempre y cuando estén económicamente justificados.

#### **1.3.4 Importancia de la productividad**

La importancia de la productividad se basa en utilizar buenos métodos para que exista la productividad adecuada y que genere rentabilidad que es lo importante.<sup>11</sup>

Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o de una industria como son, ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno etc. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios".

La productividad tiene que ver mucho con la rentabilidad de las empresas de ella depende que se mantengan en el mercado por eso se tiene que optar por métodos que sirvan de gran utilización y poder surgir cada día mejor.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>BUSINESS solutions (2010:02) "El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Pág. 59

<sup>12</sup>El clima laboral y su influencia en la productividad de las microempresas, 2012

## **1.4 Hipótesis**

Nuestra hipótesis sería. “Un mejoramiento del clima laboral identificando los factores que influyen en el clima laboral, repercutirá en la satisfacción del empleado y por ende en un aumento de la productividad.”

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGIA**

#### **2.1 Diseño de la investigación**

La metodología a escoger es el cuantitativo porque es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. En Conclusión es la que recoge y analiza datos cuantitativos sobre las variables.

**Cuantitativo:** porque ha permitido examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Para hacer uso de esta metodología cuantitativa fue necesario considerar los elementos del problema de investigación para una relación cuya naturaleza sea representable por el modelo ya sea lineal, exponencial o similar.

Es decir, que haya claridad entre los elementos de la investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos:

Ha Permitido al investigador “predecir” el comportamiento del consumidor, los métodos de investigación incluyen: experimentos y encuestas, los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

## **2.2 Modalidad de la investigación**

De observación: Es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

Para Ernesto Rivas González (1997: 23) "Investigación directa, es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria".

### **2.2.1 Tipos de investigación**

#### **De carácter descriptivo**

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentación correcta.

Según Leiva (1996) La investigación nos permite como una problemática histórica los procesos a partir de los cuales ciertos consiste en el estudio de una realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas situaciones etc. (Pg. 13)

La investigación ayudará en detallar las características del problema planteado a fin de obtener directamente la información de la realidad.

La técnica adoptada en el proceso investigativo será la encuesta, la misma que como herramienta se la utilizará en el desarrollo del presente trabajo, lo que posibilitará la identificación de los diversos aspectos e

implicaciones y establecer las relaciones existentes entre los diversos elementos involucrados en el presente proyecto.

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

El universo de este proyecto está conformado por los Gerentes, jefes de áreas, y trabajadores en general de la empresa papelera de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.

Según Andino P. (2000): “El Universo o población hace referencia a la totalidad de individuos (personas o Instituciones) involucrados en la investigación.

Para este trabajo se está obviando los 49 trabajadores que conforman servicios complementarios llamada “RUBASA”

**CUADRO N° 2**  
**POBLACIÓN**

ITEM	ESTRATOS	TOTAL
1	GERENTES	5
2	JEFES DE AREAS	24
3	TRABAJADORES	559
	<b>TOTAL</b>	<b>588</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

### 2.3.2 Muestra

La muestra será no probabilística, con propósito, pero estratificada y por cuotas, considerando como número maestra según el detalle siguiente cuadro:

Para Leiva (1996). "Muestreo es un método o procedimiento auxiliar de los métodos particulares estudiados y especialmente del método descriptivo (Pg. 24)

Según Andino P. (2000): "Muestreo no aleatorio: procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra." (p.32)

Para elaborar el cálculo de las personas a encuestar se utilizara el método del muestreo.

### Calculo para determinar el tamaño de la muestra

Formula:

$$n = \frac{Z^2 * Npq}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

Dónde:

N =	Tamaño de la población.	N=588
p =	Probabilidad de que ocurra un evento.	p = 0.5
q =	Probabilidad de que no ocurra un evento.	q = 0.5
e =	Error, se considera 10%.	e = 0.1
Z =	Nivel de Confianza, para el 95%.	Z = 1.96
n =	Tamaño de la muestra.	n = ?

$$n = \frac{1,96^2 * (588 * 0,5 * 0,5)}{0,1^2(588 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 83 personas

### CUADRO N° 3 MUESTRA

ITEM	ESTRATOS	TOTAL
1	GERENTES/JEFES	9
2	TRABAJADORES EN GENERAL	74
3	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

## 2.4 Operacionalización de las variables

**CUADRO N° 4**  
**VARIABLES INDEPENDIENTES**

<b>Variable independiente: Clima laboral</b>				
<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>El Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.</b>	Perfil del empleado	Cultural, profesional, psicológico.	1,4,7,11	Encuesta y Cuestionario a los trabajadores
	Talento humano	Selección, inducción, contratación, adaptación beneficios.	8,16	
	Gestión de calidad de talento humano	Cumplimiento en procesos de inducción, capacitación.	3,5,6,12	
	Relaciones laborales	Relaciones personales, ocupación.	2,13,19	
<b>Variable dependiente: Productividad del personal</b>				
<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recurso humano, materia prima, servicios).</b>	Factores que afectan productividad	Capacitación	3	Encuesta y Cuestionario a los trabajadores
	Incorporación de tecnología	Rendimiento	14,16,17,18,19	
	Resistencia al cambio	Temor al cambio	15	

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

## **2.5 Instrumentos de la investigación**

Las técnicas utilizadas en este trabajo fueron las encuestas y la observación directa, de las cuales se recopiló la información oral y escrita de los trabajadores.

### **2.5.1 La encuesta**

Para Leiva (1996) la encuesta es: “Una técnica destinada a obtener los datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, este listado se denomina cuestionario” (pág. 43)

Este instrumento ayuda en recopilación de información de las diversas opiniones, actitudes, criterios, se trata de un sondeo de opinión, es también uno de los métodos más conocidos y utilizados para la recolección de datos, es una herramienta importante en esta investigación.

Investigación directa, es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria. (Castillo, 2010, 35)

La observación directa en cambio es la que se tiene en contacto directo con el fenómeno que se desea investigar.

El instrumento se conforma de ciertos ítems que fueron seleccionados por el autor y que son considerados importantes para lograr un criterio preciso del clima que se vive en la empresa.

Al aplicar la encuesta a la población, se aseguró el anonimato del personal encuestado para asegurar una respuesta adecuada de todos los ítems.

### **2.5.2 Procedimiento para diseñar la encuesta**

Se elaborara un listado de preguntas referentes a clima laboral y productividad, basados en conversaciones y comentarios entre grupos de trabajo en la empresa.

Elegimos la escala para la valoración de las preguntas.

Definimos el formato que va tener la encuesta.

Se define el horario en el cual se realizarán las encuestas. Previo a esto tenemos la autorización de la empresa de realizar este trabajo de investigación y encuestas.

Se tabulan los resultados de las encuestas utilizando herramientas estadísticas, y

Se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que llegamos.

### **2.6 Procedimiento de la investigación**

Los elementos del diseño de investigación en el presente proyecto se estructurarán por capítulos que corresponden al Problema, Marco Teórico, Metodología y Propuesta.

### **2.7 Recolección de la información**

Las actividades comprendidas en el presente trabajo de investigación son como a continuación se describen:

Identificación del problema: observación directa.

Elaboración del Marco Teórico: Investigación en bibliografía especializada.

Elaboración de la Metodología de Investigación: Determinación de la población, selección de la muestra con base en criterios técnicos, considerando para ello las características de los estratos objeto de la investigación, selección y elaboración de instrumentos de investigación, aplicación de la encuesta, recolección de la información.

Para fijar cuales son los factores que influyen en el clima laboral y en la productividad del personal de la empresa papelera se utilizó un cuestionario que consta de 19 preguntas, las cuales evalúan los principales factores que intervienen en el clima laboral y productividad, detallados a continuación:

<b>Factores a evaluar</b>	<b>Preguntas</b>
Motivación	1, 2, 3
Involucramiento laboral	4, 5, 6
Liderazgo	7, 8
Comunicación	9, 10, 11
Estilos de dirección	12,13
Productividad	14, 15, 16, 17, 18, 19

## **2.8 Procedimiento y análisis**

Según Yepes E. (2001): “En lo relacionado al análisis se definirá las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que se han recogido.” (pág. 35)

La tabulación de los datos del cuestionario fueron analizados utilizando para ello programas como Microsoft Office Excel y el software estadístico SPSS 15.0.para Windows.

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos o consistencia interna, empleamos el Alfa de Crombach.

Aplicando el coeficiente de confiabilidad a los 13 ítems de la variable clima laboral se encontró un 97% de confiabilidad. Según los factores estudiados (Motivación, Involucramiento laboral, Liderazgo, Comunicación, Estilos de dirección, Productividad) se encuentra que hay una buena fiabilidad del instrumento.

**CUADRO N° 5**  
**CONFIABILIDAD DE VARIABLE CLIMA LABORAL**

<b>N°</b>	<b>Factores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>1</b>	<b>Motivación</b>	0,968
<b>2</b>	<b>Involucramiento laboral</b>	0,973
<b>3</b>	<b>Liderazgo</b>	0,968
<b>4</b>	<b>Comunicación</b>	0,970
<b>5</b>	<b>Estilos de dirección</b>	0,971
Todos los factores		0,970

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

Mediante este análisis confirmamos que el cuestionario posee una adecuada confiabilidad para definir cuales son factores más representativos en relación al Clima laboral de una empresa papelera.

A continuación aplicamos el coeficiente de confiabilidad a los 6 ítems de la variable Productividad, donde se encontró un 90.4% de confiabilidad. Según los factores estudiados se encuentra que también hay una buena fiabilidad del instrumento.

**CUADRO N° 6**  
**CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD**

N°	Factores	Alfa de Cronbach
1	<b>Cambios de tecnología</b>	0,896
2	<b>Temor al cambio</b>	0,900
3	<b>Niveles de rendimiento</b>	0,916
Todos los factores		0,904

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

Según este análisis confirmamos que el cuestionario posee una adecuada confiabilidad para definir cuales son factores más representativos en relación al Productividad de una empresa papelera.

## 2.9 Conclusiones del capítulo

En base a la información obtenida en cada una de las respuestas se analizarán los resultados de este procedimiento idóneo que estará en la posibilidad de realizar aportaciones teóricas.

En este capítulo se concluye como puntos críticos o factores que influyen en el clima laboral son:

En cuanto al factor **Motivación**, según las personas encuestadas el 82% personal de la empresa papelera no está a gusto con la remuneración percibida por el trabajo que realiza.

En el factor **Liderazgo**, el personal no está de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa además el ambiente entre obrero y jefe y subordinado no es el ideal, ya que en muchos casos no se facilita la información necesaria para realizar un óptimo trabajo.

Por otro lado los factores favorables en cuestión de clima laboral son los siguientes.

En cuanto al factor **Involucramiento laboral** la gran mayoría el 79% del personal es recíproco con la empresa cuidando los bienes de la misma y siendo aplicado en su trabajo.

Se concluye que el factor **Comunicación** es muy bueno en la empresa. El personal da ideas para el mejoramiento de su trabajo, aunque hay buenos medios de comunicación no llega a todo el personal por lo que se puede ir mejorando con pequeñas recomendaciones.

En cuanto al factor **Estilos de dirección**, el personal está a gusto como se está dirigiendo la empresa y como lo administran sus jefes, supervisores, etc.

En cuanto a la **Productividad** el personal encuestado está de acuerdo en muchas cosas que se están implementando como lo es la incorporación de tecnología, coinciden que el personal está capacitado para sus labores, que se cumplen las metas propuestas por los jefes, lo único en que no están de acuerdo y es un punto bajo, es que estas metas en su totalidad no se están evaluando por lo que se deben tomar acciones al respecto.

## **2.10 Análisis e interpretación de resultados**

Encuesta dirigida a los Gerentes, Jefes de áreas y Trabajadores en general de una empresa papelera de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.

### **2.10.1 Objetivo**

Diagnosticar la real situación laboral de los trabajadores de una empresa papelera de la ciudad de Guayaquil, con lo cual podamos definir los factores críticos a mejorar.

### 2.10.2 Instrucciones

Sírvase colocar una X en la alternativa que Usted considere adecuada, según la siguiente escala de Likert.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>

### CUADRO N° 7

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA

No.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA PAPELERA.	5	4	3	2	1
<b>Factor :Motivación</b>						
1	¿La empresa le ofrece la oportunidad de desarrollaste profesionalmente?					
2	¿Considera usted que su remuneración no está acorde al trabajo que realiza?					
3	¿La empresa ofrece programas o cursos de capacitación?					
<b>Factor. Involucramiento laboral</b>						
4	¿Usted es recíproco con la empresa, siendo aplicado en el trabajo y cuidando los bienes de la empresa?					
5	¿Cuándo la organización se propone metas todos los trabajadores participan?					
6	¿Está de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa?					

<b>Factor: Liderazgo</b>					
7	¿Los jefes de área crean un ambiente ameno para el desarrollo de tus actividades?				
8	¿Considera que su jefe le facilita la información necesaria para el desarrollo correcto de su trabajo?				
<b>Factor: Comunicación</b>					
9	¿Aporta con sus ideas para mejorar en su puesto de trabajo?				
10	¿Los medios de comunicación de la empresa promueven el trabajo en equipo?				
11	¿Hay buena interacción entre sus compañeros y superiores?				
<b>Factor: Estilos de dirección</b>					
12	¿La alta dirección se interesa por el desarrollo profesional de los trabajadores?				
13	¿Considera que los directivos tienen la capacidad para dirigir las áreas a su cargo?				
<b>Productividad</b>					
14	¿Está de acuerdo con que se apliquen cambios de tecnología en la empresa con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo?				
15	¿Le produciría temor cambiar de área de trabajo en su empresa?				
16	¿Se considera capacitado para realizar su trabajo?				
17	¿El trabajo que usted realiza esta acorde a sus conocimientos adquiridos?				
18	¿Cumple usted con las metas establecidas en su área de trabajo?				
19	¿Se evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por su área?				

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

## Factor motivación

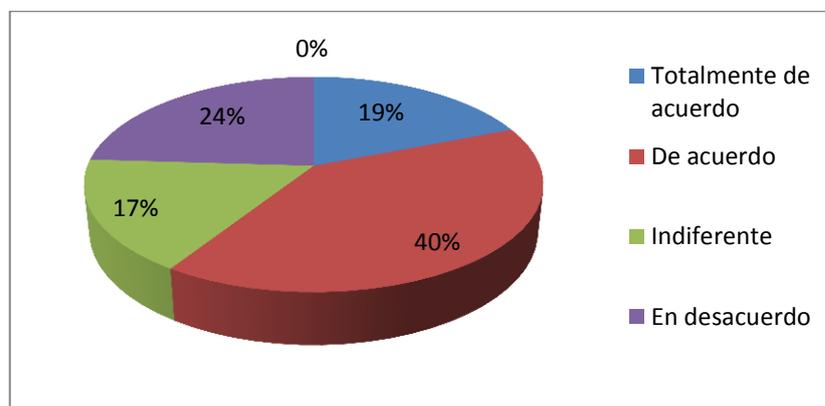
1.- ¿La empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?

**CUADRO N° 8**  
**OPORTUNIDAD DE DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	16	19%
	De acuerdo	33	40%
1.-	Indiferente	14	17%
	En desacuerdo	20	24%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 3**  
**OPORTUNIDAD DE DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°1.** En esta pregunta un 59% de trabajadores están de acuerdo que la empresa ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, siempre y cuando esto no afecte sus horarios de labores, mientras que solo un 24% no está de acuerdo, y un 17 no muestra interés y es indiferente a la pregunta planteada.

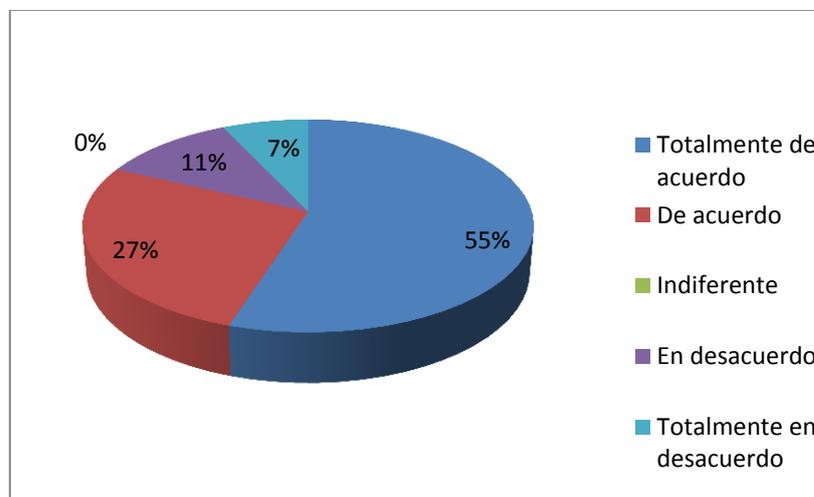
2.- ¿Considera usted que su remuneración no está acorde al trabajo que realiza?

**CUADRO N° 9**  
**RENUMERACIÓN NO ESTÁ ACORDE AL TRABAJO QUE REALIZA**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	46	55%
	De acuerdo	22	27%
2.-	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	9	11%
	Totalmente en desacuerdo	6	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 4**  
**RENUMERACIÓN NO ESTÁ ACORDE AL TRABAJO QUE REALIZA**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 2.** En general la remuneración no es tan buena, un 82% de encuestados está de acuerdo a la pregunta y afirman que la remuneración no está acorde al trabajo realizado. Mientras un 7% le parece acorde su remuneración.

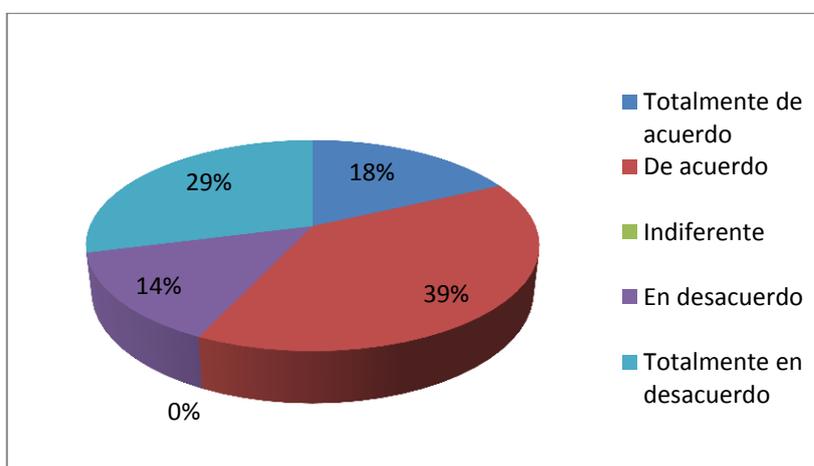
**3.- ¿La empresa ofrece programas o cursos de capacitación constante?**

**CUADRO N° 10**  
**LA EMPRESA OFRECE PROGRAMAS O CURSOS DE**  
**CAPACITACIÓN CONSTANTE**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	15	18%
	De acuerdo	32	39%
3.-	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	12	14%
	Totalmente en desacuerdo	24	29%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 5**  
**LA EMPRESA OFRECE PROGRAMAS O CURSOS DE CAPACITACIÓN**  
**CONSTANTE**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°3.** Está claro según la gráfica un 57% afirma que si existe capacitación sino que no ha llegado a todos ni todas las áreas, ya que un 43% está en desacuerdo, por lo se sugiere capacitación por igual en todas las áreas.

## Factor involucramiento laboral

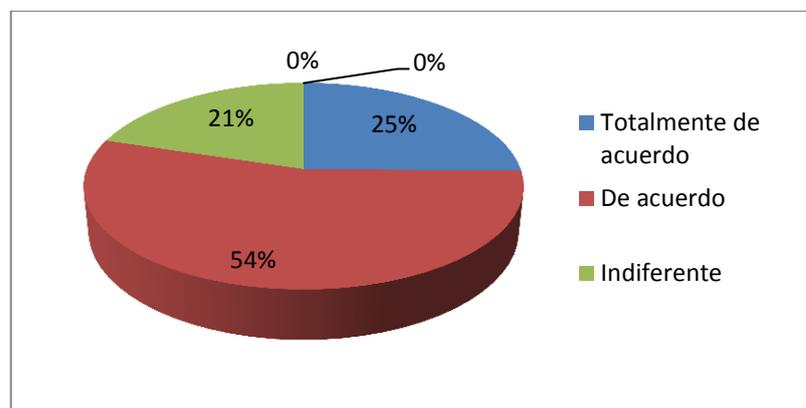
4.- ¿Usted es recíproco con la empresa, siendo aplicado en el trabajo y cuidando los bienes de la empresa?

**GRAFICO N° 6**  
**RECIPROCO CON LA EMPRESA, SIENDO APLICADO EN EL TRABAJO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	21	25%
	De acuerdo	45	54%
4.-	Indiferente	17	21%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 7**  
**RECIPROCO CON LA EMPRESA, SIENDO APLICADO EN EL TRABAJO**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°4.** La gran mayoría un 79% son recíprocos con la empresa ya que tienen sentido de pertenencia y valores que siempre predominan en la organización, mientras que un 21% es indiferente a la pregunta y no dan su criterio

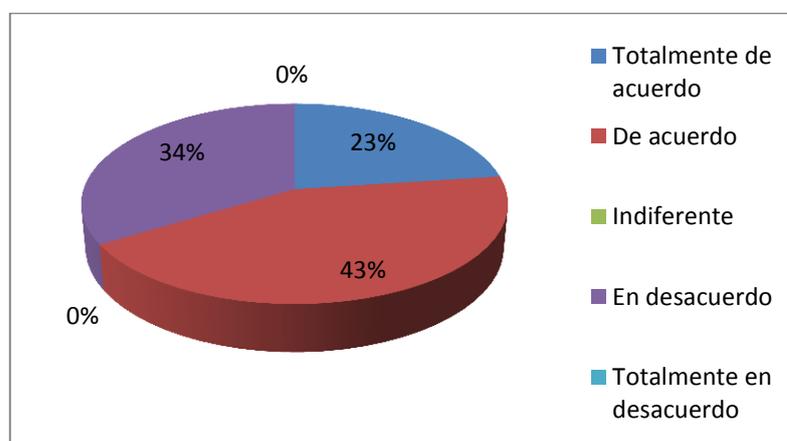
5.- ¿Cuándo la organización se propone metas todos los trabajadores participan?

**CUADRO N° 11**  
**LA ORGANIZACIÓN SE PROPONE METAS TODOS LOS**  
**TRABAJADORES PARTICIPAN**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	19	23%
	De acuerdo	36	43%
5.	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	28	34%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 8**  
**LA ORGANIZACIÓN SE PROPONE METAS TODOS LOS**  
**TRABAJADORES PARTICIPAN**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 5.** La grafica indica que un 66% de acuerdo mientras que un 34% está en desacuerdo y no participan en las metas propuestas por la organización, ya sea por falta de conocimiento de estas u otros motivos.

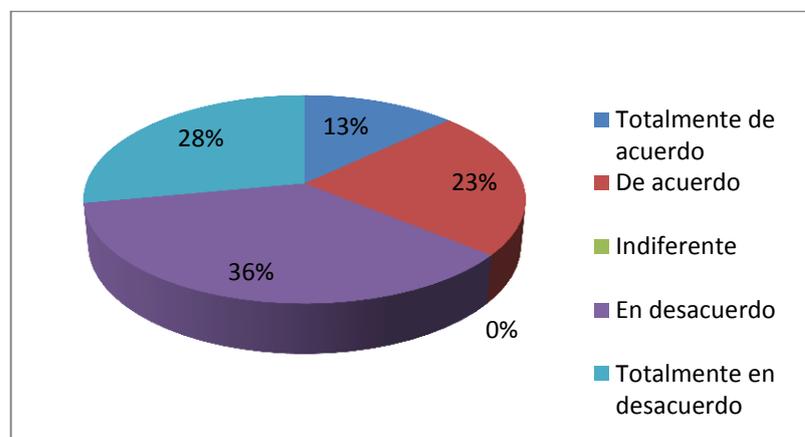
6.- ¿Está de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa?

**CUADRO N° 12**  
**ESTÁ DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA EMPRESA**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	11	13%
	De acuerdo	19	23%
6.-	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	30	36%
	Totalmente en desacuerdo	23	28%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 9**  
**ESTÁ DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR LA EMPRESA**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°6.** La grafica nos muestra que un 36% de los trabajadores están de acuerdo que se cumple con los objetivos aunque un 64% está en desacuerdo y afirman no estar de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización.

## Factor liderazgo

7.- ¿Los jefes de área crean un ambiente ameno para el desarrollo de tus actividades?

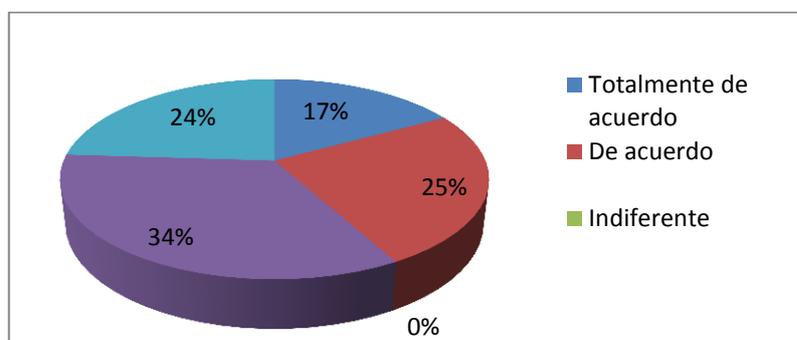
**CUADRO N° 13**  
**LOS JEFES DE ÁREA CREAN UN AMBIENTE AMENO PARA EL**  
**DESARROLLO DE TUS ACTIVIDADES**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	14	17%
	De acuerdo	21	25%
7.-	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	28	34%
	Totalmente en desacuerdo	20	24%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 10**  
**LOS JEFES DE ÁREA CREAN UN AMBIENTE AMENO PARA EL**  
**DESARROLLO DE TUS ACTIVIDADES**



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°7.** Como vemos en la gráfica tenemos un 42% de colaboradores que indican estar totalmente y de acuerdo que sus jefes crean un ambiente favorable para con el trabajador. De igual forma se puede observar que hay un gran número de colaboradores con un 58% que no están de acuerdo por lo que hay que poner énfasis en esta pregunta y proponer alternativas de mejora.

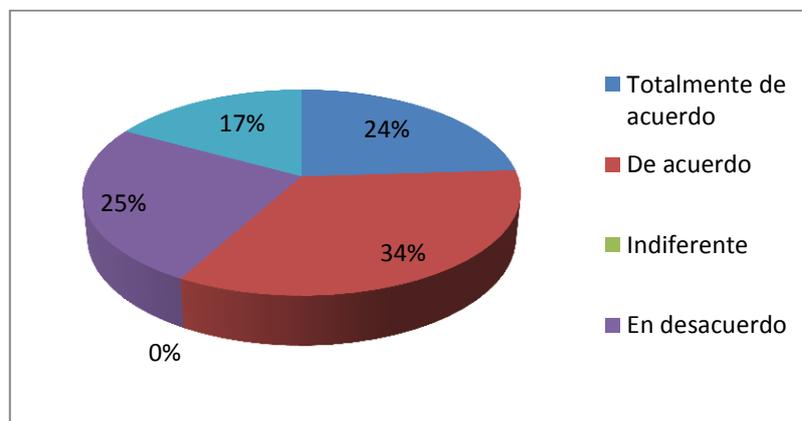
8.- ¿Considera que su jefe le facilita la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo?

**CUADRO N° 14**  
**CONSIDERA QUE SU JEFE LE FACILITA LA INFORMACIÓN**  
**NECESARIA PARA EL CORRECTO DESARROLLO DE SU TRABAJO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	20	24%
	De acuerdo	28	34%
8.-	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	21	25%
	Totalmente en desacuerdo	14	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 11**  
**CONSIDERA QUE SU JEFE LE FACILITA LA INFORMACIÓN**  
**NECESARIA PARA EL CORRECTO DESARROLLO DE SU TRABAJO**



Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 8.** Como vemos en la gráfica la mayoría de colaboradores un 58% está consiente que si se le facilita la información necesaria para el correcto desarrollo de su trabajo, mientras que un 42% considera que no está de acuerdo que se le facilite la información necesaria para la realización de sus labores.

## Factor comunicación

9.- ¿Aporta con sus ideas para mejorar en su puesto de trabajo?

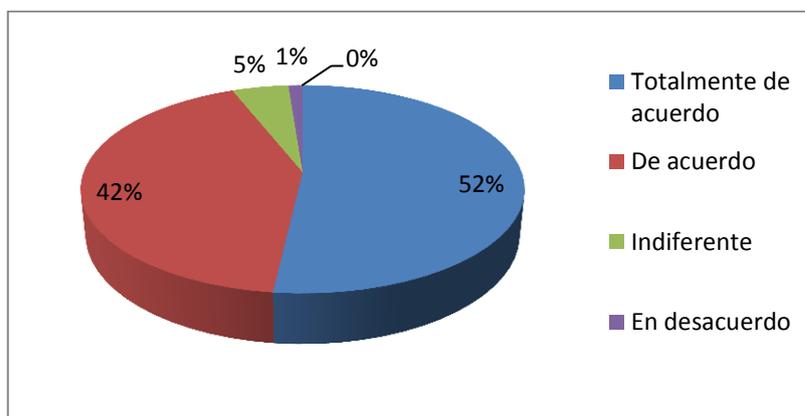
**CUADRO N° 15**  
**APORTA CON SUS IDEAS PARA MEJORAR EN SU PUESTO DE TRABAJO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	43	52%
	De acuerdo	35	42%
9	Indiferente	4	5%
	En desacuerdo	1	1%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 12**  
**APORTA CON SUS IDEAS PARA MEJORAR EN SU PUESTO DE TRABAJO**



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 9.** En el gráfico se visualiza que no existen preferencias ya que un 94% son positivos y afirman que aportan con sus ideas para surgir en sus puestos de trabajo, un 5% es indiferente y apenas un 1% está en desacuerdo.

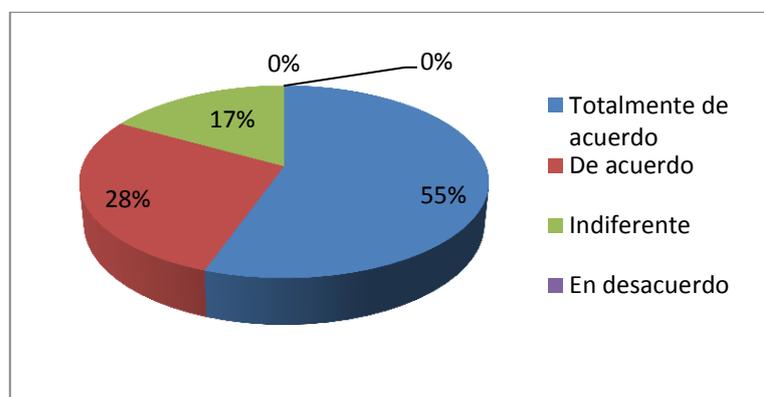
**10.- ¿Los medios de comunicación de la empresa promueven el trabajo en equipo?**

**CUADRO N° 16**  
**LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	46	55%
	De acuerdo	23	28%
10	Indiferente	14	17%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 13**  
**LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA PROMUEVEN EL TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°10.** Como podemos apreciar en el gráfico una gran mayoría indica que el 83% asegura que los medios de comunicación promueven el trabajo en equipo, aunque hay que mejorar incentivando a utilizar los medios para que se dé un trabajo en equipo total en la organización. Un 17% es indiferente a la pregunta planteada.

11.- ¿Hay buena comunicación entre sus compañeros y superiores?

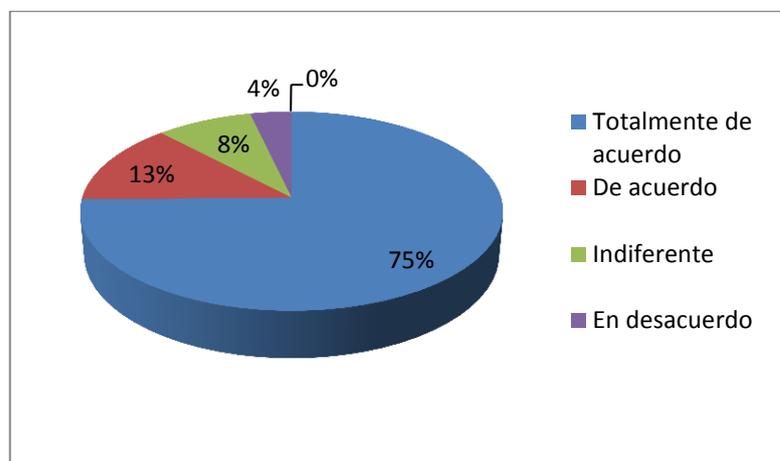
**CUADRO N° 17**  
**HAY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	62	75%
	De acuerdo	11	13%
11	Indiferente	7	8%
	En desacuerdo	3	4%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 14**  
**HAY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES**



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N°11.** Los resultados muestran con un 88% que si existe buena comunicación entre compañeros y superiores pero que se puede seguir fomentando esta comunicación mediante grupos de trabajo, reuniones, etc.

## Factor estilos de dirección

12.- ¿La alta dirección se interesa por el desarrollo profesional de los trabajadores?

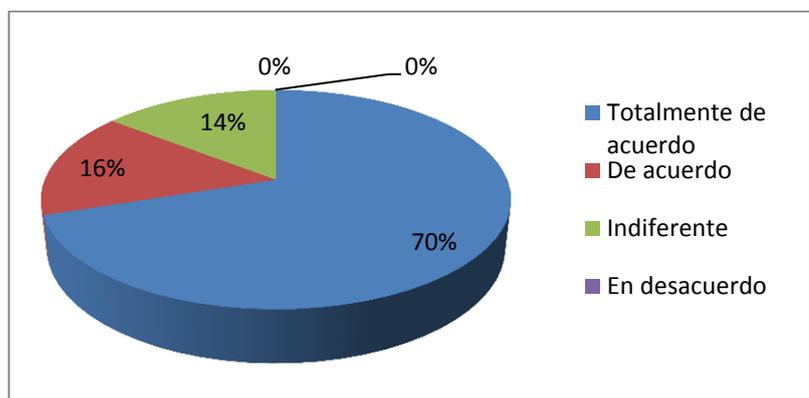
**CUADRO N° 18**  
**LA ALTA DIRECCIÓN SE INTERESA POR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	58	70%
	De acuerdo	13	16%
12	Indiferente	12	14%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 15**  
**LA ALTA DIRECCIÓN SE INTERESA POR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES**



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 12.** De acuerdo a los encuestados un 86% de encuestados señala que la alta dirección si se interesa por el desarrollo de los trabajadores, y mientras que un 14% se mantuvo indiferente a la pregunta.

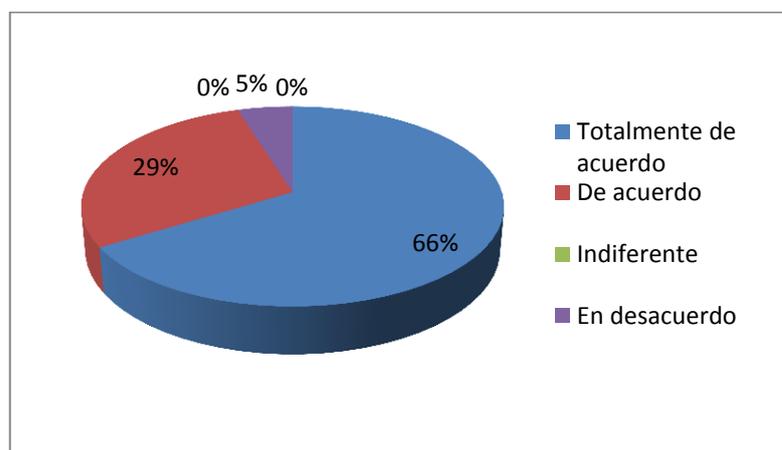
13.- ¿Considera que los directivos tienen la capacidad para dirigir las áreas a su cargo?

**CUADRO N° 19**  
**CONSIDERA QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN LA CAPACIDAD PARA DIRIGIR LAS ÁREAS A SU CARGO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	55	66%
	De acuerdo	24	29%
15	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	4	5%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 16**  
**CONSIDERA QUE LOS DIRECTIVOS TIENEN LA CAPACIDAD PARA DIRIGIR LAS ÁREAS A SU CARGO**



Fuente: Empresa Papelera.  
 Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 13.** La mayoría el 95% de encuestados están de acuerdo en que los directivos son muy capaces para dirigir las áreas a su cargo. Mientras que un 5% en desacuerdo cree que no tienen la capacidad.

## Productividad

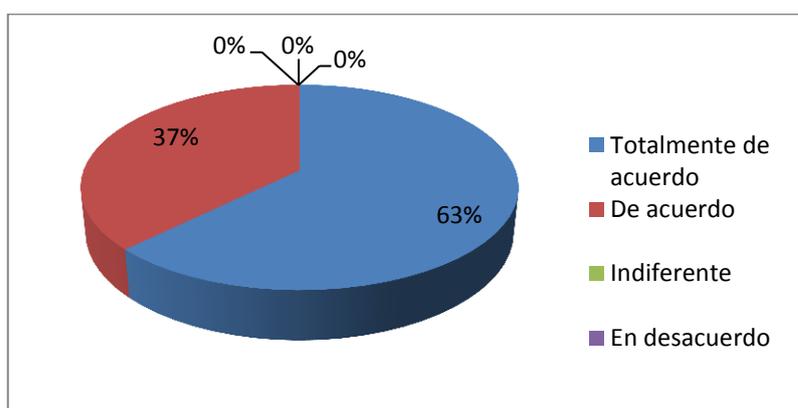
14.- ¿Está de acuerdo con que se apliquen cambios de tecnología en la empresa con el fin de mejorar su productividad en el trabajo?

**CUADRO N° 20**  
**ESTÁ DE ACUERDO CON QUE SE APLIQUEN CAMBIOS DE**  
**TECNOLOGÍA**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	52	63%
	De acuerdo	31	37%
13	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 17**  
**ESTA DE ACUERDO CON QUE SE APLIQUEN CAMBIOS DE**  
**TECNOLOGIA**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 14.** El personal en su totalidad no tiene inconveniente alguno con que se realicen o apliquen cambios de tecnología ya que esto siempre satisface tanto a la empresa como a ellos mismos en un mejor desenvolvimiento en sus tareas.

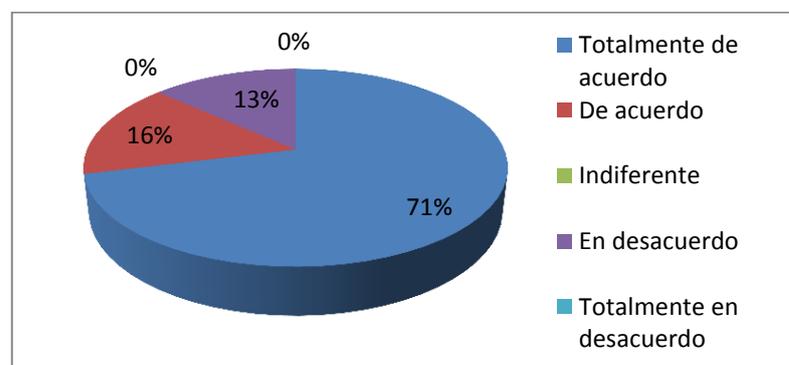
15.- ¿Le produciría temor cambiar de área de trabajo en su empresa?

**CUADRO N° 21**  
**LE PRODUCIRÍA TEMOR CAMBIAR DE ÁREA DE TRABAJO EN SU EMPRESA**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	59	71%
	De acuerdo	13	16%
14	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	11	13%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 18**  
**LE PRODUCIRIA TEMOR CAMBIAR DE AREA DE TRABAJO EN SU EMPRESA**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 15.** En términos generales un 87% de encuestados confirma que si existe temor de cambio de área de trabajo ya que no saben el trato q van a tener en otra aunque sea con mejor remuneración. En este caso el trabajador puede elegir si quiere ese cambio o no según conversaciones con trabajadores. Un 13% en desacuerdo no le daría temor un cambio de área.

## 16.- ¿Se considera capacitado para realizar su trabajo?

**CUADRO N° 22**

### SE CONSIDERA CAPACITADO PARA REALIZAR SU TRABAJO

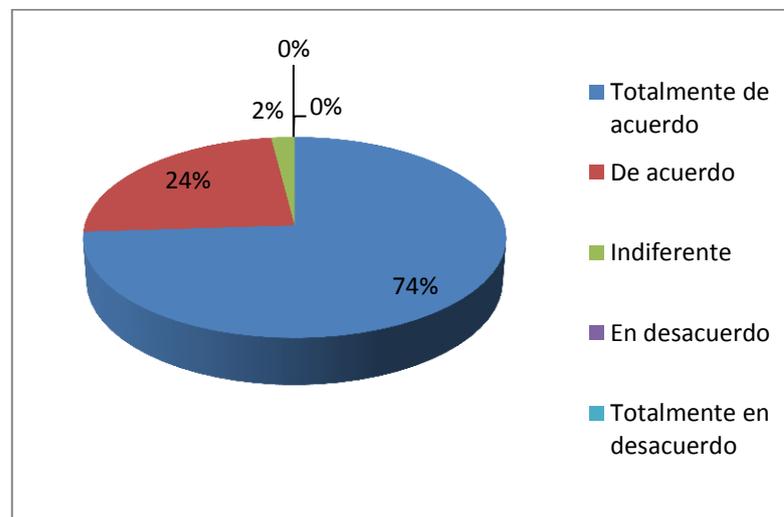
	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	61	74%
	De acuerdo	20	24%
16	Indiferente	2	2%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 19**

### SE CONSIDERA CAPACITADO PARA REALIZAR SU TRABAJO



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 16.** El personal confirma en un 98% estar capacitado para realizar su trabajo, mientras un 2% es indiferente a la pregunta planteada.

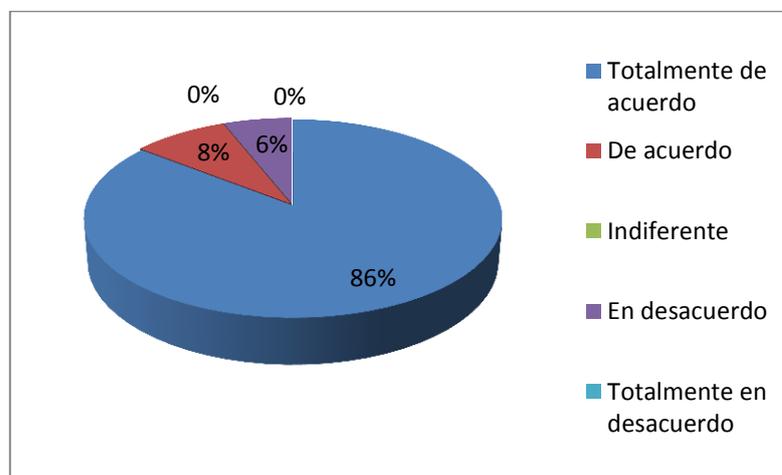
17.- ¿El trabajo que usted realiza esta acorde a sus conocimientos adquiridos?

**CUADRO N° 23**  
**TRABAJO REALIZADO ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	71	86%
	De acuerdo	7	8%
17	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	5	6%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 20**  
**TRABAJO REALIZADO ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 17.** Se confirma con un 94% que el trabajo que se realiza esta acorde a los conocimientos del personal y solo un 6% no está de acuerdo por lo cual formaría parte de ese personal que no se encuentra acoplado al área de trabajo.

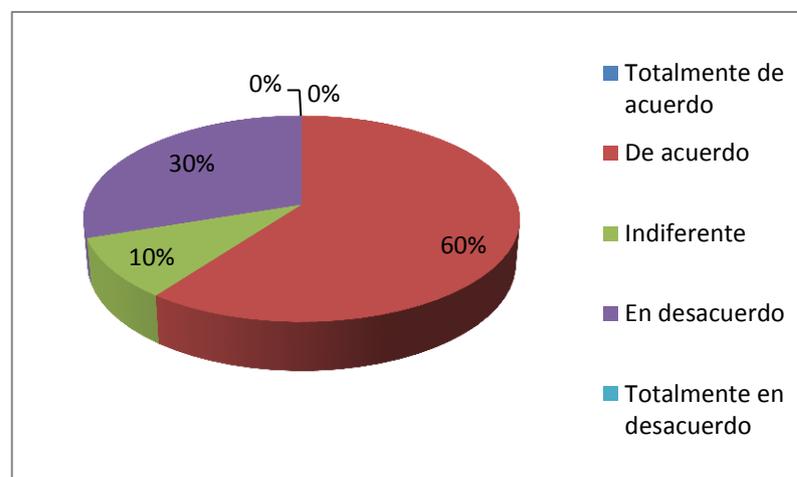
18.- ¿Cumple usted con las metas establecidas en su área de trabajo?

**CUADRO N° 24**  
**CUMPLE CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN SU ÁREA DE TRABAJO**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	50	60%
18	Indiferente	8	10%
	En desacuerdo	25	30%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 21**  
**CUMPLE CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN SU AREA DE TRABAJO**



Fuente: Empresa Papelera.  
Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 18.** La grafica muestra un 60% cumple con las metas establecidas en su área mientras que el otro 10% es indiferente y un 30% no cumple por lo que se debe hallar los motivos por los cuales este personal no los cumple y se haga las correcciones pertinentes.

19.- ¿Se evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por su área?

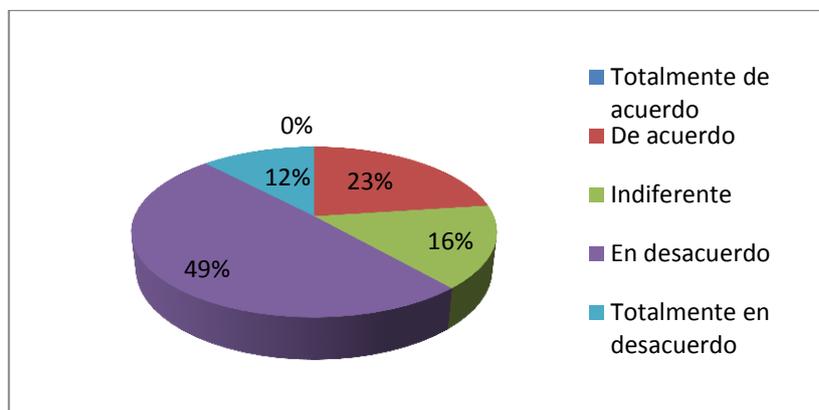
**CUADRO N° 25**  
**SE EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS POR SU ÁREA**

	Valoración	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	19	23%
19	Indiferente	13	16%
	En desacuerdo	41	49%
	Totalmente en desacuerdo	10	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**GRAFICO N° 22**  
**SE EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS POR SU AREA**



Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

**Interpretación de la Pregunta N° 19.** Según la gráfica solo un 23% afirma que se evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por el área mientras que la gran mayoría un 61% dice que no se está evaluando estas metas por lo que se debe trabajar en aquello para solucionarlo y haya mejor productividad del personal. Cabe acotar que hay un 16% que es indiferente en esta pregunta.

## **CAPÍTULO III**

### **LA PROPUESTA**

Una vez realizado el diagnóstico del problema en la empresa papelera, lo cual se logró a través de entrevista a los Jefes en general, encuesta a los empleados de las diferentes áreas y finalmente de manera especial a la observación directa de las múltiples actividades que se dedica la empresa, se determina que es importante presentar una respuesta que brinde solución al problema planteado.

Por lo cual en este capítulo propondremos estrategias de mejora de clima laboral por medio de la matriz FODA y un plan de acción.

#### **3.1 Estrategias de matriz FODA**

Mediante la información obtenida a través de la observación directa y encuesta aplicada en la empresa papelera, se logró determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma; las cuales se describen en el siguiente cuadro de la matriz FODA:

## CUADRO N° 26

## MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>FACTORES INTERNOS</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p>Posibilidad de aprender y superarse en la empresa.</p> <p>Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.</p> <p>Cambios en las funciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Problemas con la remuneración.</p> <p>Problemas de comunicación con otras áreas.</p> <p>Rotación de trabajadores.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <p>El Trabajador está a gusto en su puesto de trabajo.</p> <p>La motivación es bastante buena en la empresa.</p> <p>Hay aporte de ideas de parte del trabajador para mejorar en el trabajo.</p> <p>Existe buen trato entre compañeros.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FO (Maxi - Maxi)</b></p> <p>Implementación de reglamentos con la participación y toma de decisión del trabajador.</p> <p>Dictar programas de superación personal a los trabajadores que deseen y merezcan superación profesional</p>	<p style="text-align: center;"><b>FA (Maxi - Mini)</b></p> <p>Aumentar la motivación laboral con el fin de disminuir la rotación de los trabajadores.</p> <p>Estudiar las relaciones entre patrón –empleado para buscar solución favorable y poder capacitarlo.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>Conflicto de opiniones entre los miembros de la organización.</p> <p>Falta de comunicación entre los jefes y sus subordinados.</p> <p>Demora en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Temor al cambio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DO (Mini - Maxi)</b></p> <p>Desarrollar programas de capacitación y talleres entre jefes y subalternos para establecer una buena relación.</p> <p>Proponer mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DA (Mini - Mini)</b></p> <p>Estudiar los puestos de trabajo para la posibilidad de un aumento salarial.</p> <p>Realizar acciones correctivas para solucionar conflictos en la organización por opiniones distintas.</p>

Fuente: Empresa Papelera.

Elaborado por: Suquinagua Yascaribay Wilson

### **3.2 Propuesta**

Se propone un plan de capacitación integral para los trabajadores de todas las áreas, seguido de un proceso de evaluación y que debe ser actualizado como mínimo semestralmente de acuerdo al área que pertenezca.

Plan de reubicación de trabajadores que no se encuentren adaptados a sus funciones en sus puestos de trabajo pero que han desarrollado conocimientos que les permiten realizar otras funciones en puestos diferentes a los que pertenecen en la empresa.

Reconocimiento de logros alcanzados por metas cumplidas no solo a nivel individual sino grupal conllevando a una mejor motivación del empleado.

Plan de mejoramiento de los niveles de remuneración en base al rendimiento mostrado por los trabajadores.

### **3.3 Fundamentación de la propuesta**

Esta propuesta está fundamentada en los resultados obtenidos de la opinión de los trabajadores de la empresa papelera respecto a los indicadores del Clima laboral y Productividad en la Empresa.

### **3.4 Estructura de la propuesta**

La propuesta consta de los siguientes elementos:

- Objetivos
- Metodología
- Implementación.

### **3.4.1 Objetivo general de la propuesta**

Capacitar y evaluar semestralmente al personal de la empresa papelera para así tomar las acciones correctivas necesarias.

### **3.4.2 Objetivos específicos de la propuesta**

Conocer el grado de compromiso que tiene el trabajador con la empresa.

Tener una idea clara de que tan motivado está el personal en su trabajo con relación de una evaluación a otra.

Elaborar un plan de acción para mejorar el Clima laboral de la empresa.

### **3.4.3 Metodología de implementación**

La implementación de la propuesta planteada, deberá ser llevada a cabo y definida por la gerencia de la empresa quien asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones respecto al plan de acción, para corregir las variables con debilidades encontradas por la recolección de información realizada con el instrumento, a fin de responder las expectativas de los trabajadores.

### **3.4.4 Implementación**

A continuación se sugiere los siguientes pasos para la implementación de la propuesta:

- Diseño y elaboración del instrumento para la recolección de información.
- Incorporar el instrumento a todo el personal de la empresa.
- Verificación de los resultados por parte de una persona competente puesto por gestión humana para que entregue el informe a la gerencia.

- Por su parte la gerencia analizara el informe y elaborara plan de acción para su aplicación.

El tiempo en implementarlo se sugiere que sea en 4 semanas como máximo.

### **3.5 Conclusiones y Recomendaciones**

Es necesario considerar las posibilidades de Creación e Implementación de Campañas comunicativas de concienciación. Siendo este aspecto base y elemental para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Aplicadas las encuestas a los diferentes estratos, y analizados los resultados se ha determinado lo siguiente:

#### **3.5.1 Conclusiones**

Implementar programas que fortalezcan el liderazgo que en la encuesta salió con calificación baja, con el fin de mejorar la productividad.

No se están evaluando las metas propuestas en el área de trabajo.

Existe gran confusión con respecto a la dimensión de motivación, ya que el empleado opina estar motivado, al mismo tiempo que no está de acuerdo con las recompensas que recibe.

La investigación determinó que los trabajadores en general desean lo antes posible un aumento salarial.

Según la teoría organizacional de Likert, la investigación arrojó que la empresa papelera tiene un clima laboral aceptable, entre los factores que debemos mejorar tenemos: motivación, liderazgo.

Entre los factores aceptables que influyen en el clima tenemos: también motivación, involucramiento laboral, comunicación y estilos de liderazgo.

### **3.5.2 Recomendaciones**

Aprovechar la predisposición favorable de la empresa papelera, para llevar a cabo las propuestas planteadas.

Se sugiere que por medio de recursos humanos se den programas de capacitación, orientados a aceptar los cambios que se realizan en la organización.

Implementar un sistema de capacitación conformado por una serie de cursos y talleres en las áreas específicas en las que se desempeña cada grupo de trabajadores.

Realizar reuniones periódicas entre los supervisores de cada área y éstos a su vez con los trabajadores, para hacer una retroalimentación de toda la información empresarial que sea necesaria para el correcto desempeño laboral.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Actitud.** Postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo o expresa algo con eficacia.

**Aptitud.** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Capacidad y disposición para el buen desempeño de un arte. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un cargo o empleo.

**Clima Laboral.** El Clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

**Cultura.** El término cultura, que proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

**Productividad.** Describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas.

**Empresa.** Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

**Implementación.** Una implementación es la instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

**Misión.** Poder que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido.

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1 CUESTIONARIOS

### UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES, JEFES DE ÁREAS, Y TRABAJADORES EN GENERAL DE UNA EMPRESA PAPELERA.

#### OBJETIVO

Diagnosticar la percepción del clima laboral en los trabajadores de la empresa papelera.

#### INSTRUCCIONES

Sírvase colocar una X en la alternativa que Usted considere adecuada, según la siguiente escala de Likert.

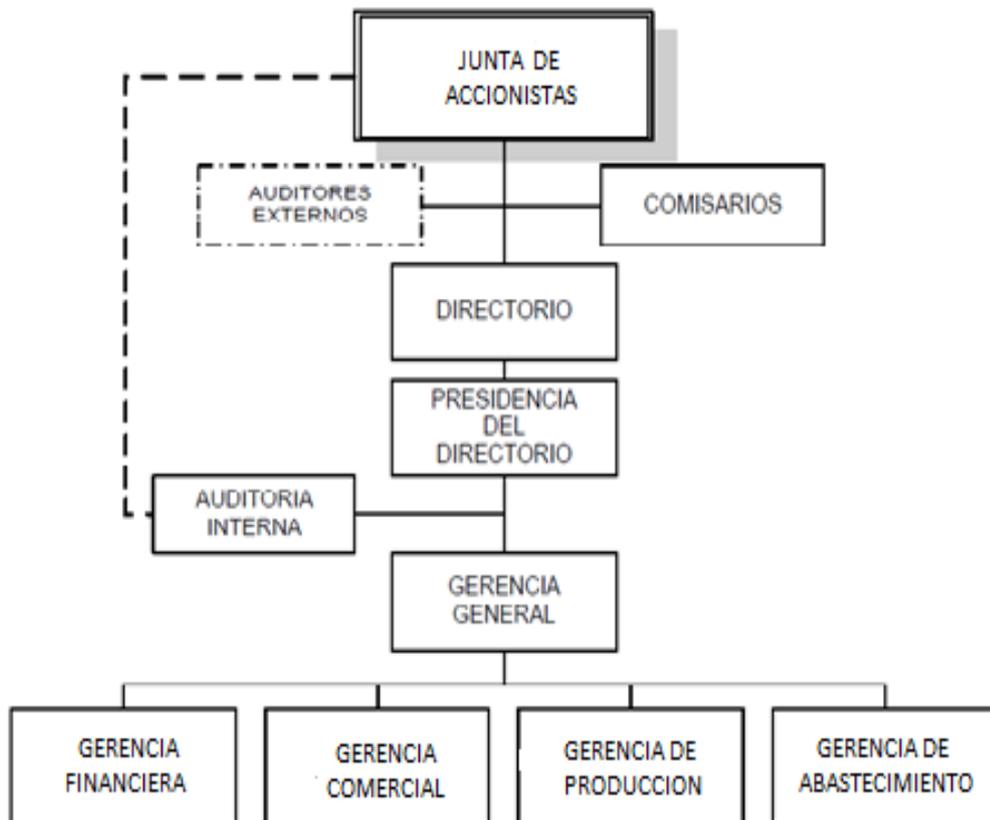
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>

No.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA PAPELERA.	5	4	3	2	1
<b>Factor :Motivación</b>						
1	¿La empresa le ofrece la oportunidad de desarrollaste profesionalmente?					
2	¿Considera usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?					
3	¿La empresa ofrece programas o cursos de capacitación?					
<b>Factor. Involucramiento laboral</b>						
4	¿Usted es recíproco con la empresa, siendo aplicado en el trabajo y cuidando los bienes de la empresa?					

5	¿Cuándo la organización se propone metas todos los trabajadores participan?					
6	¿Está de acuerdo con los objetivos propuestos por la empresa?					
<b>Factor: Liderazgo</b>						
7	¿Los jefes de área crean un ambiente ameno para el desarrollo de tus actividades?					
8	¿Considera que su jefe le facilita la información necesaria para el desarrollo correcto de su trabajo?					
<b>Factor: Comunicación</b>						
9	¿Aporta con sus ideas para mejorar en su puesto de trabajo?					
10	¿Los medios de comunicación de la empresa promueven el trabajo en equipo?					
11	¿Hay buena interacción entre sus compañeros y superiores?					
<b>Factor: Estilos de dirección</b>						
12	¿La alta dirección se interesa por el desarrollo profesional de los trabajadores?					
13	¿Considera que los directivos tienen la capacidad para dirigir las áreas a su cargo?					
<b>Productividad</b>						
14	¿Está de acuerdo con que se apliquen cambios de tecnología en la empresa con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo?					
15	¿Le produciría temor cambiar de área de trabajo en su empresa?					
16	¿Se considera capacitado para realizar su trabajo?					
17	¿El trabajo que usted realiza esta acorde a sus conocimientos adquiridos?					
18	¿Cumple usted con las metas establecidas en su área de trabajo?					
19	¿Se evalúa el cumplimiento de las metas propuestas por su área?					

## ANEXO N° 2 ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA PAPELERA

### ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA PAPELERA



**Fuente:** Empresa Papelera.  
**Elaborado por:** Suquinagua Yascaribay Wilson

## BIBLIOGRAFIA

**Atalaya Pisco, M. C. (5 de septiembre de 1999).** Recuperado el 28 de 3 de 2015.

**Anaya Trejo, J. J. (2007).** *Logística integral: la gestión operativa de la empresa* (3 ed.). Madrid, Madrid: ESIC.

**Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (2001).** *El trabajo en equipo* (1 ed.). Mexico D. F.: Progreso, S.A. de C.V.

**Anzola, M. O. (2003).** *Una mirada de la cultura corporativa.* . Colombia: Universidad externado de Colombia.

**Chiavenato, I. (1992).** *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Tercera Edición ed.). México. D.F.: Mc Graw Hill.

**Chiavenato, I. (2004).** *Gestión del talento humano* (Primera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

**García Solarte, M. (2009).** *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* (C. d. Administración, Productor) Recuperado el 28 de 03 de 2015

**Leal, V. (2010).** *La productividad es la relación entre la producción obtenida en un determinado período de tiempo y los factores utilizados para su obtención.* (1 ed.).

**Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968).** *Motivation and organizational climate*. Boston.

**Segredo, A. (2010).** *Clima organizacional en la gestion del coordinador docente de estado en la Mision Medica Cubana*. La Habana: Escuela Nacional de Salud Publica.

**Solano, R. (1993).** *Administración de Organizaciones*. Buenos aires: Ed. Interoceánicas S.A.