



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DIMA**

*Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas*

AUTOR:

Laura Marina Paredes Acosta

DIRECTOR:

Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe

Ibarra - 2023

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Ibarra, 17 de Octubre del 2023

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En mi calidad de director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Paredes Acosta Laura Marina, para optar por el Título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo tema es: "Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública.


Mgs. Marcelo Vallejos

C.I: 1001813821



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1004552780	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Paredes Acosta Laura Marina	
DIRECCIÓN:		Sánchez y Cifuentes 2-62 y Rafael Troya	
EMAIL:		Imparedesa@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0967954296

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA
AUTOR (ES):	Paredes Acosta Laura Marina
FECHA: DD/MM/AAAA	17-10-2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Henry Marcelo Vallejos Orbe

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 17 de octubre del 2023

PAREDES ACOSTA LAURA MARINA

CI: 1004552780

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por darme la sabiduría e inteligencia para alcanzar una meta más, a mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y durante todo mi proceso de formación académica. A mi familia y amigos, quienes siempre estuvieron ahí para animarme, escucharme y alentarme en los momentos de dificultad. Finalmente, a Morita que desde alguna parte del cielo me sigue dando la fuerza para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas gracias por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y por permitirme alcanzar un rendimiento académico satisfactorio. Asimismo, deseo expresar mi agradecimiento a mi director y asesor, quienes me brindaron su apoyo durante la ejecución de esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA. Para ello se estudiaron las dimensiones relacionadas con cada variable bajo un enfoque mixto con alcance descriptivo correlacional en el que se muestra los datos relacionados a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional y desempeño laboral, los factores más relevantes del clima organizacional y la correlación de las dos variables. Para el levantamiento de los datos se realizó una entrevista al Gerente propietario de la empresa y se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, donde participaron 28 trabajadores quienes conforman el total de personal de todas las áreas de la empresa, el cuestionario cuenta con 43 reactivos distribuidos en 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Los resultados demuestran que la empresa cuenta con un buen clima organizacional siendo las dimensiones más favorables y las que más influyen en la productividad las de estructura organizacional y recompensa, sin embargo, aún hay que reforzar los procesos en dimensiones como: responsabilidad, identidad y estándares. Finalmente, se evidenció una relación directa entre un ambiente propicio de trabajo y el rendimiento laboral de los empleados de la empresa DIMA, por lo tanto, si existe un buen clima organizacional, la productividad también será positiva.

Palabras Clave

Clima organizacional, Desempeño Laboral, Satisfacción laboral, Compromiso organizacional, Productividad

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the incidence of organizational climate on the work performance of workers in the company DIMA. For this purpose, the dimensions related to each variable were studied under a mixed approach with a descriptive correlational scope in which the data related to the perception that workers have of the organizational climate and work performance, the most relevant factors of the organizational climate and the correlation of the two variables are shown. To collect the data, an interview was conducted with the company's owner manager and the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire was applied, with the participation of 28 workers who make up the total number of personnel in all areas of the company. The questionnaire has 43 items distributed in 9 dimensions: structure, responsibility, reward, challenges, relationships, cooperation, standards, conflict and identity. The results show that the company has a good organizational climate, with the most favorable dimensions and those that most influence productivity being those of organizational structure and reward; however, the processes in dimensions such as responsibility, identity and standards still need to be reinforced. Finally, there is a direct relationship between a favorable work environment and the work performance of DIMA's employees; therefore, if there is a good organizational climate, productivity will also be positive.

Key words

Organizational Climate, Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Productivity

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
ABSTRACT.....	7
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Planteamiento Del Problema	15
1.2 Justificación	17
1.3 Antecedentes.....	18
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 Limitaciones De La Investigación	21
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL.....	22
MARCO TEÓRICO	22
Fundamentación Teórica de la variable independiente: Clima Organizacional	22
Introducción al clima organizacional.....	22
Definición del clima organizacional	23
Tipos de Clima Organizacional	24
Dimensiones del Clima Organizacional	25
Teorías que analizan el Clima Organizacional	26

Fundamentación Teórica de la variable Dependiente: Desempeño Laboral	28
Aspectos del Desempeño Laboral.....	29
Dimensiones del desempeño laboral.....	30
Etapas del desarrollo laboral.....	31
Evaluación del desempeño.....	32
MARCO LEGAL.....	34
CAPITULO II MATERIALES Y MÉTODOS	38
Descripción del área de estudio.	38
Tipo de investigación.....	38
Enfoque.....	39
Métodos	40
Técnicas	41
Instrumentos.....	41
Matriz de Operacionalización de Variables.....	43
Población	45
Procedimiento y análisis de Datos	45
CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59

	10
Anexo 1.....	59
Anexo 2.....	60
Anexo 3.....	61
Anexo 4.....	69
Anexo 5.....	70
Anexo 6.....	77
.....	78
.....	80
.....	80
.....	80
.....	82
.....	82
.....	82
.....	82
.....	82
.....	83
.....	83
.....	84
.....	85
.....	86
.....	86
.....	87
.....	87

	11
.....	87
.....	88
Anexo 7.....	105
Anexo 8.....	105
Anexo 9.....	106
Anexo 10.....	106

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Población de estudio</i>	45
Tabla 2 <i>Grado de Relación de la Variable Independiente y Dependiente</i>	51
Tabla 3 <i>Cuestionario dirigido a trabajadores</i>	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tipos de Variable del clima organizacional</i>	28
Figura 2 <i>Aspectos a tomar en cuenta para afianzar el desempeño</i>	29
Figura 3 <i>Etapas del Desarrollo Laboral</i>	31
Figura 4 <i>Preguntas Clima Organizacional</i>	48
Figura 5 <i>Preguntas Desempeño Laboral</i>	50
Figura 6 <i>Grafica de dispersión</i>	51
Figura 7 <i>Problema</i>	59
Figura 8 <i>Organigrama de la Empresa</i>	60
Figura 9 <i>Histograma Pregunta 1</i>	77
Figura 10 <i>Histograma Pregunta 2</i>	78
Figura 11 <i>Histograma Pregunta 3</i>	78
Figura 12 <i>Histograma Pregunta 4</i>	79

Figura 13 <i>Histograma Pregunta 5</i>	79
Figura 14 <i>Histograma Pregunta 6</i>	80
Figura 15 <i>Histograma Pregunta 7</i>	80
Figura 16 <i>Histograma Pregunta 8</i>	81
Figura 17 <i>Histograma Pregunta 9</i>	81
Figura 18 <i>Histograma Pregunta 10</i>	82
Figura 19 <i>Histograma Pregunta 11</i>	82
Figura 20 <i>Histograma Pregunta 12</i>	83
Figura 21 <i>Histograma Pregunta 13</i>	83
Figura 22 <i>Histograma Pregunta 14</i>	84
Figura 23 <i>Histograma Pregunta 15</i>	84
Figura 24 <i>Histograma Pregunta 16</i>	85
Figura 25 <i>Histograma Pregunta 17</i>	85
Figura 26 <i>Histograma Pregunta 18</i>	86
Figura 27 <i>Histograma Pregunta 19</i>	86
Figura 28 <i>Histograma Pregunta 20</i>	87
Figura 29 <i>Histograma Pregunta 21</i>	87
Figura 30 <i>Histograma Pregunta 22</i>	88
Figura 31 <i>Histograma Pregunta 23</i>	88
Figura 32 <i>Histograma Pregunta 24</i>	89
Figura 33 <i>Histograma Pregunta 25</i>	89
Figura 34 <i>Histograma Pregunta 26</i>	90
Figura 35 <i>Histograma Pregunta 27</i>	90
Figura 36 <i>Histograma Pregunta 28</i>	91
Figura 37 <i>Histograma Pregunta 29</i>	91

Figura 38 <i>Histograma Pregunta 30</i>	92
Figura 39 <i>Histograma Pregunta 31</i>	92
Figura 40 <i>Histograma Pregunta 32</i>	93
Figura 41 <i>Histograma Pregunta 33</i>	93
Figura 42 <i>Histograma Pregunta 34</i>	94
Figura 43 <i>Histograma Pregunta 35</i>	94
Figura 44 <i>Histograma Pregunta 36</i>	95
Figura 45 <i>Histograma Pregunta 37</i>	95
Figura 46 <i>Histograma Pregunta 38</i>	96
Figura 47 <i>Histograma Pregunta 39</i>	96
Figura 48 <i>Histograma Pregunta 40</i>	97
Figura 49 <i>Histograma Pregunta 41</i>	97
Figura 50 <i>Histograma Pregunta 42</i>	98
Figura 51 <i>Histograma Pregunta 43</i>	98
Figura 52 <i>Histograma Pregunta 44</i>	99
Figura 53 <i>Histograma Pregunta 45</i>	99
Figura 54 <i>Histograma Pregunta 46</i>	100
Figura 55 <i>Histograma Pregunta 47</i>	100
Figura 56 <i>Histograma Pregunta 48</i>	101
Figura 57 <i>Histograma Pregunta 49</i>	101
Figura 58 <i>Histograma Pregunta 50</i>	102
Figura 59 <i>Histograma Pregunta 51</i>	102
Figura 60 <i>Histograma Pregunta 52</i>	103
Figura 61 <i>Histograma Pregunta 53</i>	103
Figura 62 <i>Histograma Pregunta 54</i>	104

Figura 63 <i>Histograma Pregunta 55</i>	104
Figura 64 <i>Socialización de la encuesta a los trabajadores</i>	105
Figura 65 <i>Socialización de la Encuesta a los trabajadores 2</i>	105
Figura 66 <i>Entrevista dirigida a la gerente propietaria</i>	106
Figura 67 <i>Instalaciones de la empresa</i>	106
Figura 68 <i>Instalaciones Bodega</i>	107
Figura 69 <i>Instalaciones Oficinas</i>	107
Figura 70 <i>Informe de plagio</i>	106

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA. La motivación principal detrás de este estudio radica en la comprensión de la importancia que el ambiente de trabajo y las condiciones organizacionales tienen en la productividad y satisfacción de los empleados. Se busca examinar cómo diferentes aspectos del clima organizacional, influyen en el desempeño de los trabajadores. A través de esta investigación, se pretende proporcionar una base teórica y empírica sólida para que la organización comprenda mejor los factores que contribuyen a un clima laboral positivo y, en consecuencia, puedan implementar estrategias efectivas para mejorar el desempeño y el bienestar de sus empleados.

A continuación, se presentarán como preámbulo las bases que rigen esta investigación, mismas en las que se fundamenta el trabajo.

1.1 Planteamiento Del Problema

En todo tipo de compañía, sea grande, mediana, pyme, pública o privada, el clima organizacional es considerado un aspecto de gran importancia para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en la organización, dado que tiene una influencia directa en el rendimiento laboral de los trabajadores, lo cual se traduce en los resultados generales de la organización. Evaluar el clima organizacional proporciona a las empresas una medida de la satisfacción laboral que les permite tomar medidas para reforzar las mejores condiciones para el desempeño y la dinámica organizacional, aspectos fundamentales para el éxito tanto de la empresa como de sus empleados.

En América Latina, las organizaciones que siguen utilizando estructuras antiguas corren el riesgo de quedarse obsoletas o disfuncionales si no adoptan nuevos patrones de conducta. Un cambio en la metodología podría marcar la diferencia en la dinámica

organizacional de los países en vías de desarrollo, ya que tendría un impacto directo en la forma de dirigir, fomentando ambientes laborales motivadores donde se considere al ser humano como parte de un sistema que exige responsabilidad y compromiso personal.

Por lo tanto, analizar el clima laboral es importante ya que permite identificar qué factores inciden en la productividad de los empleados e influyen en el desempeño de la empresa. Cuando se realiza una evaluación del clima organizacional, se pueden detectar mejor los problemas existentes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un ambiente de trabajo armonioso.

En Ecuador, una gran cantidad de empresas aún emplean sistemas inflexibles para producir bienes o servicios. Estos sistemas tratan a los trabajadores como máquinas productoras y no toman en cuenta sus sentimientos y emociones. Esto tiene un efecto negativo en los trabajadores y se refleja en un ambiente laboral tenso. No obstante, también se discute la adopción de estructuras orgánicas, flexibles y ágiles, que reconocen a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de auto-renovación y aprendizaje.

La empresa DIMA desde los tiempos del Covid 19 presentó ciertos inconvenientes relacionados con el clima organizacional debido a que, a raíz de la pandemia, el ambiente de todos los departamentos cambió de manera drástica.

Es importante mencionar que para los dueños de la empresa era fundamental conocer a cada uno de sus trabajadores, saber cómo se encuentran y con quien estaban relacionándose, esa era la preocupación más grande, pues no conocían del todo a quienes trabajan para ellos, cuáles eran sus necesidades, percepciones individuales y grupales y que podían hacer para motivarlos, este problema se vio reflejado en su desempeño laboral, los procesos cada vez se iban ralentizando y las ventas en ciertos meses disminuyendo.

La empresa no solo debe tomar en consideración el aspecto económico, sino también otros beneficios que les ofrece a sus colaboradores, entre ellos el propiciar un ambiente laboral positivo en el cual se brinde al trabajador condiciones físicas, estructurales, ambientales y de bienestar los cuales inciden en el desempeño.

Esto incita a un cambio de mentalidad y estrategia empresarial, considerando que los trabajadores son el pilar fundamental de una organización y merecen ser valorados y recompensados, de manera que se sientan motivados a seguir desempeñándose y aplicando sus habilidades y destrezas en beneficio de la empresa.

Analizar el clima organizacional es útil para identificar factores y variables relacionados con el estado emocional de una organización, que a su vez influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Es importante tener en cuenta que dicho comportamiento no se debe exclusivamente a los factores organizacionales existentes, sino que también depende de la percepción, actitudes, interacciones y experiencias de cada miembro de la empresa.

1.2 Justificación

El objetivo de esta investigación fue identificar los factores del clima organizacional que afectan el rendimiento de los trabajadores y que tienen un impacto significativo en las relaciones entre empleados y empleadores, el sentido de pertenencia, la comunicación, el liderazgo y, sobre todo, la satisfacción laboral. Con los datos recopilados de la investigación se propuso estrategias para abordar estos problemas y mejorar la situación en el corto plazo.

Fomentar un ambiente laboral agradable puede tener un efecto beneficioso en el rendimiento financiero de una empresa al motivar a los empleados a ser más competentes y colaborativos. Asimismo, se destaca que un clima organizacional positivo está

estrechamente relacionado con altos niveles de satisfacción laboral, lo que a su vez es un indicador clave del buen desempeño de los trabajadores. En resumen, mejorar el clima laboral puede tener un impacto socioeconómico positivo para la empresa.

Este estudio permitió obtener una comprensión completa de la situación actual del personal de la empresa DIMA y, por lo tanto, identificar áreas específicas que podrían necesitar un mayor refuerzo para mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, el rendimiento de los empleados.

Con el desarrollo de la investigación se pudo identificar que la empresa no ha llevado a cabo ningún estudio de clima laboral, por lo tanto, con este estudio se proporcionó información valiosa para la toma de decisiones que podrá ser utilizada en el futuro. Además, los resultados obtenidos también fueron útiles para investigaciones posteriores.

Los beneficiarios directos de la investigación fueron los trabajadores de la empresa, ya que a través de los resultados se aplicaron medidas correctivas tendientes a fortalecer el clima laboral de la empresa. En cuanto a los beneficiarios indirectos, otros investigadores tomaron los datos para realizar estudios similares en otras empresas y los estudiantes los utilizaron como medio de consulta. Esta investigación también fue importante, ya que estuvo enmarcada dentro de la línea de investigación de la UTN.

1.3 Antecedentes

El término de clima organizacional ha sido analizado desde mediados del siglo XX, siendo este objeto de estudio para múltiples autores y abordado desde diferentes perspectivas, con el fin de investigar la influencia del mismo en el comportamiento, desempeño, satisfacción y motivación de los trabajadores.

La revista “Polo del conocimiento” publica el artículo: Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí, autoría de Solórzano, Parra, Espinoza, & Macías (2020) cuyo objetivo fue el análisis de

las variables clima organizacional y productividad laboral, con una investigación de tipo descriptiva, de campo y correlacional, se hizo uso del diagrama de causa-efecto de Ishikawa como herramienta de análisis y se elaboró un cuestionario con escala de Likert para recolectar los datos.

Se determinó que la empresa cuenta con un deficiente clima organizacional que está relacionado con la carga horaria, baja remuneración, mala comunicación entre otros factores que afectan de manera directa al desempeño o productividad del personal.

En la revista de la Universidad científica del sur, publicó el artículo: “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores”, autoría de Olivera, Cubillas, & Napán (2021), cuyo objetivo fue la determinación de la relación entre las variables clima y desempeño, con un enfoque cuantitativo, diseño correlacional causal, no experimental; dirigido a 80 trabajadores, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

Concluyo que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral, sobre todo, en la adaptación a los cambios, las condiciones de trabajo y la comunicación empresarial.

Por otro lado Vera & Suárez (2018) en La revista SCIELO publicaron el artículo: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad, cuyo objetivo es socializar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral y el servicio al cliente de los funcionarios de la empresa.

El estudio resalta que lo más influyente para que una organización tenga éxito o fracase radica en el clima organizacional, en ver que tan cómodo se siente su trabajador en su área laboral, por lo que no es suficiente el cumplir con las necesidades que presenta cada uno de los trabajadores si no que deben brindar también un buen ambiente organizacional.

Como resultado de esta investigación, se llegó a la conclusión de que la empresa no reconoce adecuadamente el trabajo de sus empleados, lo que afecta su autoestima y, por ende, su satisfacción laboral. Por lo tanto, se recomienda que se tomen medidas para mejorar la satisfacción laboral, lo que, a su vez, puede aumentar la productividad de la empresa.

Según los artículos estudiados se encontró que la relación de los factores de clima organizacional y desempeño laboral es estrechamente directa, es decir que al presentar un problema en cualquiera de las dos, afecta directamente a la otra, un buen desempeño laboral va de la mano de un buen clima organizacional.

Por lo tanto, la investigación que se planteó, busca determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA con el fin de detectar problemas internos referentes al ambiente en el trabajo y a la productividad de sus trabajadores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional y el ambiente laboral de la organización.
- Identificar los factores del clima organizacional que incide en el desempeño laboral de la empresa DIMA.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

Pregunta de Investigación

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa DIMA?

Sistematización de preguntas

¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual del clima organizacional de la empresa?

¿Cuáles son los factores que afectan al Desempeño Laboral de la empresa?

¿Cómo se debería evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Qué herramienta empresarial se debería aplicar para mejorar el clima organizacional de la empresa?

1.5 Limitaciones De La Investigación

Durante el proceso de investigación, se encontró algunas limitaciones significativas que afectaron la recopilación y el procesamiento de la información. Una de las principales fue la falta de tiempo por parte de los trabajadores, lo que dificultó la obtención de datos completos y precisos. Además, se enfrentó a dificultades para procesar los datos debido a la falta de experiencia y conocimiento en el manejo correcto del programa estadístico SPSS.

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Fundamentación Teórica de la variable independiente: Clima Organizacional

Introducción al clima organizacional

Las empresas siempre están en búsqueda de métodos, herramientas o estrategias para cumplir con sus objetivos de corto, mediano o largo plazo, e invierten diferentes tipos de recursos económicos donde el 80% fracasan por no implementar correctamente y no conocer cuáles son los aspectos internos de la misma.

Según Sean Covey (2013), una ventaja competitiva que perdure en el tiempo inicia en la cultura organizacional con gran confianza, enfocada, y con colaboradores comprometidos que estén en sintonía a la meta crucialmente importante de la organización, y para lograrlo es necesario un adecuado clima organizacional.

El clima organizacional, es un tema que con el tiempo ha ido tomando importancia en todas las empresas que quieren ir desarrollándose y progresando en busca de un mejoramiento continuo, enfocándose en el ambiente de trabajo y con ello, en el bienestar del talento humano. (Covey, Mcchesney, Huling, & Miralles, 2013)

Esta visión empezó a desarrollarse alrededor de los años 50 y 60, aparece como uno de los primeros conceptos de psicología organizacional, pretendía entender que las personas estuvieran satisfechas en el trabajo, motivadas y tuvieran un buen desempeño. Por lo tanto, al investigar sobre el tema se observa la necesidad de distinguir los diferentes elementos que estructuran el concepto de clima y el desarrollo de estrategias de análisis para evidenciar la actitud hacia la organización por parte del personal que contribuirá al desarrollo efectivo de los cambios en la empresa. (García Solarte, 2009)

Definición del clima organizacional

De acuerdo a lo que establece (García Solarte, 2009). el clima organizacional aparece cuando una persona convive con ambientes complejos y dinámicos, debido a que las organizaciones mantienen constantes interacciones sean estas individuales o colectivas y están influenciados por valores, creencias, tradiciones y actitudes.

De igual forma, este tema se puede definir como el significado compartido de los miembros de una organización respecto a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan comportamientos de los se ve la necesidad de reforzar, apoyar y esperar para analizar la atmosfera psicológica característica en cada organización. (Chiavenato, 1992; Mendez Alvarez, 2006; Schneider et al., 2013). Es necesario entender que la cultura organizacional engloba temas de comunicación, formación, procedimientos que están enfocados directamente con el liderazgo influyendo en las decisiones y acciones que generan el cumplimiento de las metas esperadas.

Siendo así (Gan & Trigine, 2012) menciona que “El clima laboral es multidimensional debido que estudia diferentes factores como; el compromiso de los empleadores, la estructura de la organización, los beneficios que se ofrece a los colaboradores, también se enfoca en retos y desafíos para generar nuevos proyectos, tomando en cuenta como están constituidas las relaciones interdimensionales del grupo y dando seguimiento a la satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Basándose en las definiciones de los autores citados se denota la gran importancia de la realización de un estudio o diagnostico constante de cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas, ayudando a detectar puntos críticos y factores que pueden afectar la motivación y desempeño de los trabajadores con el fin de corregirlos, y de esta forma garantizar que las personas tengan mejores logros, cumplan sus metas laborales y contribuyan al avance y mejora continua de la organización.

Tipos de Clima Organizacional

En la publicación de (Likert, 1968) se menciona la existencia de algunos tipos de clima organizacional donde abarca el tecnicismo autoritario y la participación del equipo. En el siguiente apartado se detallarán con mayor claridad.

- Sistema I: se lo considera como autoritario explotador, debido que no existe confianza del equipo primario hacia sus colaboradores donde se ha generado un ambiente de temor y miedo, inhibiendo la comunicación de los empleados a empleadores y basándose en seguir instrucciones u órdenes.
- Sistema II: se conceptualiza como autoritario paternalista, es decir usan métodos persuasivos hacia los empleados para el logro de resultados estableciendo recompensas o castigos de acuerdo al desempeño eludiendo las necesidades sociales de los trabajadores, además, generalmente las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Sistema III: se enfoca en el clima laboral participativo y autoritario, es decir el equipo directivo presenta confianza en las capacidades de sus colaboradores, aunque en algunas ocasiones se usan castigos o recompensas para el logro de resultados, utilizando métodos dinámicos para el alcance de metas y objetivos.
- Sistema IV: es aquel clima donde existe mayor confianza del equipo directivo hacia sus trabajadores debido que usan metodologías para motivar al personal y potencializar sus actitudes y habilidades para el logro de resultados. Adicional, se toma decisiones en conjunto con todo el equipo generando un ambiente de comunicación y de participación englobando el trabajo en equipo enfocado a la planeación estratégica con una visión clara.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se afianza la importancia de definir un clima organizacional con enfoque al asertividad en la empresa, donde el foco principal

es generar una mejora en el desempeño y productividad de sus trabajadores de esta manera se cumplirá con los objetivos estratégicos de la organización enfocándose en la sostenibilidad del negocio.

Dimensiones del Clima Organizacional

Cuando hablamos de las dimensiones del clima organizacional nos referimos a ciertas características o factores que influyen en la forma de comportarse del individuo dentro de su ambiente de trabajo y que pueden ser medidas. Para ello (Likert, 1968), desarrollo un cuestionario que permite medir la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones: 1. Estructura: Analizando cómo se estructura formalmente la organización. 2. Responsabilidad: "Identificar el compromiso de los trabajadores, enfocados al empoderamiento de sus funciones". 3. Recompensa: El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. 4. Riesgo: Énfasis en tomar riesgos calculados. 5. Calidez: La percepción de una buena confraternidad general. 6. Apoyo: Mutuo apoyo para enfrentar los problemas. 7. Normas: Énfasis puesto en hacer un buen trabajo. 8. Conflicto: Tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de parte del equipo directivo hacia su equipo de trabajo. 9. Identidad: Sentir pertenencia a la organización fomentando la inclusividad dentro del trabajo en equipo.

En la publicación de (Caraveo & Maria, 2004) se establece que Likert mide la percepción del clima laboral de acuerdo a ocho dimensiones mencionadas en el siguiente párrafo:

- Establecer métodos con enfoque al liderazgo con la finalidad de tener influencia en los trabajadores.
- Metodologías para motivar a los colaboradores enfocados a la satisfacción de sus necesidades.

- Definir la naturaleza de los diferentes tipos de comunicación de la organización y cómo implementarlos.
- Determinar las características de los procesos operativos que general valor agregado
- Conocer las características de los procesos estratégicos de la organización.
- Establecer las cualidades de los procesos de planeamiento, como se determinan los objetivos.
- Definir los procesos de apoyo enlistando sus características.
- Puntualizar los objetivos de operatividad buscando la excelencia a través de la formación del personal.

El definir cuáles son las dimensiones necesarias para conocer el clima laboral permite realizar feedback del estado actual de los procesos determinando los factores que influyen en el comportamiento dentro de la empresa permitiendo de esta manera introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los trabajadores.

Teorías que analizan el Clima Organizacional

Empezamos analizando la teoría de la administración científica, en esta Taylor (1911) dice que para que la organización aumente sus resultados o alcance los objetivos tiene que haber una distribución del trabajo y tiene que haber especialización, es decir los trabajadores tienen que especializarse en algo y ser muy buenos en eso, en ese sentido en la época de Taylor que fue en la revolución industrial básicamente se habla de un trabajo muy duro y forzoso, pues esperaban resultado tras resultado, por el hecho de que las personas estaban especializadas en su área de trabajo y conocían bien del tema.

Al principio los trabajadores rindieron, pero con el paso del tiempo ya no, debido a que la carga de trabajo era muy fuerte y las condiciones en las que laboraban eran

demasiado agotadoras pue no se analizaban las diferentes variables que rodean a un área de trabajo.

Años más tarde se presenta la teoría de las relaciones humanas, donde Mayo, E (1950) nos habla de la importancia del clima laboral, del contexto en el que las personas realizan su trabajo. La teoría en cuestión no considera a la organización como una simple maquinaria, sino como un grupo de individuos, y se enfoca en las personas, basándose en su parte humana. Esta teoría se preocupa por el bienestar de las personas dentro de la organización.

Según Mayo, (1950) La teoría mencionada se caracteriza por brindar a los trabajadores la posibilidad de tener autonomía en lugar de otorgar todo el poder al jefe o empleador de la organización. Asimismo, se centra en la importancia de las relaciones entre los trabajadores y se inspira en la psicología en lugar de la autoridad, promoviendo el fomento de dinámicas grupales positivas.

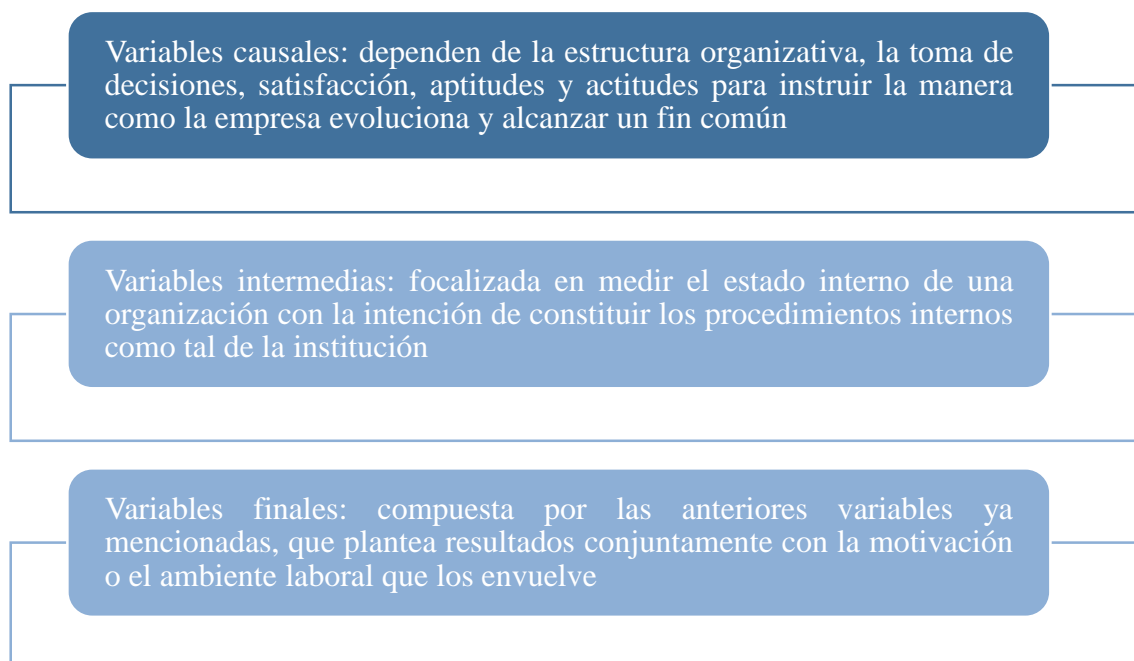
Actualmente existen empresas certificadoras para mantener un excelente nivel ético, justos y socialmente responsables, SEDEX es una organización que mediante las auditorías SMETA evalúan la salud, seguridad, estándares de trabajo, medio ambiente y ética empresarial (Hancock, 2023). Por esta razón es importante mantener un buen clima laboral para perfeccionar la imagen corporativa, la percepción de otras instituciones y hacer énfasis en los cambios organizacionales que redundará en mayor captación y retención del talento humano.

Por otro lado Likert (1968) menciona que los operarios quienes manipulan máquinas o realizan las actividades más fuertes de una fábrica depende directamente de la conducta de la administración y las condiciones organizacionales que perciben a su alrededor. Esta teoría es muy dinámica y detallada acerca del clima organizacional y promociona un clima participativo para favorecer la eficiencia, eficacia y organización, sin perder el foco

de motivación el cual puede ser métodos que aseguren un crecimiento profesional, aspiraciones de sus equipos, excelentes rendimientos, productividad, tasa de rotación o ausentismo, que impactan en la captación del clima. (Ramos María Guadalupe 2016). Así nace tres tipos de variables las cuales son:

Figura 1

Tipos de Variable del clima organizacional



Fundamentación Teórica de la variable Dependiente: Desempeño Laboral

La medición del trabajo o el tiempo de procesar los productos resulta insustituible para identificar cuellos de botella que afecten a la productividad, ese sería el foco en el que el desempeño laboral toma el papel y la responsabilidad para mitigar las consecuencias.

Se ha identificado dos factores importantes en la administración de una empresa, el primero es la gestión del talento humano, como se la canaliza y la energía de cada una; la segunda es la organización de labores, comunicación, toma de decisiones, y normas. Como podemos contemplar estos dos factores de necesidades humanas, más autoestima,

más satisfacción; están fuertemente vinculados dentro de una organización (Beckhard 1969).

A todo esto, el desempeño organizacional o laboral se puede definir como un procedimiento integral, planificado con el propósito de cambiar la cultura, comportamientos o valores de una empresa, y así mejorar la eficiencia, eficacia, mitigar problemas y llegar a cumplir con las metas (Bennis 1972).

Para Chiavenato (2002), el tópico significa “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la institución, funcionando el colaborador con una gran labor y satisfacción laboral”. Por otro lado (Robbins S, 2004), plantea “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”.

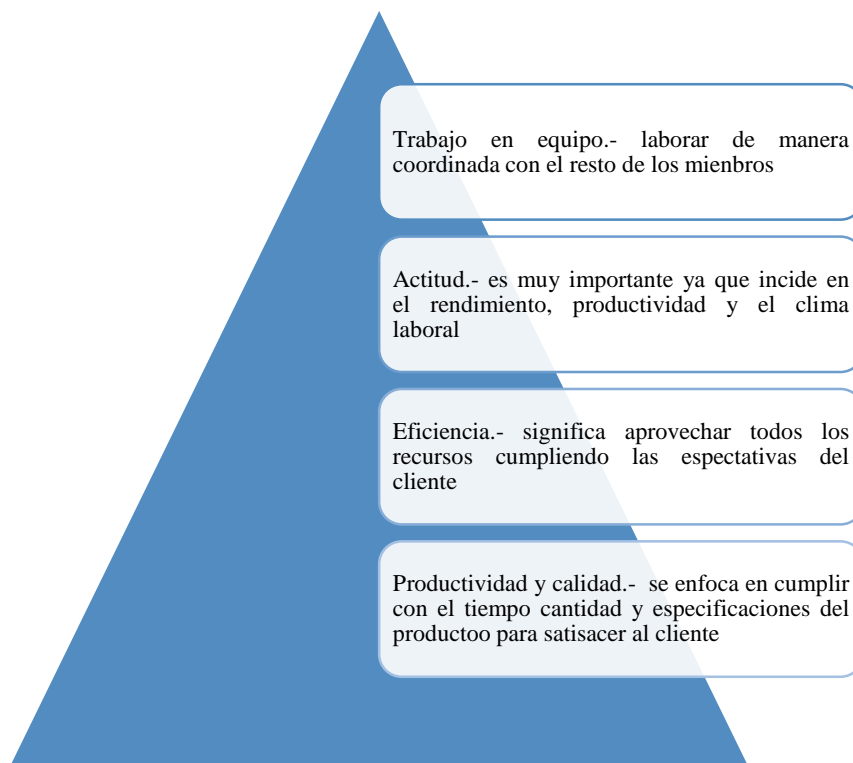
Aspectos del Desempeño Laboral

Los elementos que influyen en el rendimiento laboral incluyen la creencia de que las recompensas se basan en el esfuerzo individual de cada empleado, así como la percepción del papel que tiene el trabajador, es decir, la valoración de las funciones y tareas que le corresponden. También, se encuentra el rendimiento del empleado en la ejecución de las tareas asignadas, así como las habilidades y conocimientos que cada colaborador tiene. Por último, se encuentra el esfuerzo individual que cada trabajador dedica para llevar a cabo sus actividades laborales de manera efectiva.

De acuerdo a Reinaldo (2002) en su libro, cuando se trata de identificar problemáticas los aspectos a tomar en cuenta para afianzar el desempeño son:

Figura 2

Aspectos a tomar en cuenta para afianzar el desempeño



Según los aspectos mencionados por (Reinaldo 2002) es importante poder conocer todos los factores que influyen en el crecimiento o mejoramiento del desempeño laboral con la finalidad de poder cumplir todos los objetivos de la empresa y potenciar los productos o servicios en el mercado incursionado elevando la competitividad de la marca con enfoque al talento humano y sus necesidades.

Dimensiones del desempeño laboral

Para obtener los mejores resultados en el tema tratado, se tienen ciertas características para un proyecto de transformación y desde luego sentir un verdadero riesgo en el desempeño que se puede percibir como:

- Cambio de la estrategia administrativa
- Modificar el clima organizacional
- Reformar las normas culturales
- Estructurar puestos de trabajo
- Integración de los miembros

- Mejorar la planificación a los cambios
- Un sistema de comunicación eficiente, etc.

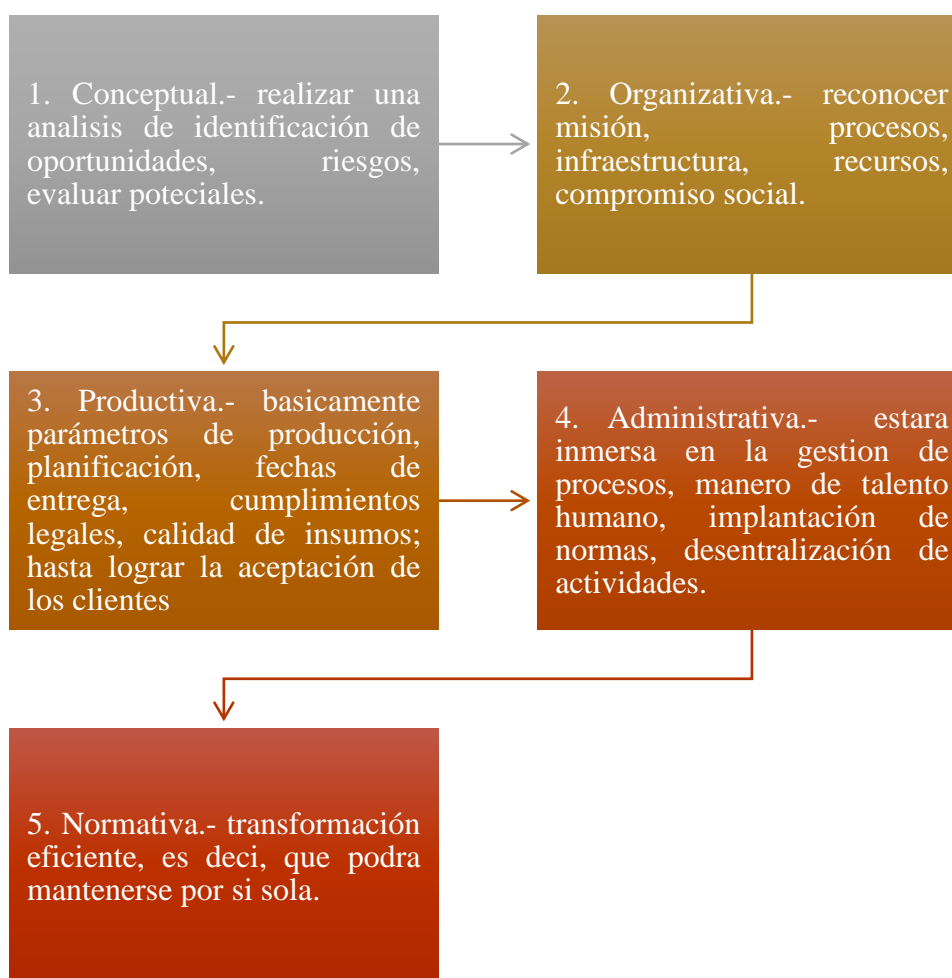
Cada ítem mencionado puede derivar a mas condiciones que deberían ser tomadas en cuenta para centrar en el cambio planeado para aumentar el apoyo y confianza de todo el equipo de una organización (Beckhard 1969).

Etapas del desarrollo laboral

Para diagnosticar y resolver diversas circunstancias dentro de una empresa se considera algunas etapas que generan ventajas competitivas para sobresalir sobre la competencia.

Figura 3

Etapas del Desarrollo Laboral



Con estas etapas que menciona (Reinaldo 2002) podremos estimular la colaboración y participación de directores, gerente, jefes, supervisores y personal operativo; para finalmente concentrarse en aspectos humanos o socialmente organizativos.

Evaluación del desempeño

La valoración del rendimiento es un proceso en constante movimiento que permite medir tanto el desempeño como el conocimiento de los colaboradores de la empresa. A través de este proceso, es posible detectar problemas relacionados con el rendimiento laboral y, en consecuencia, proponer soluciones viables para abordarlos.

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por esta razón, llevar a cabo una evaluación del rendimiento ofrece una gran cantidad de ventajas tanto para los empleados como para la empresa, ya que permite evaluar el potencial y la contribución individual de cada colaborador. Además, mediante este proceso es posible identificar a aquellos trabajadores que necesitan mejorar sus habilidades, así como a aquellos que pueden ser promovidos o transferidos en función de su desempeño.

De acuerdo con Sales (2010), la evaluación del desempeño laboral ofrece diversas ventajas, entre las que se incluyen: la mejora del desempeño a través de la retroalimentación, la ayuda en la determinación de quiénes merecen recibir aumentos salariales mediante políticas de compensación, la toma de decisiones sobre la ubicación de los empleados en promociones o transferencias basadas en su desempeño previo, la

identificación de necesidades de capacitación y desarrollo en casos de desempeño inadecuado, la guía en la planeación y desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores, la prevención de errores en el diseño del puesto de trabajo causados por un desempeño ineficiente, la reducción de la imprecisión de la información generada por un desempeño inadecuado, y la consideración de los desafíos externos que puedan influir en el desempeño laboral.

La evaluación del rendimiento es esencial para administrar eficazmente a los empleados de una empresa, ya que ayuda a identificar los conocimientos, habilidades y destrezas de cada trabajador para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos establecidos.

La Evaluación de Desempeño es un proceso organizado y sistemático que busca medir, evaluar e influir en los comportamientos, atributos y resultados laborales, incluyendo el grado de ausentismo, con el objetivo de determinar la productividad de los empleados y su potencial para mejorar en el futuro. Este proceso se compone de tres tipos de evaluaciones en el ámbito laboral:

EVALUACIÓN 90°

En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

EVALUACIÓN 180°

Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

EVALUACIÓN 360°

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

MARCO LEGAL

La presente investigación se fundamenta en los siguientes cuerpos y marcos legales:

De acuerdo con la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) Capítulo VI. Sección tercera sobre “Formas de trabajo y su retribución”, el Art. 326, manifiesta: “5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; y 10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos”.

El Código del trabajo, (2008) en su Capítulo IV. Sobre las Obligaciones del Empleador y del Trabajador, en el Art. 42. Numeral 13, prescribe que el empleador debe: “Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra”.

Y en su Art. 45.- Decreta las obligaciones del trabajador, en sus literales:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- c) h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente (Código del trabajo, 2008)

Por otro lado, la Ley Organica de Servicio Público, (2010), puntualmente define en el artículo 76 al Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (Ley Organica de Servicio Público, 2010, pág. 34).

La misma ley también puntualiza el Subsistema de Evaluación del Desempeño desarrollado y manejado en instituciones públicas.

Art. 215.- De la evaluación. - Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor (Ley Organica de Servicio Público, 2010, pág. 49).

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la

observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Ley Organica de Servicio Público, 2010, pág.49).

Art. 220.- Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño (Ley Organica de Servicio Público, 2010, pág.49).

Con respecto a la evaluación del Clima Organizacional, la norma técnica para medición del clima laboral y cultura Organizacional del Servicio Público en su capítulo II sobre el modelo de medición de clima laboral para las instituciones de la función ejecutiva, el Art.9 manifiesta:

El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía (Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio Público, 2018, pág.4).

Y en su Art.11 de los componentes del modelo de medición de clima organizacional decreta 3 dimensiones en las que se guiarán para poder evaluar siendo: a) Liderazgo b) Compromiso c) Entorno de trabajo. Los mismas que permitirán tener una perspectiva más clara de cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas (Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio Público, 2018, pág.4).

Por otro lado, esta norma señala en su art. 18 de la herramienta de medición de clima laboral que el instrumento principal que se utilizará es la encuesta, la cual será dirigida a las y los servidores públicos con el fin de conocer la percepción que tienen sobre los componentes antes mencionados (Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio Público, 2018, pág.7).

CAPITULO II MATERIALES Y MÉTODOS

Este capítulo presenta el marco metodológico, el cual está compuesto por: Descripción del área de estudio, Enfoque y tipo de investigación, métodos, así como las técnicas e instrumentos aplicados en el contexto de la organización y detalle de la población.

Descripción del área de estudio.

La presente investigación se realizó en la distribuidora DIMA, empresa que comercializa productos de consumo masivo, la cual fue fundada en el año 2008 y se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. En la actualidad la empresa se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías y está activa.

La empresa DIMA desde sus inicios se enfocó en la distribución de una amplia gama de productos de primera necesidad como: alimentos, licores y confitería tanto al por mayor como al por menor.

A pesar de los obstáculos y la competencia, la empresa ha conseguido posicionarse en el mercado y mantenerse por más de 15 años, siendo considerada una de las empresas más sólidas a nivel local.

Su estructura organizacional está conformada por: gerencia, administración, contabilidad, ventas y despachos. En la actualidad DIMA cuenta con 28 trabajadores, 5 camiones, local propio, una amplia red de clientes, variedad de productos y diferentes líneas y proveedores, cubriendo zonas desde las provincias del Carchi, Imbabura y parte de Pichincha.

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva pues el propósito era describir eventos o situaciones que se dan a nivel global de la empresa relacionados al clima organizacional y desempeño laboral determinando factores que permitan conocer cómo se manifiesta el problema, haciendo uso de la modalidad bibliográfica documental.

También fue una investigación correlacional debido a que se midió el grado de asociación de las variables clima organizacional y productividad en el trabajo.

Enfoque

Para comprender los enfoques que se utilizó en la investigación Herrera (2017) expone que enfoque mixto es aquel que integra los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio y analiza conjuntamente los datos. El aplicar el enfoque mixto en una investigación permite lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

La investigación cualitativa se enfoca en recolectar y analizar información no numérica con el fin de comprender conceptos, opiniones, experiencias, emociones y comportamientos, tomando en cuenta los significados que las personas les otorgan. En consecuencia, los resultados de este tipo de investigación se comunican mediante expresiones verbales en lugar de datos cuantitativos (Taylor & Bogdan, 2000).

Se utilizó un enfoque cualitativo para esta investigación, ya que se recopiló información a través de datos generados y fuentes internas con el fin de profundizar en un fenómeno social específico: el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora DIMA. El objetivo principal es describir los factores que influyen en dicho desempeño, y para lograrlo se realizó una entrevista al gerente de la empresa.

La investigación cuantitativa se utiliza para examinar frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, con el propósito de identificar la asociación entre variables y sus respectivos indicadores, hacer generalizaciones, comprobar hipótesis o supuestos a través de análisis estadísticos. De este modo, los resultados se presentan en forma de cifras o gráficos, permitiendo una interpretación precisa y objetiva de los datos (Bermeo, 2021).

El enfoque con el que se sustentó la investigación es de tipo mixto es decir se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo (Bermeo, 2021).

En el enfoque cuantitativo de la investigación se llevó a cabo un análisis estadístico de la información recopilada. El objetivo es conocer la situación actual del personal que trabaja en la empresa, y para ello se utilizó encuestas con el fin de obtener resultados de fuentes primarias. Estos resultados permitieron conocer el grado de satisfacción del personal y recopilar opiniones para respaldar la correlación de las variables que se estudiaron.

Métodos

Método inductivo

A través de este método se busca examinar, analizar y comprender las características generales o comunes que se presentan en un conjunto de realidades con el fin de desarrollar una propuesta o ley científica de alcance general. El método inductivo se basa en un proceso de razonamiento ascendente que se desplaza desde lo particular o individual hasta lo general, en el cual la premisa inductiva es una reflexión centrada en el objetivo final. En este sentido, se puede decir que la inducción es una consecuencia lógica y sistemática de aplicar el método comparativo. (Abreu, 2014).

Para la aplicación de este método se efectuó un estudio de los elementos de las variables del clima organizacional y el desempeño laboral de la distribuidora DIMA. por tanto, se obtuvo información general por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de datos (Abreu, 2014).

Método deductivo

A través de la deducción, es posible identificar las cualidades específicas de una realidad particular que se investiga, basándose en los atributos o enunciados contenidos en leyes científicas generales previamente formuladas. A través de la deducción, es posible obtener los resultados específicos o individuales basados en las conclusiones generales o inferencias previamente aceptadas (Abreu, 2014).

Este enfoque metodológico posibilita examinar los sucesos, se desplaza desde lo más amplio hasta lo más concreto, y se respalda en las conceptualizaciones vinculadas a las variables abordadas en este estudio, que son el clima organizacional y el desempeño laboral., se hizo uso de herramientas e instrumentos, permitiendo de esta manera alcanzar los objetivos propuestos de la investigación.

Técnicas

Como técnicas se ha elegido la encuesta y la entrevista por ser herramientas que sirven para conocer la realidad a partir de una muestra. Con la cuales se comprobó el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al clima organizacional y como incide el mismo en el desempeño de los trabajadores. (Ramirez, 2015)

Instrumentos

Encuesta

Este instrumento fue empleado en un grupo de 28 empleados dentro de la organización. Su propósito fue recopilar información sobre cómo los empleados perciben el clima organizacional y entender los factores que influyen en el desempeño laboral. El cuestionario se dividió en dos partes: la primera se centró en el clima organizacional, considerado como la variable independiente, y la segunda abordó la productividad, que fue considerada la variable dependiente. Ambas variables se subdividieron en dimensiones. Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer, el cual define nueve dimensiones del clima organizacional: identidad, desafío, estándares, relaciones, cooperación, conflicto, recompensa y estructura. Para la variable dependiente se elaboraron preguntas de acuerdo a la necesidad y condición actual de la empresa dividido en 5 dimensiones que son: Implementación de objetivos, Organización de responsabilidades, Motivación del personal, Supervisar el rendimiento y Desarrollar personas. Obteniendo un total de 55 preguntas.

Entrevista

Este instrumento fue aplicado hacia la gerente propietaria de la organización. Para la elaboración de las preguntas se seleccionó y modificó del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa tomando en cuenta las mismas dimensiones para las dos variables, obteniendo un total de 21 preguntas.

Matriz de Operacionalización de Variables

TEMA	OBJETIVO GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	PÚBLICO	TÉCNICA
Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA	Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA.	Estructura	Reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones	Preguntas de cada Dimensión en el diseño de instrumento	Personal y Gerente general de la empresa DIMA	Encuesta/ Entrevista
		Responsabilidad	Autonomía			
		Recompensa	Percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho			
		Desafío	Cumplir metas			
		Relaciones	Ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales			
		Cooperación	Trabajo en equipo			
		Estándares	Percepción de los miembros acerca del énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.			
		Conflictos	resolución de conflictos			
		Identidad	sentido de pertenencia			

	Implementación de objetivos	de	Desempeño, Eficacia y eficiencia		
	Organización de responsabilidades	de	Tasa de productividad del empleado, ausentismo, costos		
	Motivación personal	del	Ausencias, Números de horas trabajada		
	Supervisar rendimiento	el	Calidad, competitividad, valor		
	Desarrollar personas		Rotación, retención, capacitación, tiempo promedio en alcanzar las metas.		

Población

El presente trabajo de investigación está dirigido al personal de la distribuidora DIMA, se realizó para obtener datos que aporten a la investigación y de esta manera contribuir al estudio con información que tenga un alto grado de confiabilidad

No es necesario el cálculo de la muestra porque son menos de 150, en este caso se aplica el censo.

Tabla 1

Población de estudio

	Numero	Porcentaje
Hombres	20	64.51%
Mujeres	8	45.16%
Total	28	100%

Nota: Elaborado en base a la información proporcionada por la empresa.

Procedimiento y análisis de Datos

En la investigación se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa utilizando la herramienta de Microsoft Forms. La encuesta constaba de preguntas enfocadas en el clima organizacional y desempeño laboral, centrándose en aspectos como la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación, la remuneración y la relación con los compañeros de trabajo. Además, se llevó a cabo una entrevista al gerente propietario de la empresa con el objetivo de obtener una perspectiva más amplia sobre el clima laboral y las políticas de gestión de la empresa.

Una vez obtenidos los datos, se utilizó el software SPSS estadistic 25 para tabular los datos y realizar un análisis detallado de los resultados. Esta herramienta permitió obtener una visión más clara sobre los factores que influyen en el clima organizacional y la productividad, también proporcionó una mediana, moda y desviación estándar de las

respuestas a cada pregunta, lo que facilitó la identificación de las áreas de oportunidad y fortaleza de la empresa en términos de su clima laboral.

CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La relación entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores ha sido un tema ampliamente estudiado en la literatura académica. Un clima organizacional positivo podría contribuir a mejorar la motivación, el compromiso, la satisfacción y la productividad de los trabajadores, mientras que un clima negativo generaría efectos contrarios. En todo tipo de empresas, públicas, privadas, grandes, medianas, pymes, con fines de lucro, sin fines de lucro, se habla de establecer un buen clima organizacional con el propósito de que incida en la productividad de sus trabajadores. Algunas investigaciones hacen énfasis en instituciones de educación superior Macías et al., (2020), Banegas et al., (2017), otras se refieren a áreas específicas de una empresa Oliva , (2016) y otras abordan empresas medianas o pymes Moranch, (2019).

La investigación se realizó en la empresa DIMA, la cual se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, con el propósito de identificar si el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores, para eso se aplicó la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y en función de eso se estructuró un cuestionario elaborado por los autores Litwing y Stringer, se aplicó a través de encuestas a los trabajadores y una entrevista al gerente en donde fue posible identificar los factores tanto del clima organizacional como del desempeño laboral y si existe correlación o no entre estas dos variables.

Percepción de los trabajadores sobre el Clima Organizacional

Los resultados apuntan al: 1. interés que muestran los directivos en que conozcan las políticas y normas de la empresa siendo esto parte de la Dimensión de Estructura, 2. La

sanción que reciben los trabajadores al cometer errores que es parte de la Dimensión Recompensa, 3. Si se tiene claro quién es el encargado de tomar decisiones que también forma parte de la Dimensión de estructura y si en la organización se tiene claro a quien reportar inconvenientes perteneciendo también a la dimensión de estructura, en relación a esto el 50% de los empleados indicaron estar Totalmente de acuerdo o relativamente de acuerdo con los procesos que se llevan a cabo en estas dimensiones, evidenciando una percepción favorable por parte del trabajador en lo relacionado a la manera en que se organizan y se relacionan los diferentes elementos de la empresa, también se hace énfasis en la manera en que la organización reconoce, premia y remunera a sus empleados por su desempeño y contribución, la respuesta con más frecuencia por los empleados fue estar totalmente de acuerdo con las preguntas de estas dimensiones, la desviación estándar se encuentre entre 0.5 y 0.6, demostrando que el grado de variabilidad entre las respuestas es mínimo, la información es estable.

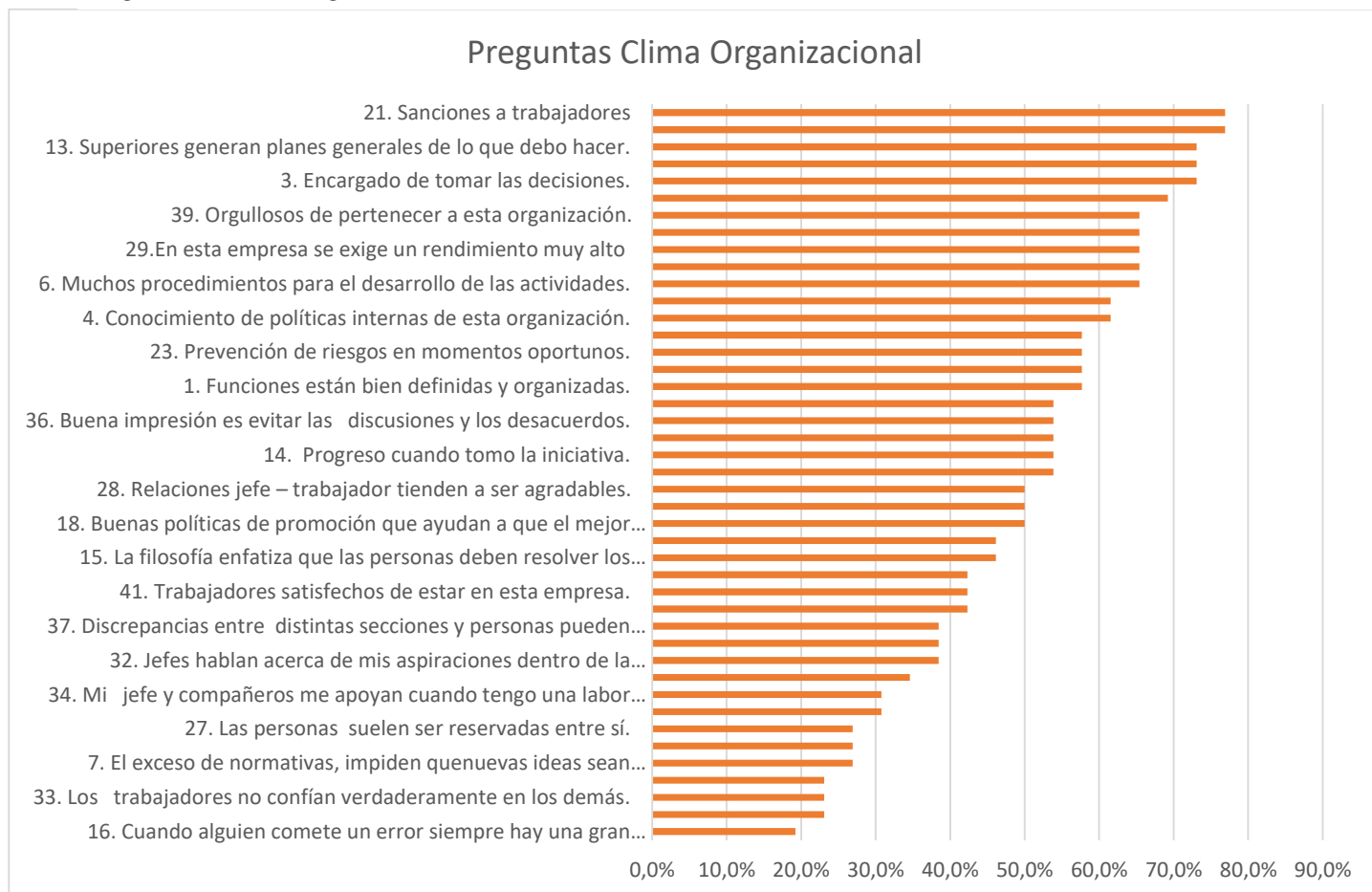
Por otro lado, el 50% de los empleados indicaron estar Relativamente de acuerdo o relativamente en desacuerdo con los procesos que se llevan a cabo en la dimensión de responsabilidad, identidad y Estándares evidenciando resultados desfavorables en el cumplir con las obligaciones y deberes éticos, legales, sociales y ambientales, en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y en las normas, pautas y expectativas que rigen el comportamiento y desempeño de los empleados dentro de la organización., la respuesta con más frecuencia por los empleados fue estar relativamente de acuerdo con las preguntas de estas dimensiones, la desviación estándar se encuentre entre 0.7 y 0.8, demostrando que el grado de variabilidad entre las respuestas es mínimo, la información es estable. (Figura 4).

Estos resultados difieren de los encontrados por (Rivera et al., 2018) donde en una empresa pública en cuanto a la percepción de los trabajadores las dimensiones que más

relevancia tienen son: 1. Apoyo, 2. Autonomía 3. Cohesión; en tanto que en la investigación de (García et al., 2017) en una institución de salud pública las dimensiones más relevantes son: 1. Trabajo personal, 2. Orgullo de pertenencia y 3. Supervisión. Sin embargo coincide con lo mencionado por (Geovani et al., 2013) quienes afirman que las dimensiones que mayor relevancia presentan en la perspectiva del clima organizacional son: 1. Estructura, revelando que la mayoría del personal está de acuerdo con que se establezcan reglas dentro de su área, consideran que sus actividades tienen una definición clara en cuanto a la disciplina, el orden, las funciones y responsabilidades, lo que les permite desempeñarse adecuadamente en sus labores y 2. Recompensa, manifestando que los empleados se sienten conformes con las recompensas y remuneración que reciben.

Figura 4

Preguntas Clima Organizacional



En cuanto a los factores del desempeño laboral más relevantes en la empresa los resultados indican que para los trabajadores son: 1. El compromiso al desempeñar las funciones que les han asignado, siendo parte de la dimensión de implementación de objetivos, 2. El compromiso y responsabilidad al realizar su trabajo que es parte de la dimensión de organización de responsabilidades y 3. El enfoque en sus responsabilidades y deberes que también es parte de la dimensión de implementación de objetivos, el 50% de los empleados indicaron estar Totalmente de acuerdo o relativamente de acuerdo con los procesos que se llevan a cabo en la dimensión de implementación de objetivos y organización de responsabilidades, evidenciando una percepción favorable por parte del trabajador en lo relacionado al proceso de llevar a cabo los planes y estrategias establecidos para alcanzar los objetivos propuestos y de igual manera se hace énfasis en la asignación adecuada de tareas y roles dentro de la organización o equipo de, la respuesta con más frecuencia por los empleados fue estar totalmente de acuerdo con las preguntas de estas dimensiones, la desviación estándar se encuentre entre 0.4 y 0.5, demostrando que el grado de variabilidad entre las respuestas es mínimo, la información es estable.

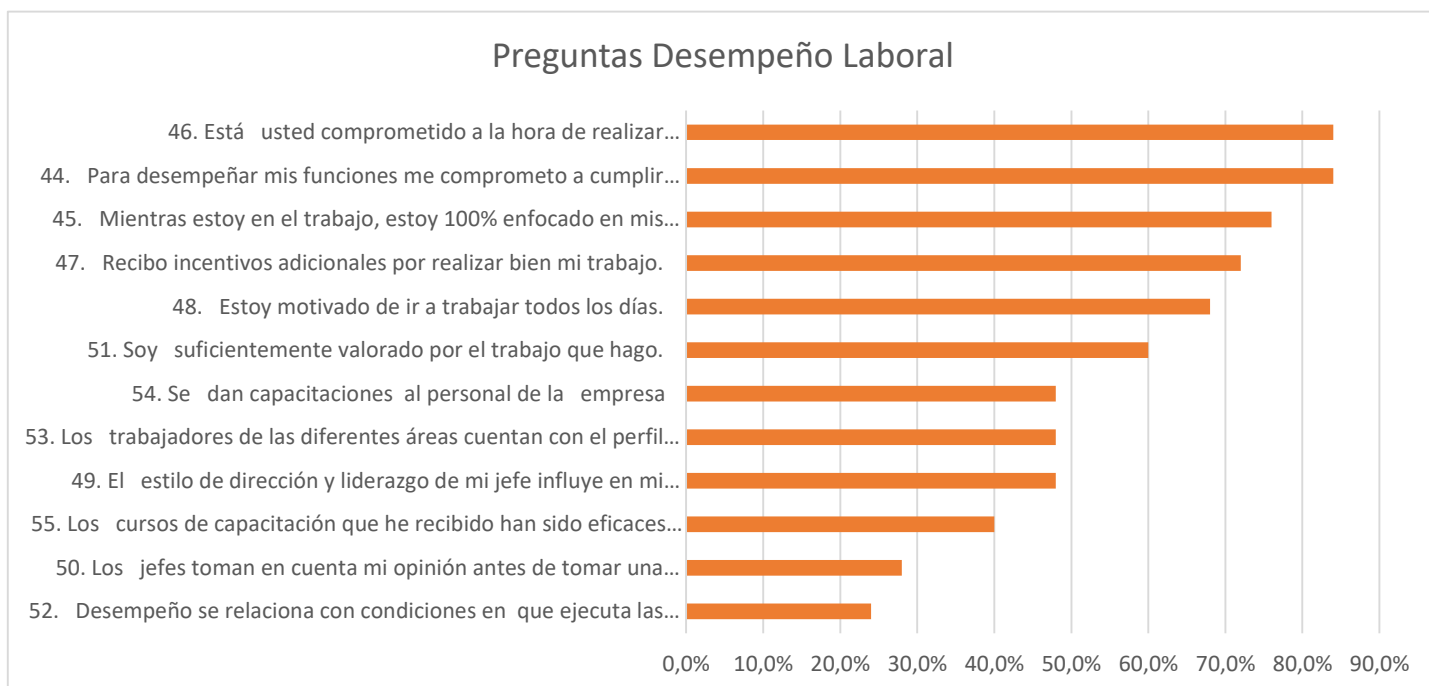
Por otro lado, el 50% de los empleados indicaron estar Relativamente de acuerdo o relativamente en desacuerdo con los procesos que se llevan a cabo en la dimensión de motivación del personal, supervisión del rendimiento y desarrollo de personas evidenciando resultados desfavorables en lo que respecta a aspectos que influyen en el compromiso e impulso de los empleados en su trabajo, en el proceso de monitorear y evaluar el desempeño y en los procesos que la organización invierte en el crecimiento, aprendizaje y desarrollo de sus empleados, la respuesta con más frecuencia por los empleados fue estar relativamente de acuerdo con las preguntas de estas dimensiones, la

desviación estándar se encuentre entre 0.6 y 0.9, demostrando que el grado de variabilidad entre las respuestas es mínimo, la información es estable. (Figura 5).

Estos resultados discrepan de los hallados por (Boada, 2019), quien señala en su investigación realizada en una Pyme que las dimensiones más importantes para los trabajadores son: 1. Diligencia en el trabajo, 2. Proactividad y 3. Capacidad de servicio; en tanto que en un estudio realizado en universidades privadas (Urdaneta & Romero, 2009) afirman que los factores más importantes para los trabajadores en cuanto a desempeño laboral son; 1. Habilidad, 2. Conocimiento y 3. Personalidad. Sin embargo, concuerda con lo mencionado por (Urbano, 2018) donde resaltan los indicadores como: 1. La ejecución de tareas de acuerdo a lo planeado y 2. El respeto a las indicaciones de sus superiores que se relacionan estrechamente con las dimensiones más destacadas de esta investigación, así mismo (Ledesma et al., 2017) en su investigación en profesionales del área de enfermería identificó que uno de los factores más importantes del desempeño laboral es la calidad con la que los empleados realizan el trabajo que se les asigna.

Figura 5

Preguntas Desempeño Laboral



Para la comprobación de la hipótesis del estudio, se manejó el análisis de correlación de Pearson. En la Figura 6 se muestra el valor de regresión para describir el grado de relación entre la variable independiente y dependiente de la investigación.

Tabla 2

Grado de Relación de la Variable Independiente y Dependiente

		<i>Suma Clima Organizacional</i>	<i>Suma Desempeño Laboral</i>
<i>Suma Clima Organizacional</i>	Correlación de Pearson	1	,703**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	28	28
<i>Suma Desempeño Laboral</i>	Correlación de Pearson	,703**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	28	28

Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta y tabulados en el

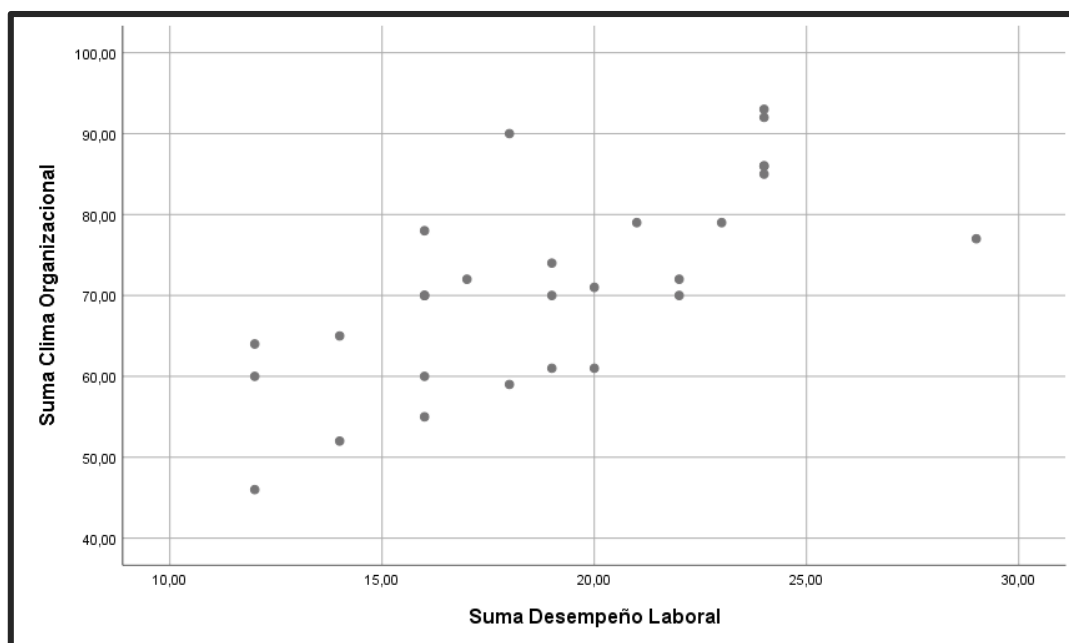
SPSS Statistic

Los resultados muestran que la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA es directa, fuerte y estadísticamente significativa (0,703; p-valor < 0,05). Esta evidencia respalda la idea de que a medida que se incrementa el ambiente de trabajo en la organización, también se incrementa el rendimiento laboral de los empleados.

En la Figura 6 se observa la dispersión que se obtuvo.

Figura 6

Gráfica de Dispersión de las dos variables



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta y tabulados en el SPSS Statistic.

Al existir muy poca dispersión respecto de la recta trazada, se puede concluir que existe una correlación sólida entre las variables examinadas. Por lo tanto, el clima organizacional se convierte en un indicador predictivo del rendimiento en el trabajo. Como lo corrobora (González-Garcés & Morales-Urrutia, 2020) quienes mencionan que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la productividad de los trabajadores, así también (Pilligua & Arteaga, 2019) recomiendan a las empresas, sin importar su sector, tamaño, actividad, cantidad de empleados o departamentos, a que siempre establezcan un ambiente laboral agradable para su personal debido a que tiene una influencia significativa en los resultados de la empresa, que están directamente relacionados con la producción y productividad de la organización.

En anexo 6 para mayor entendimiento de lo que se explicó anteriormente, se consideran los histogramas por cada pregunta donde se explicará de manera detallada su media y desviación estándar de cada una.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores y la entrevista al gerente propietario de la distribuidora DIMA, se establece las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la información obtenida de los trabajadores la mayoría respondió que el clima organizacional es adecuado para que exista un buen desempeño laboral, lo cual es un indicador positivo del ambiente de trabajo y la cultura organizacional actual. Estos resultados reflejan el esfuerzo de la empresa por crear un entorno propicio para el rendimiento y la satisfacción de los empleados.
- Los factores del clima organizacional que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores de la empresa son: 1. la estructura organizacional con un porcentaje de peso del 76.9% que comprende cómo se distribuyen las responsabilidades, roles y funciones dentro de la organización seguido de 2. La recompensa con un porcentaje de peso de 76.9% que incluye los elementos relacionados con el reconocimiento de una remuneración justa que se brinda a los empleados por su desempeño.
- Se encontró a través de la recopilación de información y los resultados alcanzados de la investigación, una relación directa entre un ambiente propicio de trabajo y el rendimiento laboral de los empleados de la empresa DIMA, resaltando una administración eficaz de los recursos de la empresa con una correlación del 0,703 que es alta.

Recomendaciones

- Mantener y mejorar los factores del clima organizacional: relacionados a las dimensiones de responsabilidad, identidad y estándares que funcionan

en la empresa, implementando ideas nuevas que motiven al personal y permitan tener márgenes altos de productividad.

- Fortalecer el desarrollo de los factores del clima organizacional con el fin de crear un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para los empleados, permitiendo tener mejores resultados en cuanto a la productividad de los trabajadores y mejorar las dimensiones menos representativas de esta variable que son: motivación del personal, supervisión del rendimiento y desarrollo de personas.
- Mantener un entorno de trabajo positivo de forma continua para garantizar la satisfacción de todos los empleados y motivarlos a realizar un mejor trabajo proporcionando información y generar conciencia sobre la importancia del clima organizacional y el rendimiento laboral a través de charlas motivadoras. De esta manera, tanto la empresa como sus trabajadores podrán crecer de manera mutua, enfocándose en el éxito tanto a nivel personal como empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Banegas Campoverde, C. M. &, & Cardona Mendoza, D. C. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM Edición Special*, 1390–5473, 28.
- Boada Llerena, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75–103.
<https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Chiavenato, I. (1992). *Idalberto Chiavenato*.
- Código del trabajo. (2008). Código del Trabajo Ecuador. *Codigo Del Trabajo*, 138, 159.
www.lexis.com.ec
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la república del Ecuador. *Toegepaste Taalwetenschap in Artikelen*, 40, 169–175.
<https://doi.org/10.1075/ttwia.40.16bee>
- García, Y., Mendoza, J., & Gutiérrez, G. (2017). *Percepción del clima laboral respecto a los factores estructurales en una institución de salud pública en el estado de Hidalgo*. 1–23.
- Geovani, E., Arrieta, D., Moreno, H., González, M., & Monsisvais, M. (2013). La percepción del clima organizacional en el personal de producción de un ejido forestal en México. *Revista Global de Negocios*, 1(2), 81–89.
- González-Garcés, D., & Morales-Urrutia, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79–93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
- Ley Organica de Servicio Público. (2010). Ley Organica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294*, 1–71.

http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_púb.pdf

Macías García, E. K., & Saltos Briones, G. M. (2020). Incidencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De La Carrera De Ingeniería Química De La Universidad Técnica De Manabí. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 98–116.
<https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1252>

Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en colombia. *Centro Editorial .Universidad Del Rosario*, 30.

Moranch, C. (2019). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A. DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018*. 14–81.

Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio Público. (2018). *NORMA TÉCNICA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO PÚBLICO*. 0138(277), 1–15.

Oliva Catalán, E. E. (2016). Medición del clima Organizacional del area de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza en Guatemala. *Biblioteca.Usac.Edu.Gt*, 3(3), 1–86.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/05/05_8550.pdf

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). Clima Laboral Como Factor Clave En Elrendimiento Productivo De Las Empresas.Estudio Caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

RIVERA Porras, D. A., RINCÓN Vera, J. E., & FLÓREZ Gamboa, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una

ESE. *Espacios*, 39 N° 19, 1–10.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

Rosa Díaz Ledesma, C., Gutiérrez Crespo, H., María Amancio Castro, A., & Histórico, I. (2017). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*, 9(1), 1973–1987.
<https://doi.org/10.15649/cuidarte.v9i1.426>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(July), 361–388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Taylor, S. ., & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos. In *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (p. 301).

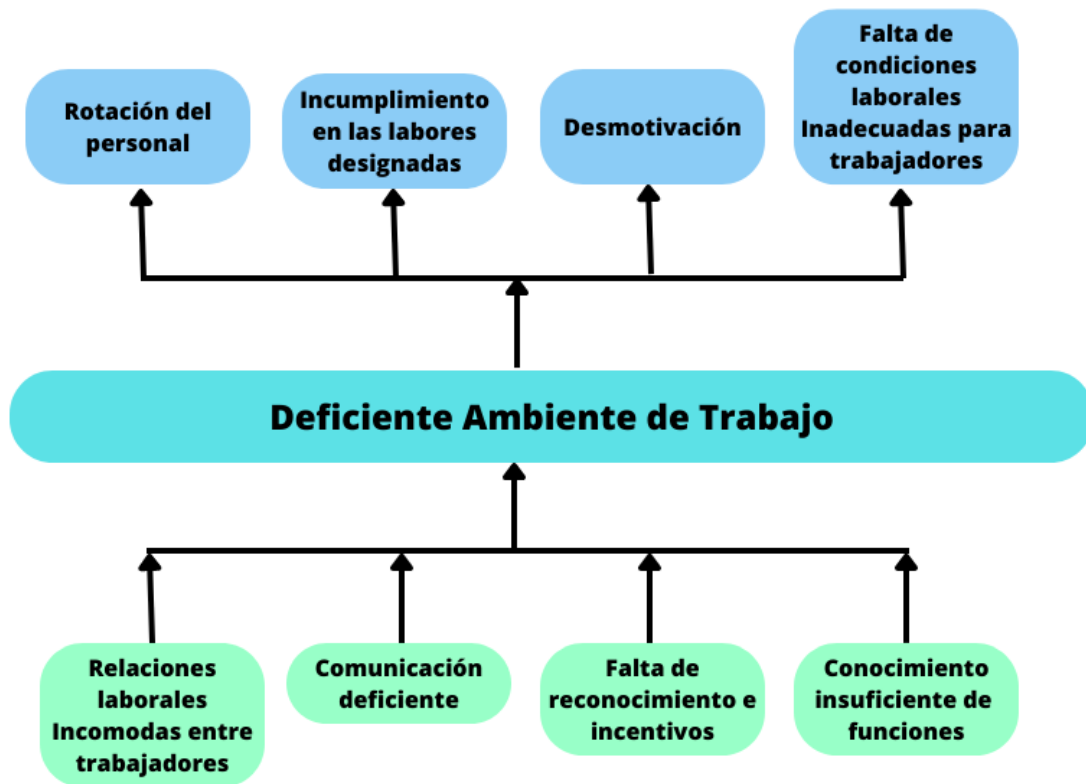
Urbano Broncano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167. <https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>

Urdaneta, E., & Romero, F. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs*, 14.

ANEXOS

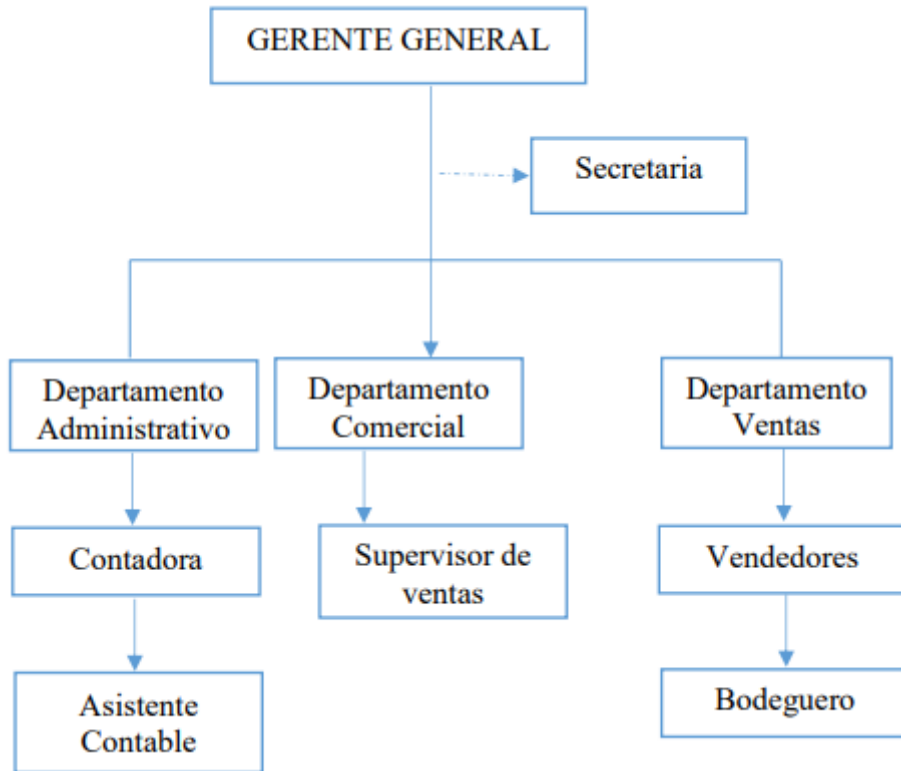
Anexo 1

Figura 7

*Problema***PROBLEMA:**

Anexo 2

Figura 8

Organigrama de la Empresa

Anexo 3

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa

Nota: La información que se obtenga mediante la aplicación de este instrumento de investigación permitirá cumplir con el objetivo de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA.

Tema: Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA.

La presente encuesta permitirá identificar la situación actual de la organización, para determinar el nivel de incidencia del clima organizacional con respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA, la información obtenida mediante este instrumento es con fines académico.

INSTRUCCIONES

Estimado Colaborador:

Se ha iniciado un seguimiento a la situación actual de la empresa DIMA para conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

Marque con una (X) su respuesta según crea conveniente.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

INDICACIÓN:

- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.
- Requerimos de su total honestidad al momento de responder.

Cuestionario

Tabla 3

Cuestionario dirigido a trabajadores

		Totalmente de acuerdo	Relativamente de Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
VARIA BLE	ESTRUCTUR A				
CLIMA ORGANIZACIONAL	1. En esta empresa las funciones están bien definidas y organizadas.				
	2. En esta organización las tareas están bien estructuradas.				
	3. En esta organización se tiene claro quién es el encargado de tomar las decisiones.				
	4. Conozco claramente las políticas internas de esta organización.				
	5. Conozco claramente la estructura orgánica de esta empresa.				
	6. La organización cuenta con varios procedimientos para el desarrollo de las actividades.				
	7. El exceso de normativas, aspectos administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				

8. La productividad se ve afectada por la falta de planificación y organización.				
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar inconvenientes o problemas.				
10. Los directivos de la empresa muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
11. En esta organización no nos confiamos en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar necesariamente verificándolo con él.				
13. Mis superiores generan planes generales de lo que debo hacer, del resto soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización progreso cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				

15. La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no cumplen con las responsabilidades.				
RECOMPENS A				
18. En esta organización existen buenas políticas de promoción que ayuden a que el mejor ascienda laboralmente.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Los trabajadores son recompensados según su desempeño laboral.				
21. Los trabajadores son sancionados cuando cometen errores.				
DESAFIOS				

22. La filosofía de esta organización es progresar en base a una planificación eficaz.				
23. Esta organización ha implementado prevención de riesgos en momentos oportunos para enfrentar y afrontar a la competencia.				
24. La toma de decisiones en esta organización se hace con precaución a los riesgos para lograr mayor efectividad.				
RELACIONES				
25. En esta empresa existen buenas relaciones interpersonales				
26. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
27. Las personas en esta organización suelen ser reservadas entre sí.				
28. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN				
29. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo tanto				

individual como grupalmente.				
30. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor desarrollada.				
31. La dirección piensa que si todos los trabajadores están motivados la productividad será más evidente.				
ESTANDARES				
32. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
33. Los trabajadores no confían verdaderamente en los demás.				
34. Mi jefe y compañeros me apoyan cuando tengo una labor difícil.				
35. La filosofía de los directivos enfatiza en la importancia del factor humano.				
CONFLICTO				
36. En esta empresa, la mejor manera de lograr una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
37. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y				

	personas pueden ser útiles para la empresa.				
	38. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos.				
	IDENTIDAD				
	39. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.				
	40. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
	41. Los trabajadores están satisfechos de estar en esta empresa.				
	42. Siento que no hay suficiente lealtad por parte de los trabajadores hacia los directivos.				
	43. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
DESEMPEÑO LABORAL	Implementación de objetivos				
	44. Para desempeñar mis funciones me comprometo a cumplir con lo asignado por la organización.				
	45. Mientras estoy en el trabajo, estoy 100% enfocado en mis responsabilidades y deberes laborales.				

Organización de responsabilidades				
46. Está usted comprometido a la hora de realizar responsablemente su trabajo.				
Motivación del personal				
47. Recibo incentivos adicionales por realizar bien mi trabajo.				
48. Estoy motivado de ir a trabajar todos los días.				
49. El estilo de dirección y liderazgo de mi jefe influye en mi rendimiento laboral.				
50. Los jefes toman en cuenta mi opinión antes de tomar una decisión.				
51. Soy suficientemente valorado por el trabajo que hago.				
Supervisar el rendimiento				
52. Cree usted que su desempeño se relaciona con las condiciones en la que ejecuta las relaciones interpersonales				
53. Los trabajadores de las diferentes áreas cuentan con el perfil que el puesto requiere				
Desarrollar personas				

	54. Se dan capacitaciones al personal de la empresa				
	55. Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo.				

Anexo 4

Entrevista

Tema: Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa DIMA.

La presente entrevista permitirá identificar la situación actual de la organización, para determinar el nivel de incidencia del clima organizacional con respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DIMA, la información obtenida mediante este instrumento es con fines académico.

INSTRUCCIONES

Estimado:

Se ha iniciado un seguimiento a la situación actual de la empresa DIMA para conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

ENTREVISTA

1. ¿Da a conocer de forma clara las políticas de la organización?
2. ¿Da a conocer de forma clara la estructura organizativa de la organización?
3. ¿Muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?
4. ¿Con que frecuencia revisa los resultados de los trabajos de cada empleado?
5. ¿Proporciona a los empleados directrices o planes generales de las actividades que debe realizar?
6. ¿Se brinda apoyo a los trabajadores ante fallas o errores en los procesos?

7. ¿Existen castigos o sanciones hacia los empleados que realizan de manera errónea sus actividades? Si es así especifique de que tipo.
8. ¿Otorga incentivos o recompensas a los trabajadores más destacados de la empresa?
9. ¿Se establecen estrategias para enfrentar y afrontar a la competencia?
10. ¿Quién es el encargado de la toma de decisiones en beneficio de la empresa?
11. ¿Cómo percibe la relación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa?
12. ¿conoce usted a todos los trabajadores de la empresa?
13. ¿Cómo describiría la relación que tiene con sus subordinados?
14. ¿Considera usted que el rendimiento laboral que se exige en la empresa es alto?
15. ¿considera relevante las aspiraciones que tienen los trabajadores dentro de la organización?
16. ¿Se preocupa del bienestar del trabajador dentro de la organización?
17. ¿Ha existido conflictos dentro de la organización? Si es así ¿han ayudado de alguna manera a mejorar aspectos de la misma?
18. ¿Cómo transmite el sentido de pertenencia a los trabajadores?
19. ¿toma en cuenta las opiniones o ideas de las personas que forman parte de la organización?
20. ¿Gestiona eventos de capacitación del personal?
21. ¿Existe un proceso de inducción para el personal que se incorpora a la empresa?

Anexo 5

Resultados entrevista dirigida a la gerente propietaria

1. ¿Da a conocer de forma clara las políticas de la organización?

A veces, tenemos empleados nuevos que no podemos explicar de uno en uno, probablemente explicamos lo más importante pero quizá en detalles no entramos por motivo del tiempo, entonces no siempre hacemos este proceso, considero que lo hacemos en un 50% haciéndoles conocer lo más importante como horarios,

disposiciones generales, pero cosas más minuciosas quizá pensamos que está sobreentendido.

2. ¿Da a conocer de forma clara la estructura organizativa de la organización?

Si, como no tenemos muchas escalas en realidad, tenemos gerencias, bajamos a supervisiones y está el área operativa, pero puede ser que en algunos procesos algunos empleados se confundan o no sepan a quien dirigirse, esto por lo general sucede con personal nuevo.

3. ¿Muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?

Si, generalmente hacemos comunicados internos como chats básicamente que es ahora el medio con el que mejor forma nos comunicamos, pero a veces esos se quedan ahí, no se quedan registrados ni regularizados. De hecho teníamos por ejemplo el otro día unos descuentos financieros que se establecen de tal fecha a tal fecha, por ejemplo ofertas de tal fecha a tal fecha y un vendedor asumió que todavía seguía, dio descuentos y le explicamos que estaba señalada la fecha, nos preguntó que en donde y le dijimos que en el chat, entonces hay tantos mensajes que probablemente no le dan la importancia, o deberíamos tener un chat solamente para este tipo de comunicados, donde ahí tengamos un archivo donde digamos aquí están estos comunicados. Vicente mi esposo dijo, dejemos más bien esto sentado por escrito para que tengamos una firma de constancia, porque a este vendedor le costó descuentos financieros fuera de fecha que tuvo que asumirlos porque había un comunicado, pero no se percató y si fue una falta por parte del vendedor, pero probablemente nosotros no hicimos muy clara la comunicación, no dimos seguimiento o no aplicamos un medio más formal de comunicación.

4. ¿Con que frecuencia revisa los resultados de los trabajos de cada empleado?

Generalmente lo hacemos mensual el análisis principal pero también tenemos un análisis semanal para ir corrigiendo en algunos casos, en algunas líneas o marcas y en ciertos casos hacemos revisiones diarias y en otros inclusive reducimos más hasta el mediodía, por ejemplo, si tenemos requerimientos de evacuación de productos más rápido al medio día ya me tienen que enviar lo que evacuaron, a la tarde también

tenemos una venta obligatoria. Después de esto evaluamos si en efecto se cumplió el compromiso de evaluación obligatoria de venta diaria porque ese día tenía que evacuar, si no evacuó arrastra el saldo para el siguiente día y al fin de semana tenemos que revisar en efecto el cumplimiento y luego lógicamente tenemos la revisión mensual donde ya se calculan beneficios adicionales, comisiones, incentivos, bonos, premios, dependiendo de los proveedores y de las condiciones que tengamos para cada mes porque a veces pueden variar también.

5. ¿Proporciona a los empleados directrices o planes generales de las actividades que debe realizar?

Si, al inicio de mes se entrega el presupuesto, se establece por línea, se da el seguimiento, se informa que no está cumpliendo, donde le falta mejorar. Se provee inclusive de muestras, herramientas, algún tipo de estrategias que les permita llegar a los objetivos.

6. ¿Se brinda apoyo a los trabajadores ante fallas o errores en los procesos?

Si, generalmente cuando sucede esto nosotros mandamos al supervisor a que haga seguimiento, a que haga control, generalmente cuando tenemos ventas bajas o tenemos baja recuperación de cartera, ahí damos inicio a un proceso de supervisión donde se da apoyo, seguimiento, donde se les enseña inclusive en algunos casos que todavía están en procesos de aprendizaje. Pero si tengo ahí una falencia, yo ahí tengo un equipo de 10 personas, un supervisor de campo para 10 que es mucho y una supervisora que hace más bien una revisión desde oficina, dando seguimiento en el sistema, si están ubicados en los puntos que corresponden con información, con datos, con todo pero de todas formas nos estamos dando cuenta que hay falencias en eso porque, digamos que tengo un empleado que no está cumpliendo con lo que le corresponde, tengo otro que renunció y quizá alguno con intención de vacaciones y tengo un solo supervisor y no tengo back up para todo esto, entonces ahí empezamos a retrasar, retrasamos vacaciones, necesitamos contratar un nuevo vendedor y no podemos enseñarle porque estamos todavía corrigiéndole al que no puede vender. Entonces estamos notando que nos está haciendo falta una persona más para supervisión precisamente para estos controles, para la corrección, corregir procesos, mejorar ventas en la ruta, para mejorar también los objetivos.

7. ¿Existen castigos o sanciones hacia los empleados que realizan de manera errónea sus actividades? Si es así especifique de que tipo.

Si, generalmente aplicamos el reglamento interno, inicialmente hacemos llamados de atención verbal, luego procedemos a llamados de atención por escrito y en casos de reincidencia tenemos llamados de atención con copia al fail y al ministerio y donde se aplica según el reglamento interno las sanciones que corresponden de acuerdo a las faltas que hayan incurrido, entendiendo que por ejemplo faltas como faltantes de dinero, estado etílico, no estar en la ruta en sus horarios de trabajo pueden ser causales de la terminación de la relación laboral, entonces ahí si se considera la sanción más alta, se asigna una oportunidad, si llegara a ocurrir de nuevo cortamos por lo sano, pedimos al empleado que más bien presente su renuncia para no tener que calificar un visto bueno.

Vale recalcar que si hablamos de sanciones la primera instancia no es la remuneración, siempre pasamos por varias instancias hasta llegar a la remuneración que sería como la sanción más fuerte y de hecho aplicar en el reglamento interno que es lo que nosotros tenemos autorizado que es el 10% del sueldo que en este caso sería \$45 ya sancionarle a alguien con esto sería porque hizo algo realmente grave, ejemplo llegar en estado etílico, pero digamos que no está haciendo sus ventas tiene que salir el supervisor a corregir. Llegar a la sanción económica es la última instancia.

8. ¿Otorga incentivos o recompensas a los trabajadores más destacados de la empresa?

Sí, siempre tenemos premios, incentivos, tenemos bonos inclusive solemos hacer concursos más chiquitos como para no tener que esperar que se acabe el mes o el trimestre, dependiendo hay empresas que dicen trimestralmente un premio, pero a veces ni se acuerdan que tienen este premio, entonces lo hacemos semanal y decimos por ejemplo, la mejor venta de esta semana tiene un desayuno o les preguntamos quien quiere irse al cine, les mandamos las películas que están en cartelera y les decimos que el que cumpla este número en esta línea se va al cine, ese tipo de incentivos los buscamos, o por ejemplo les decimos la gasolina de esta semana corre por cuenta de DIMA, entonces ustedes no van a tener que gastar en gasolina, pese a que se les da

movilización pero se les paga un valor adicional o se les dice ustedes son acreedores de un bono de unos \$20 o \$25 dependiendo de la línea se va calculando con financiero, tanto hay que vender para tener este beneficio.

Quizá nos ha faltado un poco hacer este proceso, si no que a veces también tenemos un poco el temor de que si no hay nada de esto a veces la gente no trabaja, no hace, se acostumbran a eso y se ponen en una posición de ver primero que hay para hacer si no, no hago, y recordemos que nosotros ya estamos cumpliendo con un sueldo básico, con todo lo que la ley nos exige. Entonces no sería tampoco muy conveniente si es que yo no tengo un premio o un incentivo no hago el trabajo porque a la final hay un trabajo que ya está asignado para determinadas estas funciones y para esto pagamos ya un sueldo y muchas veces tenemos vendedores que no llegan al presupuesto y de todas formas la empresa cumple con el sueldo básico. Y a veces el vendedor no ha llegado al presupuesto y digamos hizo un 70% o sea en teoría le deberíamos pagar el 70% del sueldo básico porque es lo que produjo y sin embargo subsidiamos y le pagamos el sueldo completo pero claro se le llama la atención, se le ajusta, se le presiona para que logre llegar al objetivo, pero no siempre tenemos estos incentivos, entonces lo hacemos eventualmente, pero si los hacemos.

9. ¿Se establecen estrategias para enfrentar y afrontar a la competencia?

Si, cuando nos pasa esto generalmente siempre estamos nosotros con un informe que el supervisor genera, a veces cuando salen a la ruta sea el vendedor o el supervisor encuentran de pronto en la competencia mejores precios o algunas ofertas diferentes y que por ahí están limitando nuestra venta también entonces ahí buscamos la manera de alcanzar esas ofertas si es que es posible, si es que está dentro de nuestra rentabilidad porque también cuidamos mucho eso, a veces pensamos que de pronto por estar acorde a la competencia nos bajamos y es lo que los vendedores sugieren y suena facilito bajen y ya vendamos, pero nosotros debemos recordar que tenemos que cuidar la rentabilidad por todo el costo operativo que tenemos que manejar, si es que nos alcanza o está dentro de nuestra condición financieramente revisamos y damos un descuento financiero solamente si nos da la rentabilidad. Esto lo tenemos muy claro porque ya tuvimos un quiebre financiero y hay que entender que hay que cuidar mucho la rentabilidad.

En su mayor parte las estrategias que manejamos con direccionadas a los costos, sin embargo, también aplicamos estrategias de diferenciación enfocadas al servicio, nuestra entrega es al siguiente día, entonces por ahí a veces podría ser que se puede ganar a la competencia en algunos casos porque también las empresas proveedoras hacen lo mismo. También nos diferenciamos por el sistema de facturación en línea que utilizamos y eso nos permite revisar si hay o no hay inventario, entonces no le dejamos al cliente con una falsa expectativa respecto a un producto y también nos permite reabastecernos de inventario de una manera ágil, sin esperar a terminar el inventario.

10. ¿Quién es el encargado de la toma de decisiones en beneficio de la empresa?

Las gerencias generalmente, Vicente y yo, Vicente desde un punto de vista más financiero porque es quien maneja el dinero, yo manejo en cambio la parte como más de recursos humanos también comercial, entonces siempre estamos analizando, nos damos apoyo con el supervisor, jefe de bodega, jefe de cartera, mi asistente, dependiendo de las decisiones que debamos tomar. Nuestra toma de decisiones está respaldada por el equipo con el que trabajamos.

11. ¿Cómo percibe la relación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa?

Considero que es bastante buena, siempre vamos a tener esta relación empleado – patrono, que muchas veces uno intenta ablandarla, donde tengamos una relación más de familia, más estrecha, sin embargo cada vez que hemos intentad hacer esto siempre se han dado situaciones donde hemos aprendido que es mejor mantener la distancia oportuna, pues a veces no falta que a pretexto de esto trabaja menos, quiere faltar, no hace sus funciones como corresponde, por ello es preferible tener la distancia mencionada aun cuando somos una gerencia de puerta abierta.

Por otro lado, dentro de las áreas si ha habido un par de roces, generalmente nosotros nos ponemos como mediadores, pero no han llegado a mayor. Procuramos mucho que todos tengan claro sus funciones, de manera que no tengamos que quedarnos con situaciones en el aire que luego dejen sin saber cómo actuar.

12. ¿conoce usted a todos los trabajadores de la empresa?

De pronto no del todo, hago entrevistas, puedo saber determinadas cosas, con quien viven, donde viven, si están casados, si tienen hijos, pero no a fondo, he procurado tener reuniones para conversar de una forma más profunda.

13. ¿Cómo describiría la relación que tiene con sus subordinados?

Bastante buena, es de respeto, de consideración, principalmente con el equipo Jerárquico que está en mando medio porque como es más cercano es gente que está muchos más años y es gente con quienes hemos podido ya sentirnos más en familia.

14. ¿Considera usted que el rendimiento laboral que se exige en la empresa es alto?

Si, considero que, si es alto, muchas veces el trabajo si es exigente.

15. ¿Considera relevante las aspiraciones que tienen los trabajadores dentro de la organización?

Si, si pensamos que es importante tomar en cuenta las aspiraciones de los trabajadores, si quieren aprender y ascender de puesto. Si hemos tenido esos casos donde han demostrado con el trabajo

16. ¿Se preocupa del bienestar del trabajador dentro de la organización?

Si, a veces pienso que podemos hacer cosas mejores, pero si, por lo menos dentro de lo que la ley nos pide, o incluso no es nuestra obligación, pero se les da el almuerzo.

17. ¿Ha existido conflictos dentro de la organización? Si es así ¿han ayudado de alguna manera a mejorar aspectos de la misma?

Si, por supuesto como en todas partes, ha habido conflictos, sin embargo, no son tan fuertes, malos entendidos, quejas dentro de los departamentos, pero no han pasado a mayores y tanto Vicente (Propietario) como yo (gerente propietaria) hemos servido de intermediarios para poder dar una solución.

18. ¿Cómo transmite el sentido de pertenencia a los trabajadores?

Ese creo que nos falta, apenas nos cambiamos de oficina y si hemos colocado un logo grande dentro de ella para que los trabajadores miren, también hemos entregado uniformes a los trabajadores, sin embargo, a los pocos días dejan de usarlo y empiezan a ir al trabajo con otra ropa.

19. ¿Toma en cuenta las opiniones o ideas de las personas que forman parte de la organización?

Si, nos interesa mucho conocer las opiniones de los trabajadores, o sugerencias para hacer o mejorar algo, de hecho, con los mandos medios tenemos un chat que se llama plan de batalla, en el que todos los lunes escribimos que nomás vamos a hacer esta semana, e informan las actividades que cada uno va a desempeñar esa semana.

20. ¿Gestiona eventos de capacitación del personal?

Por lo general todos los días miércoles hay reunión de ventas que es una reunión informativa donde se les indica que deben mejorar, pero también creemos que hace falta realizar capacitaciones específicas porque la mayoría de veces quienes se encargan de indicar cuales son las actividades que deben realizar son los jefes de cada departamento, mas no capacitaciones específicas para cada área.

21. ¿Existe un proceso de inducción para el personal que se incorpora a la empresa?

Sí, pero a veces es muy rápido, pues queremos que se integre de inmediato y pues solo se les enseña lo principal, por encima nada más, el resto suelen ir preguntando en el transcurso del tiempo

Anexo 6

Histogramas Resultados Encuesta

Figura 9

Histograma Pregunta 1

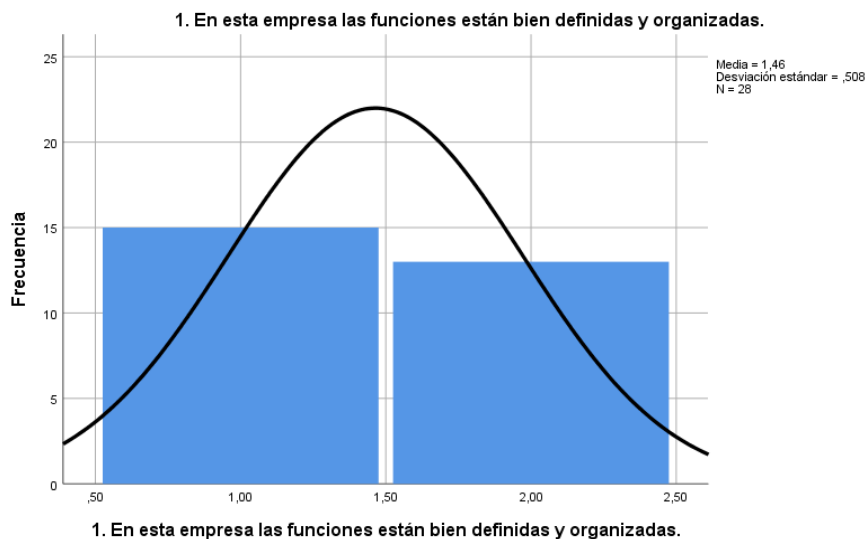


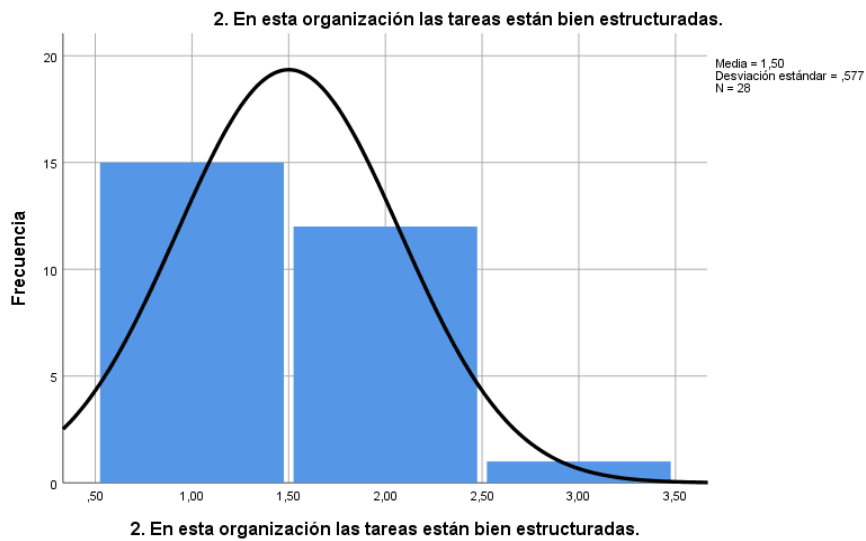
Figura 10*Histograma Pregunta 2***Figura 11***Histograma Pregunta 3*

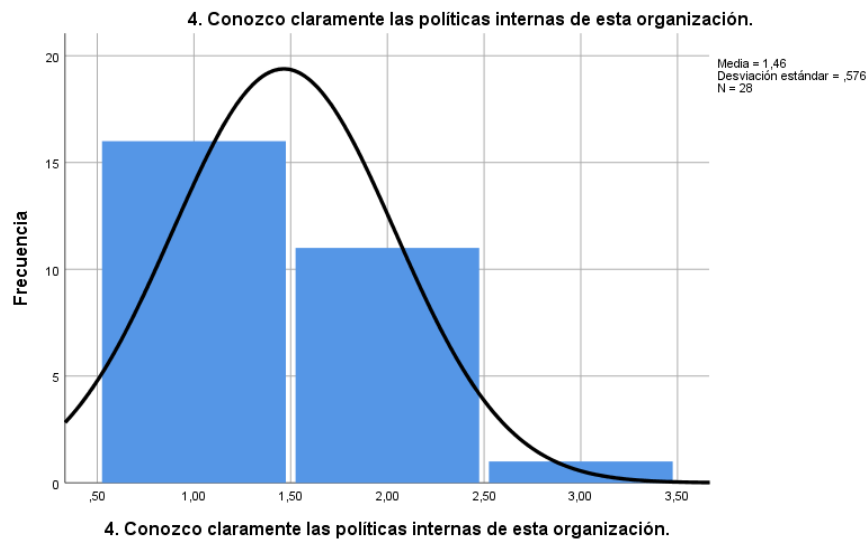
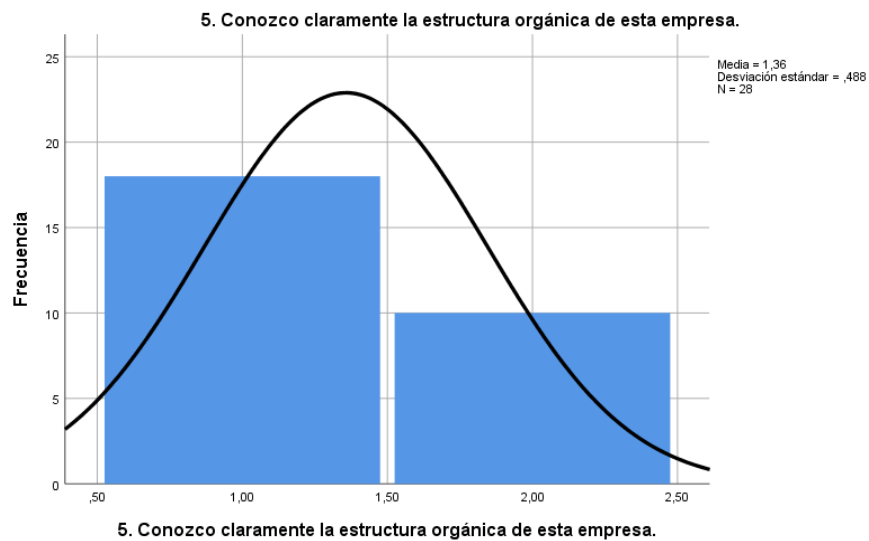
Figura 12*Histograma Pregunta 4***Figura 13***Histograma Pregunta 5*

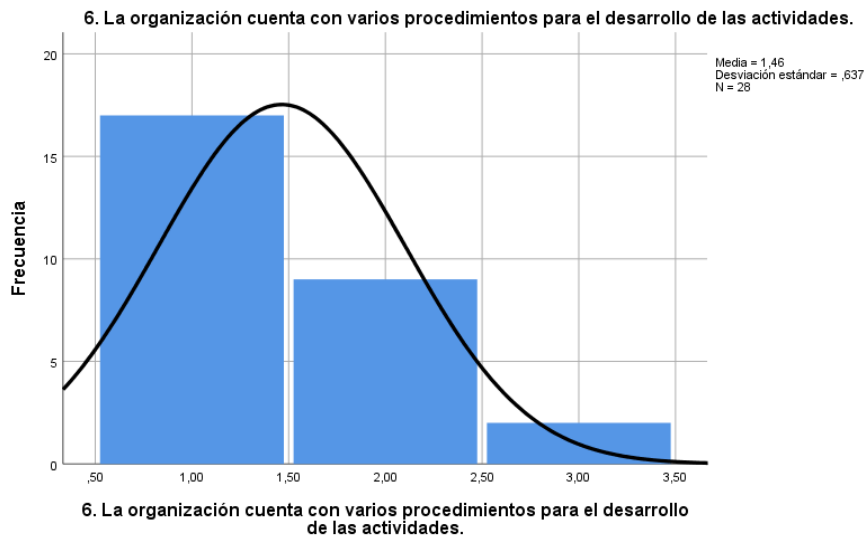
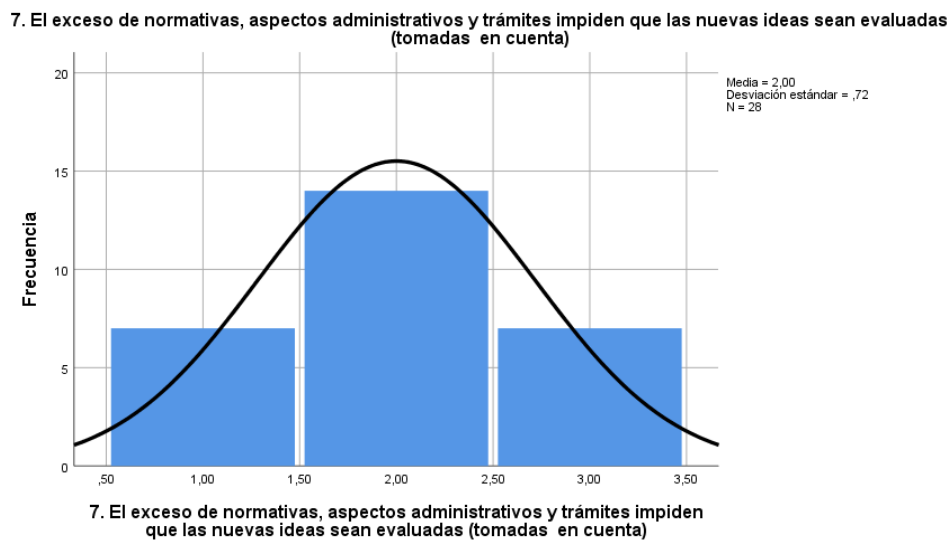
Figura 14*Histograma Pregunta 6***Figura 15***Histograma Pregunta 7*

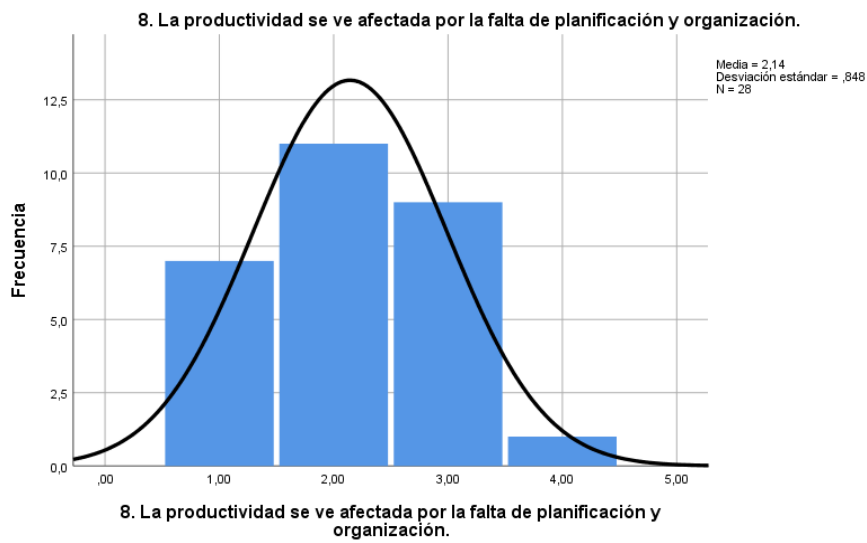
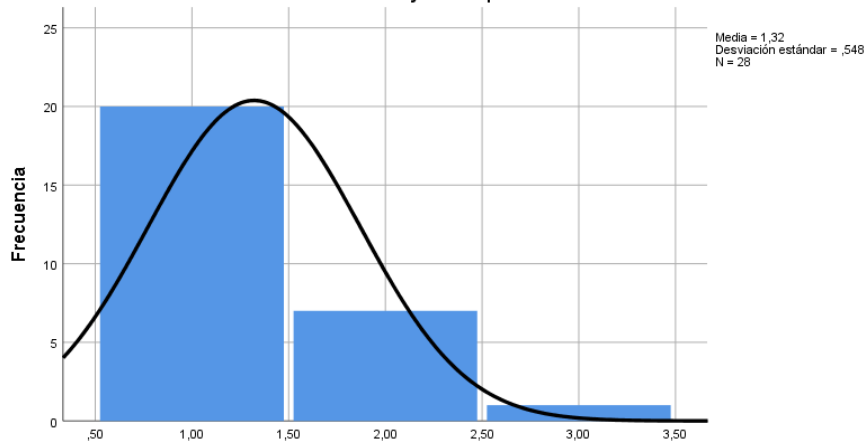
Figura 16*Histograma Pregunta 8***Figura 17***Histograma Pregunta 9*

Figura 18*Histograma Pregunta 10*

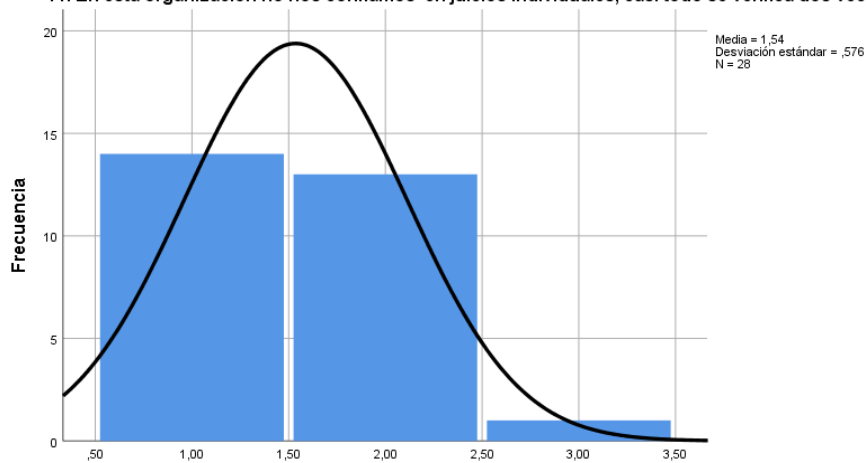
10. Los directivos de la empresa muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.



10. Los directivos de la empresa muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Figura 19*Histograma Pregunta 11*

11. En esta organización no nos confiamos en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.



11. En esta organización no nos confiamos en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.

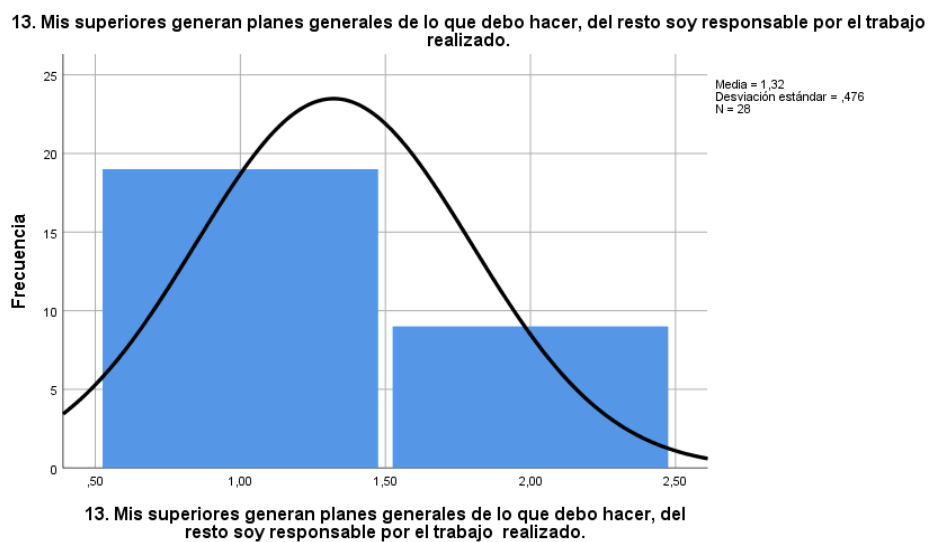
Figura 20*Histograma Pregunta 12***Figura 21***Histograma Pregunta 13*

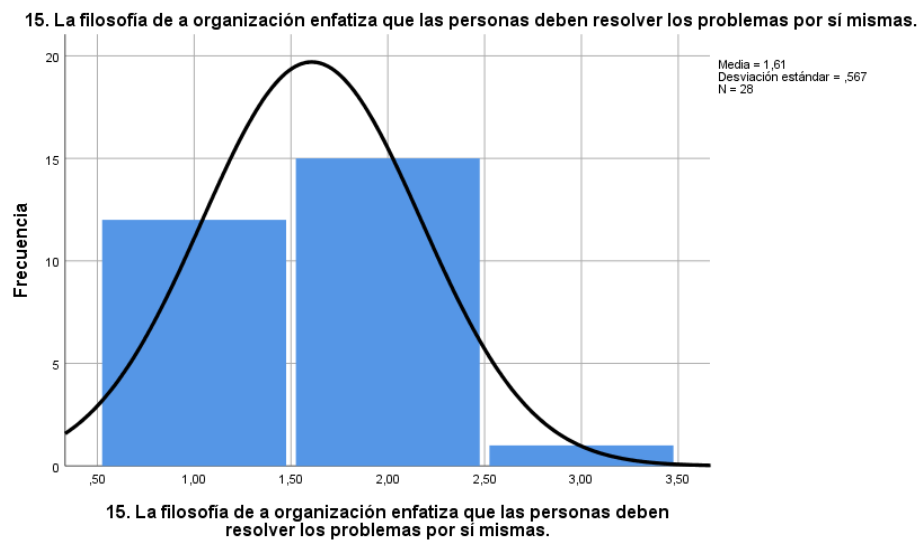
Figura 22*Histograma Pregunta 14***Figura 23***Histograma Pregunta 15*

Figura 24

Histograma Pregunta 16

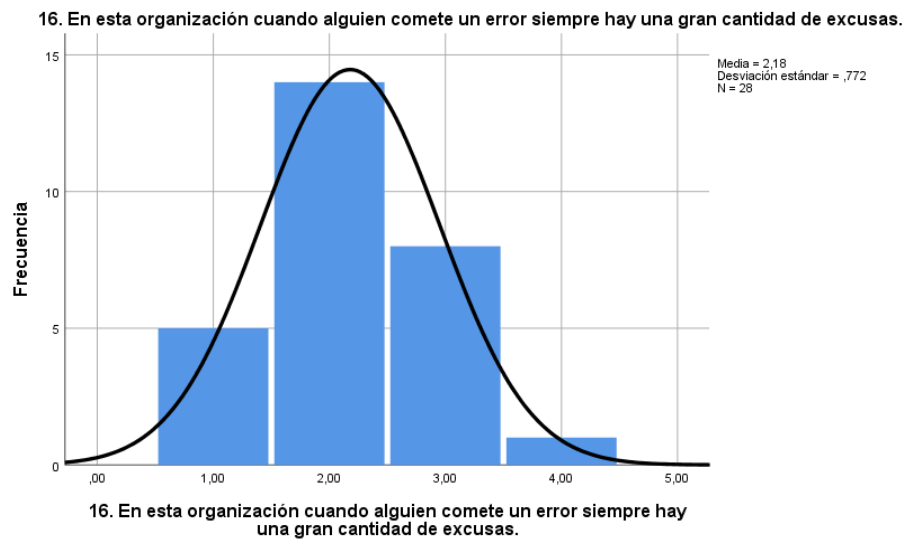


Figura 25

Histograma Pregunta 17

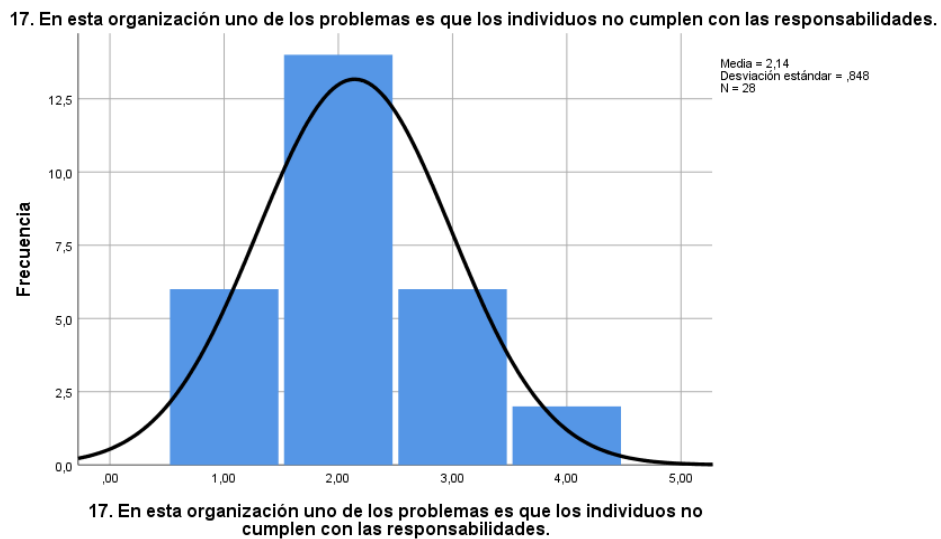


Figura 26

Histograma Pregunta 18

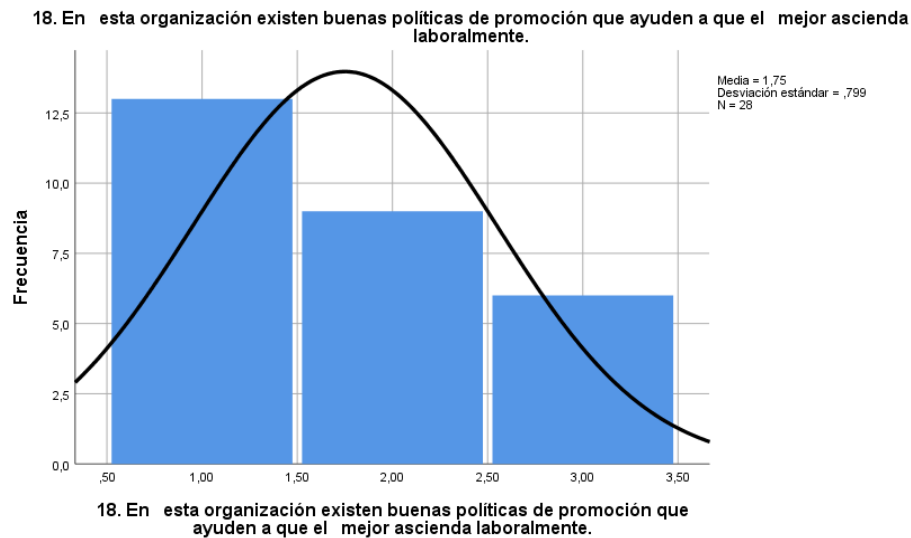


Figura 27

Histograma Pregunta 19



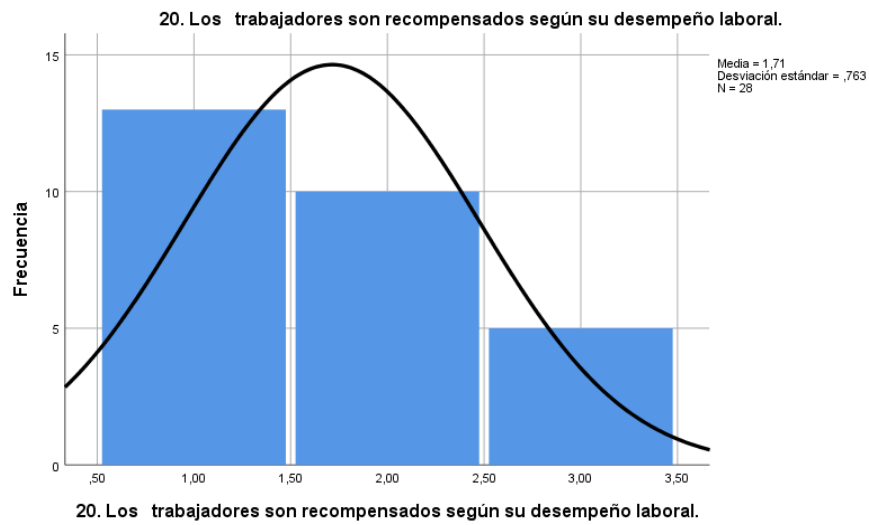
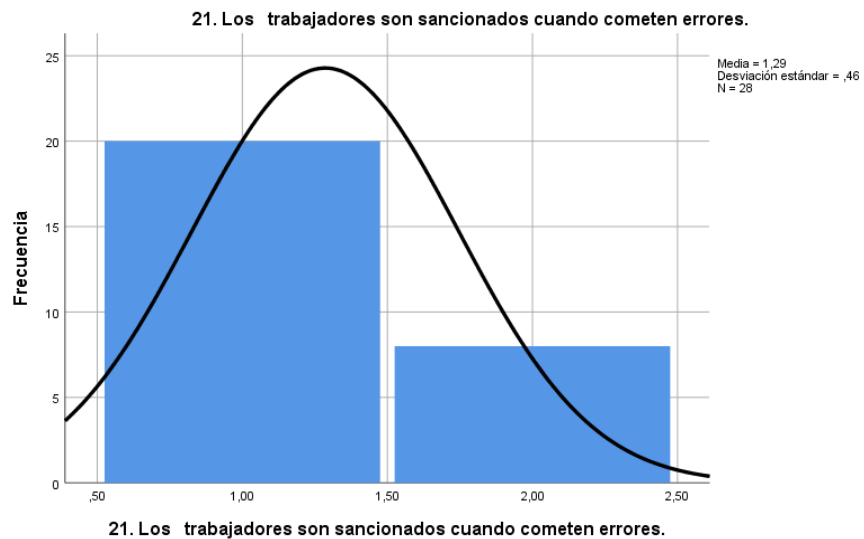
Figura 28*Histograma Pregunta 20***Figura 29***Histograma Pregunta 21*

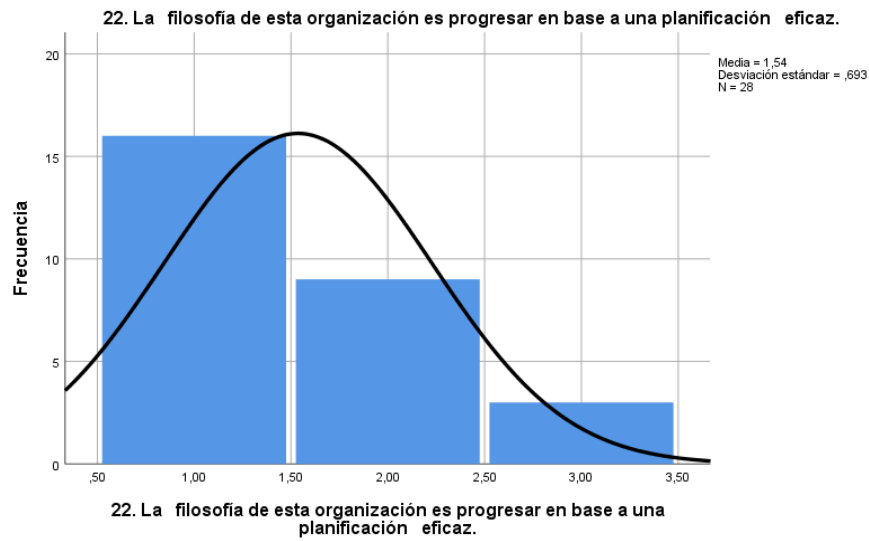
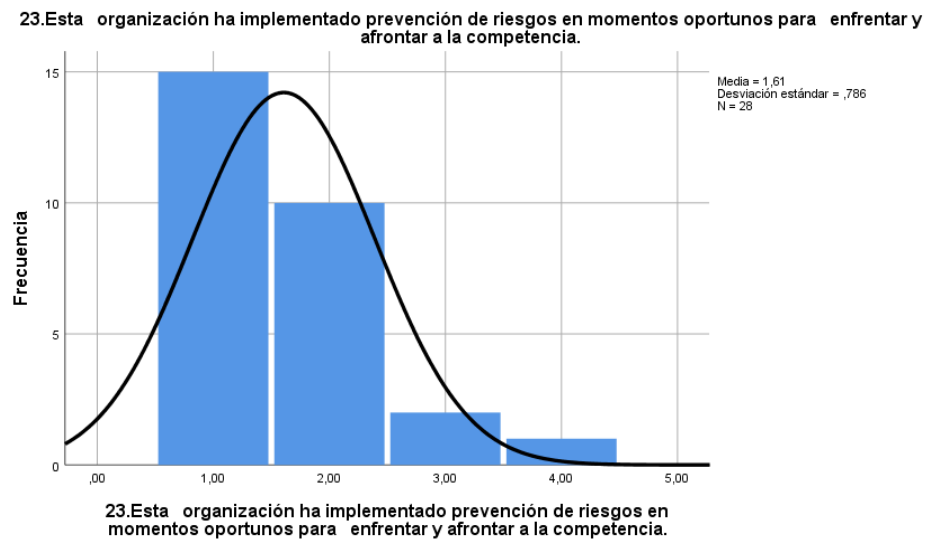
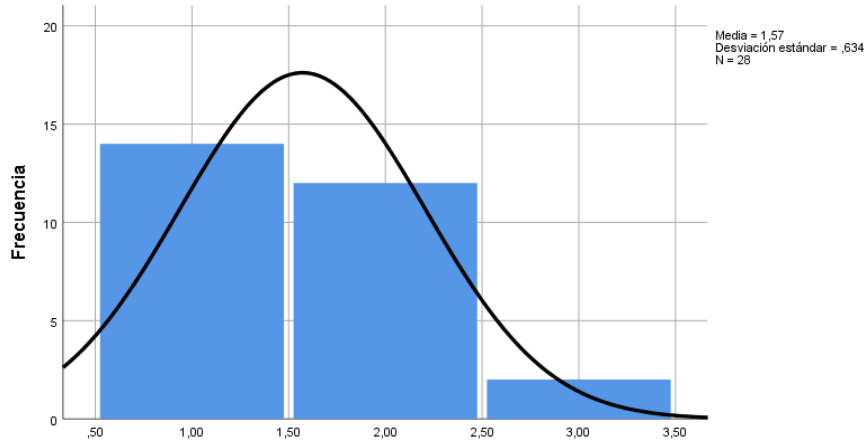
Figura 30*Histograma Pregunta 22***Figura 31***Histograma Pregunta 23*

Figura 32

Histograma Pregunta 24

24. La toma de decisiones en esta organización se hace con precaución a los riesgos para lograr mayor efectividad.

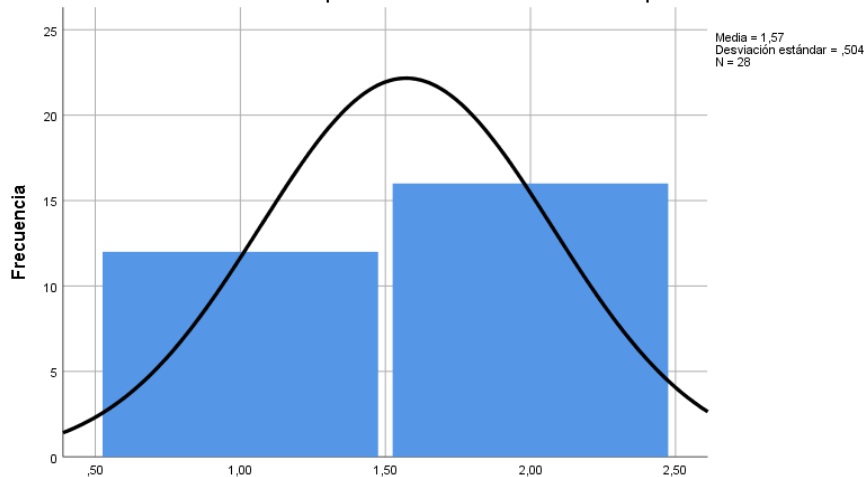


24. La toma de decisiones en esta organización se hace con precaución a los riesgos para lograr mayor efectividad.

Figura 33

Histograma Pregunta 25

25. En esta empresa existen buenas relaciones interpersonales



25. En esta empresa existen buenas relaciones interpersonales

Figura 34

Histograma Pregunta 26



Figura 35

Histograma Pregunta 27

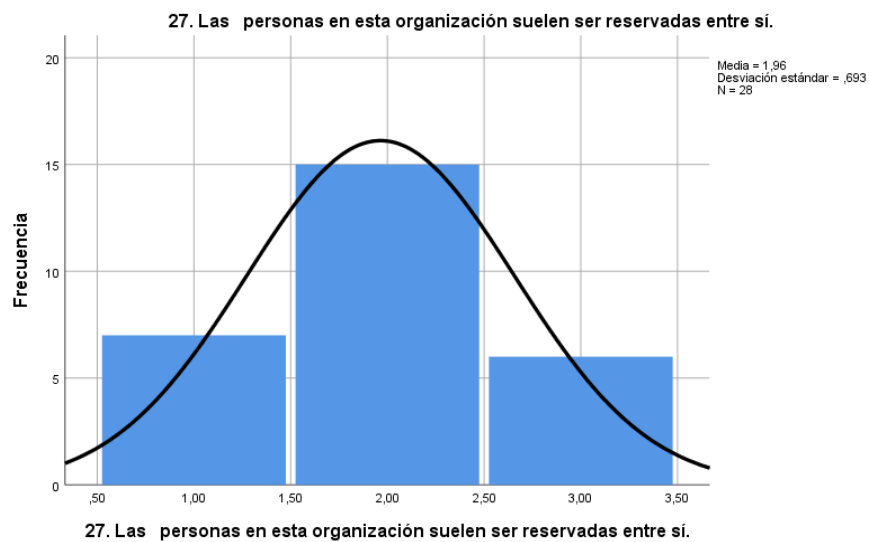


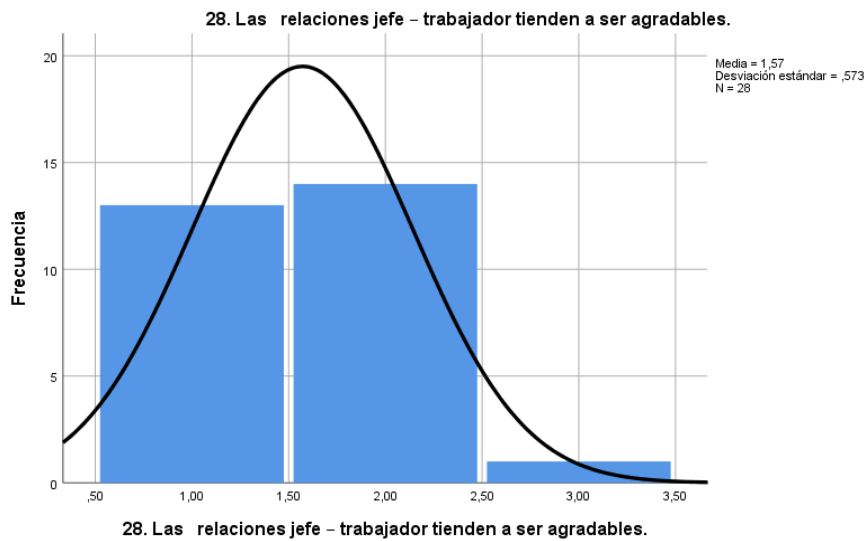
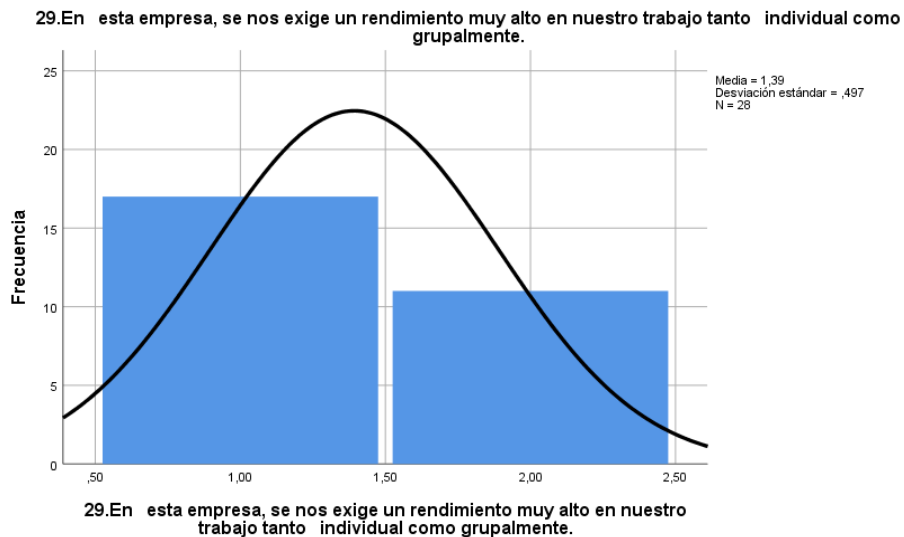
Figura 36*Histograma Pregunta 28***Figura 37***Histograma Pregunta 29*

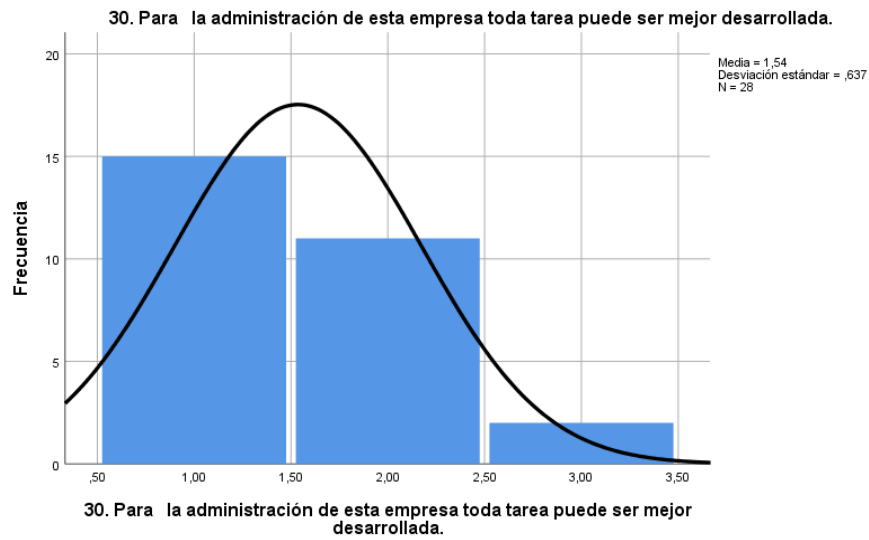
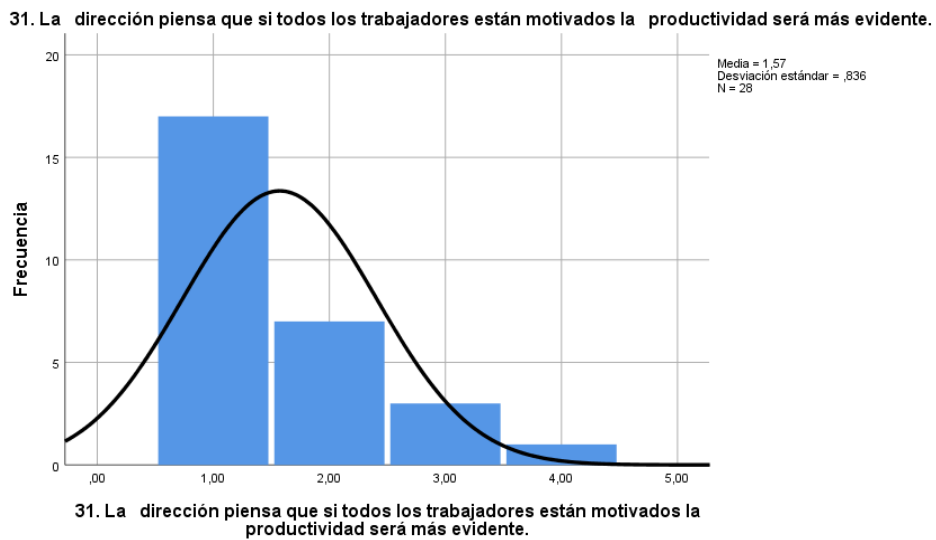
Figura 38*Histograma Pregunta 30***Figura 39***Histograma Pregunta 31*

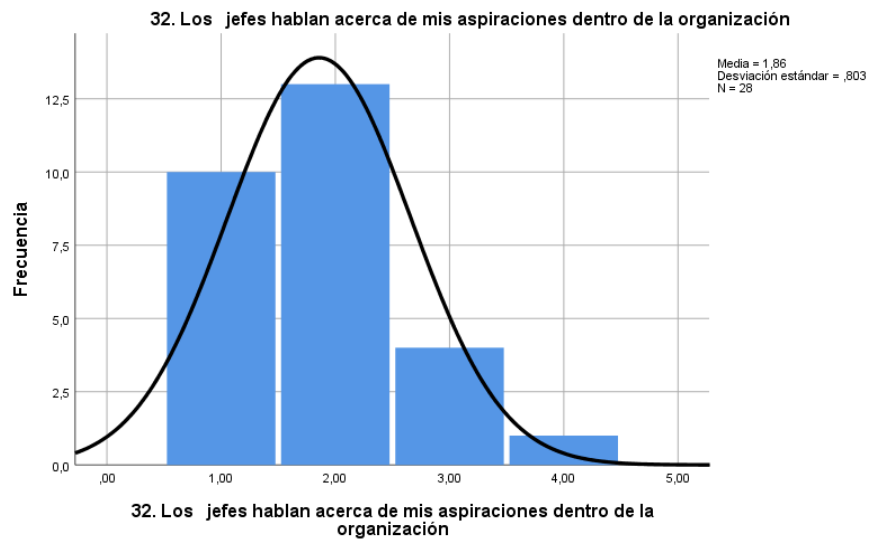
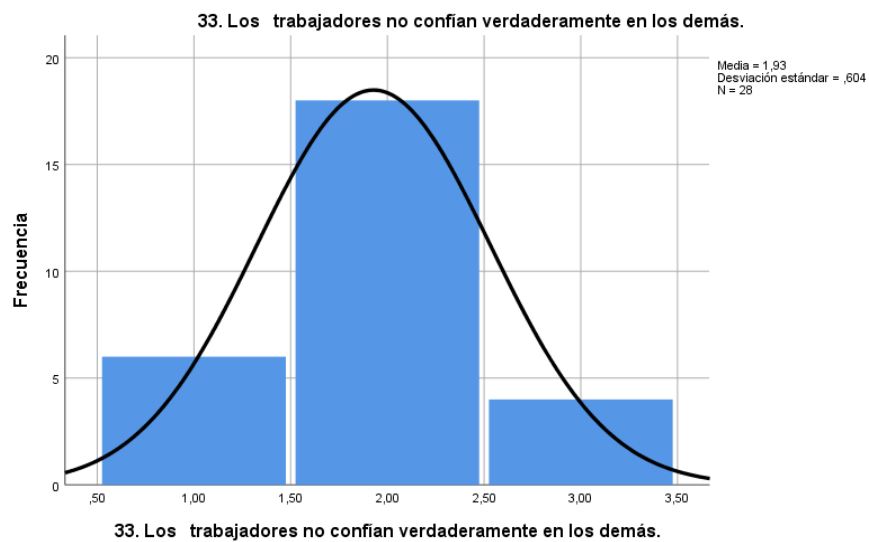
Figura 40*Histograma Pregunta 32***Figura 41***Histograma Pregunta 33*

Figura 42

Histograma Pregunta 34

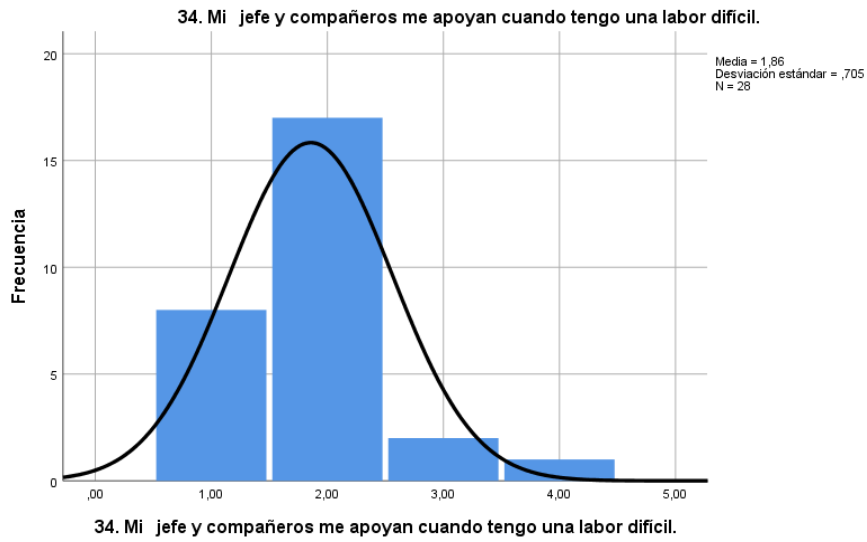


Figura 43

Histograma Pregunta 35

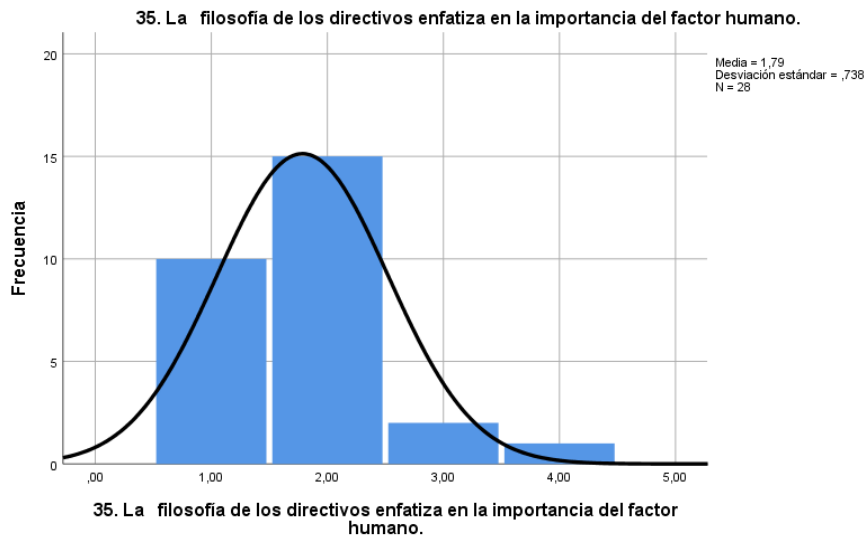


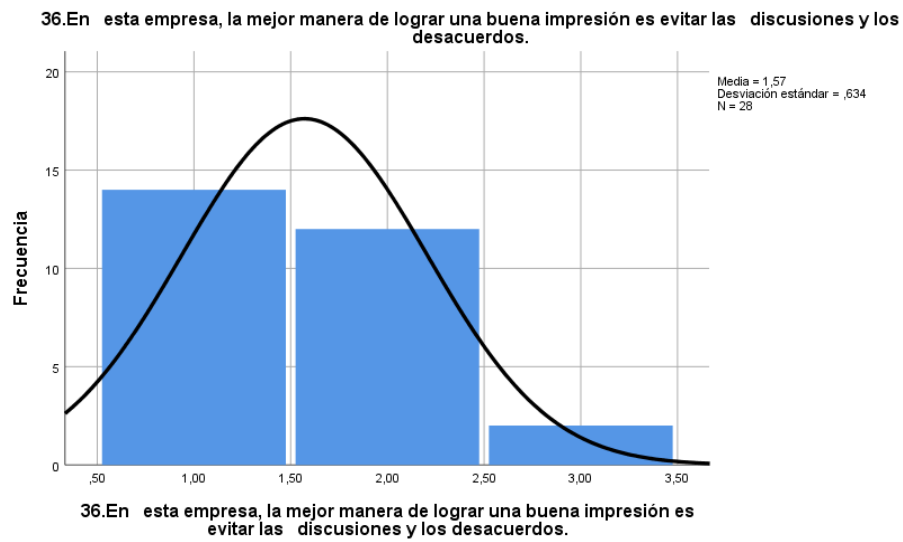
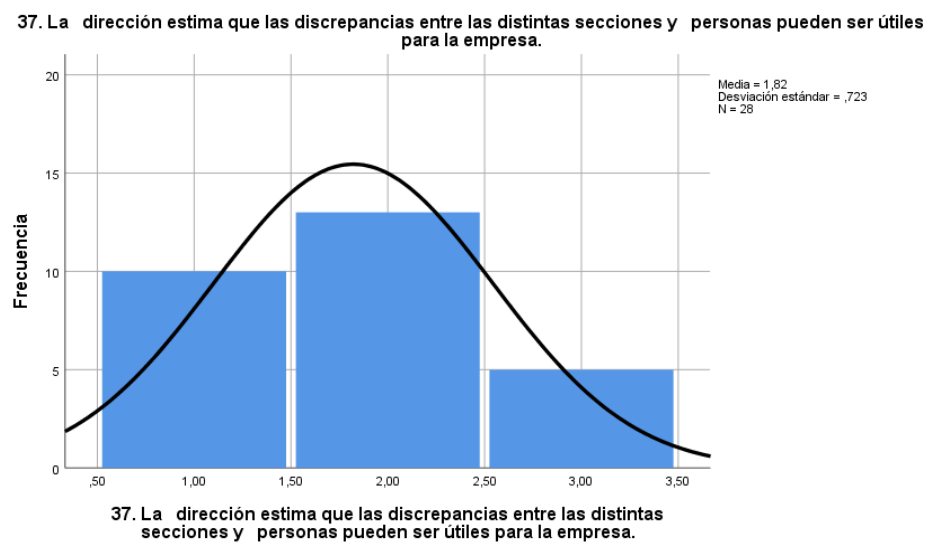
Figura 44*Histograma Pregunta 36***Figura 45***Histograma Pregunta 37*

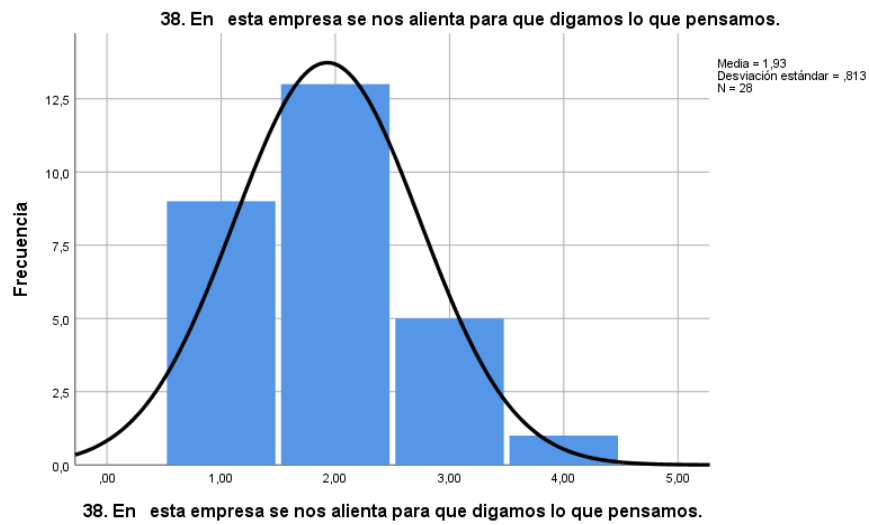
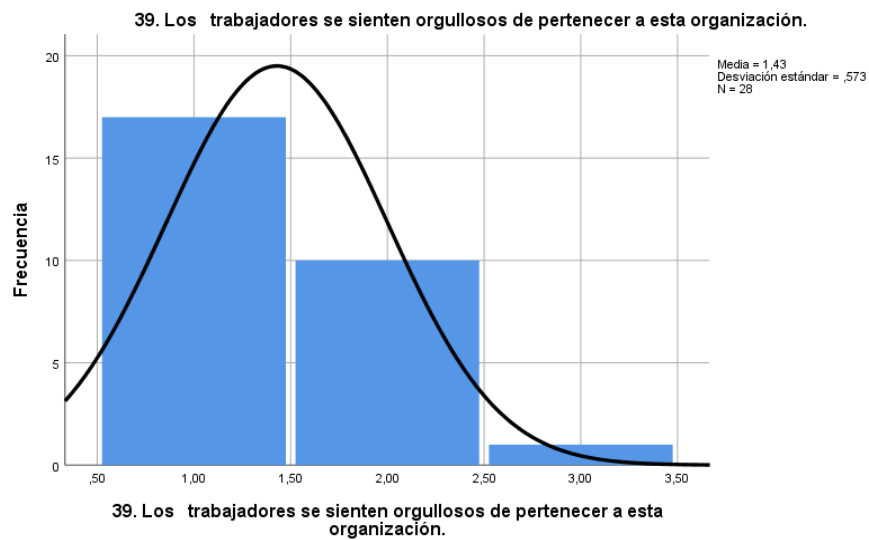
Figura 46*Histograma Pregunta 38***Figura 47***Histograma Pregunta 39*

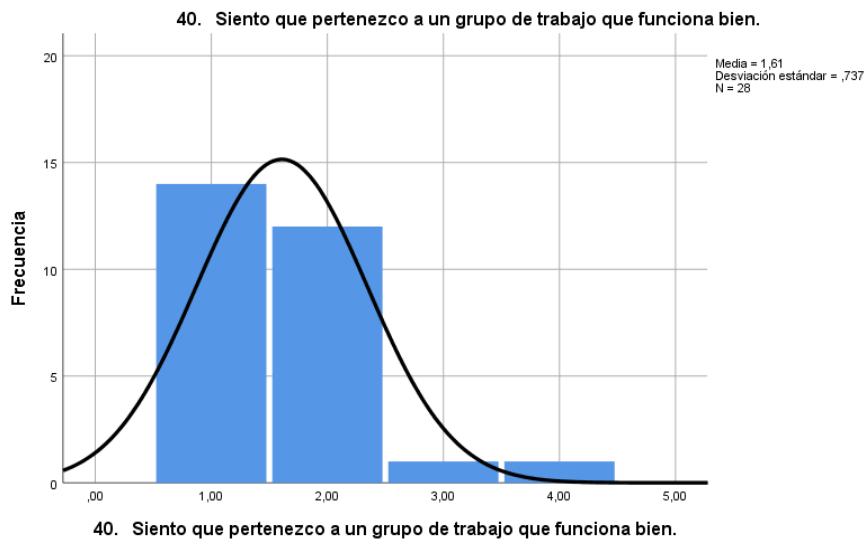
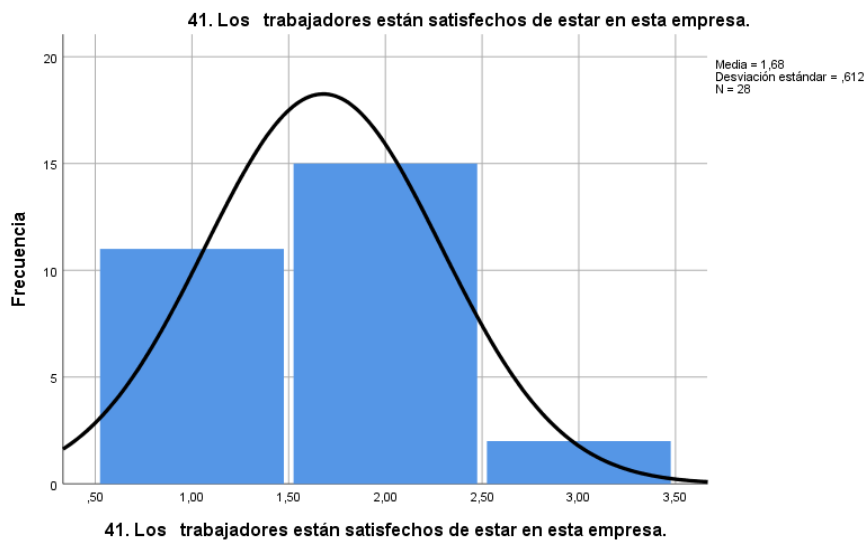
Figura 48*Histograma Pregunta 40***Figura 49***Histograma Pregunta 41*

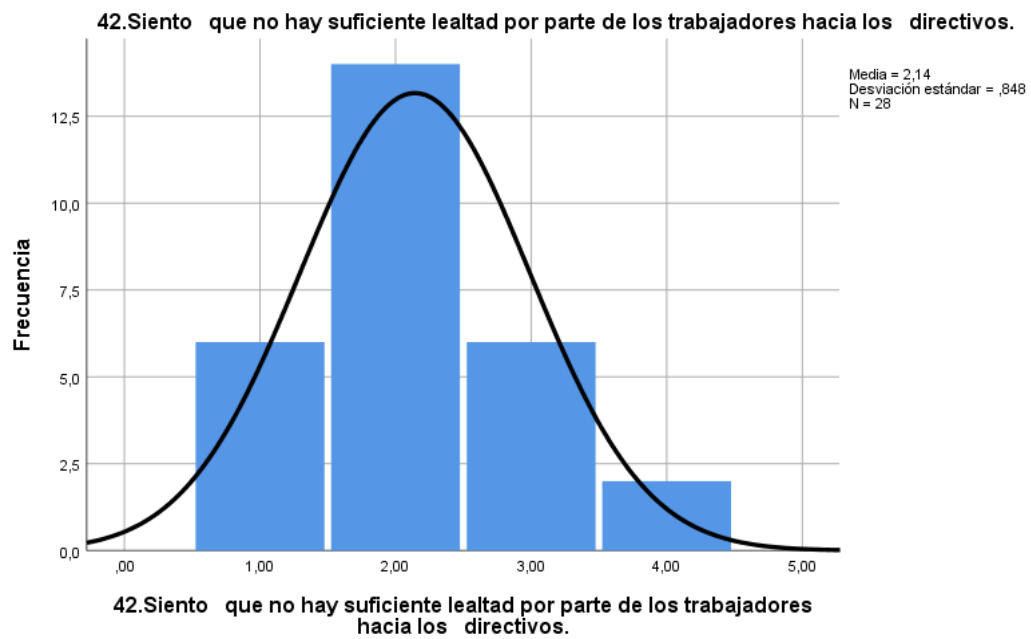
Figura 50*Histograma Pregunta 42***Figura 51***Histograma Pregunta 43*

Figura 52

Histograma Pregunta 44

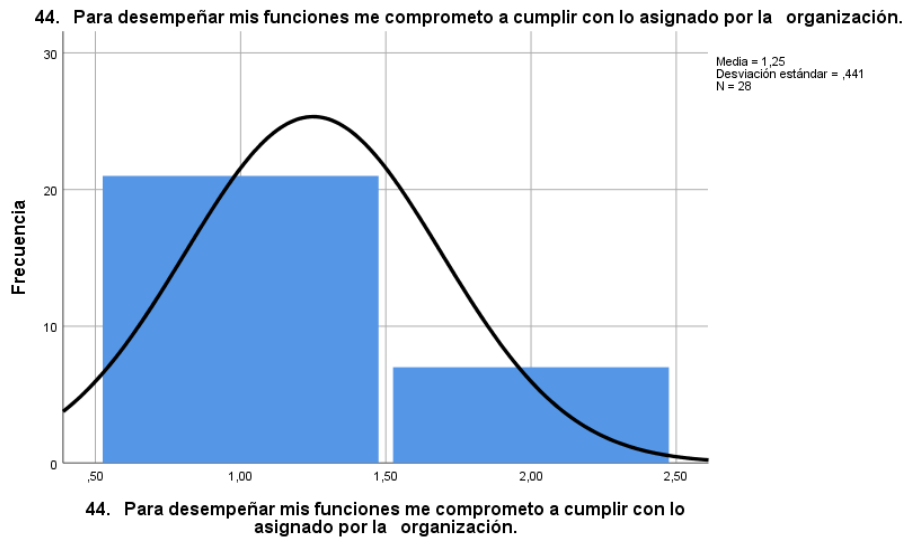


Figura 53

Histograma Pregunta 45

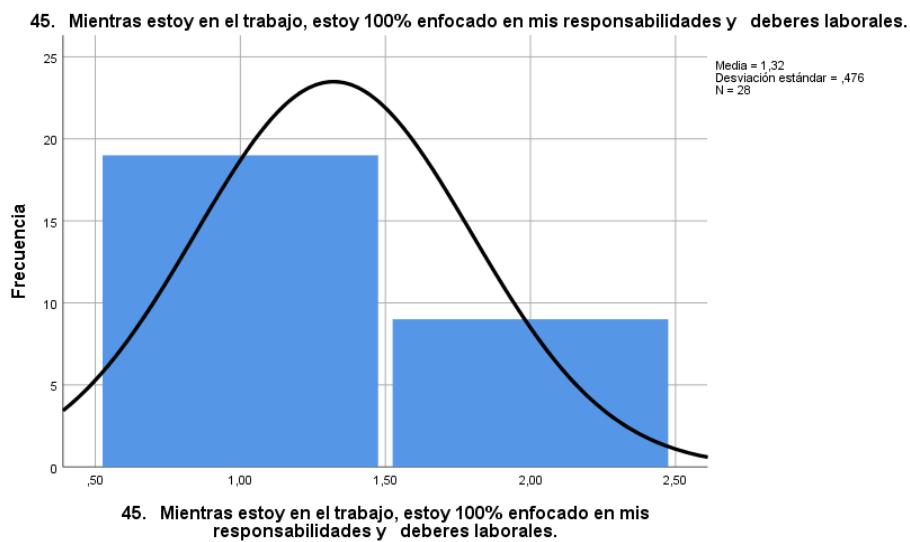


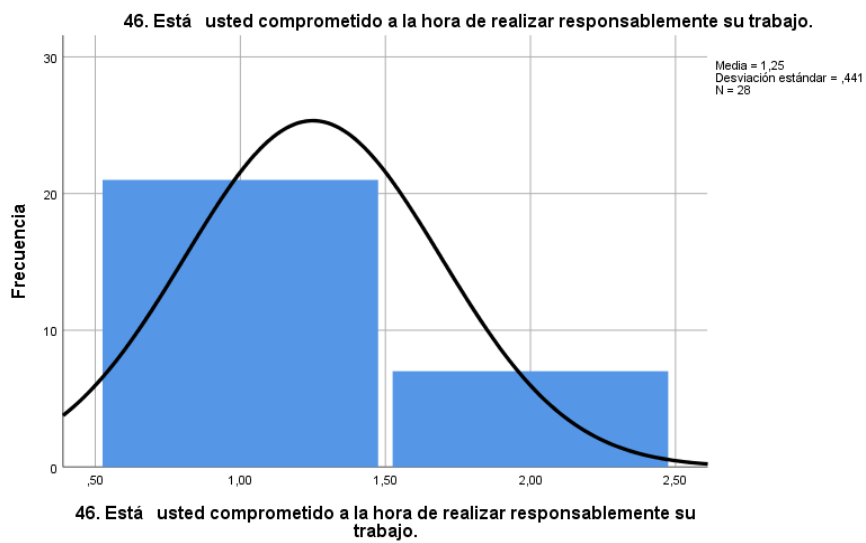
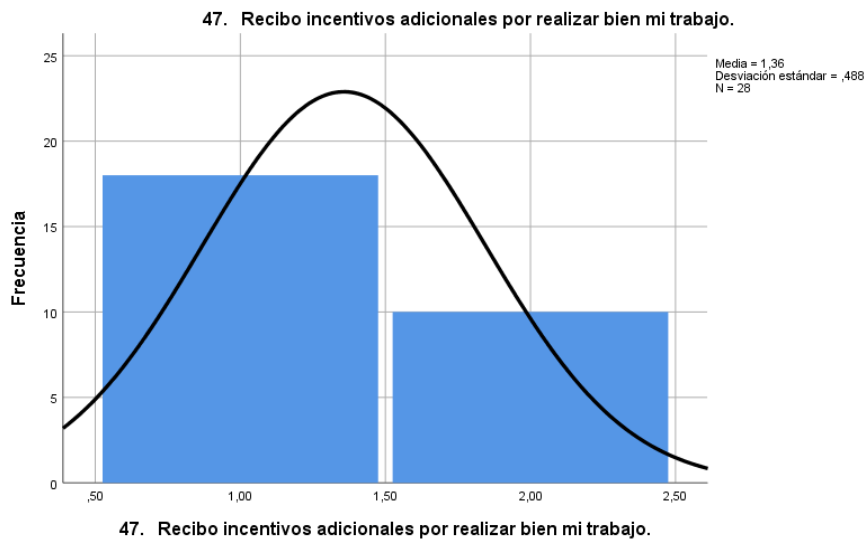
Figura 54*Histograma Pregunta 46***Figura 55***Histograma Pregunta 47*

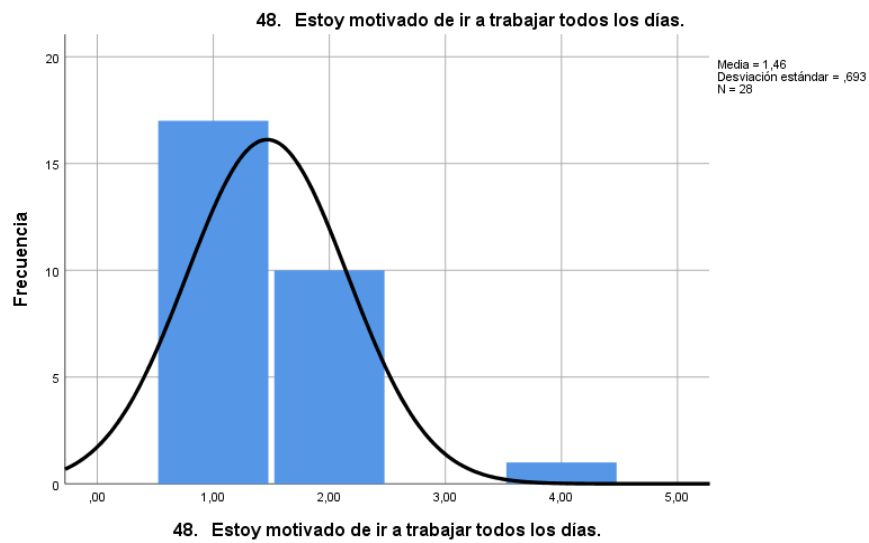
Figura 56*Histograma Pregunta 48***Figura 57***Histograma Pregunta 49*

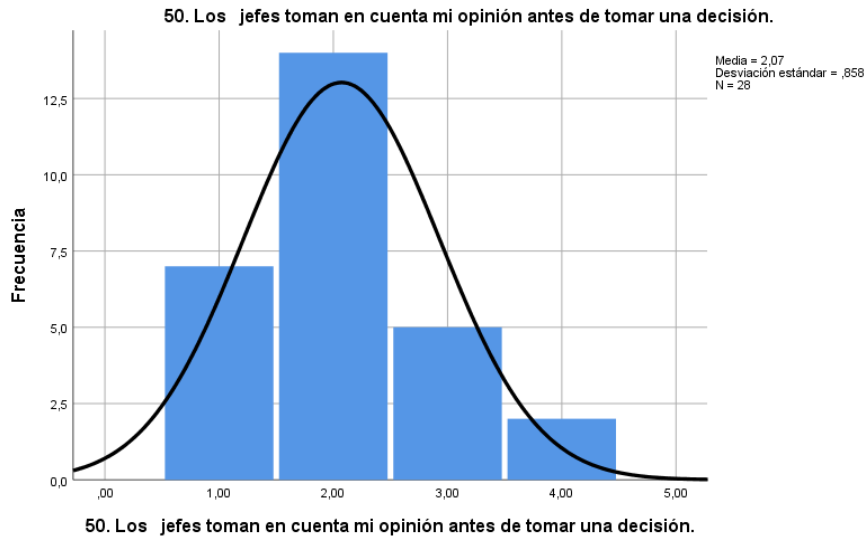
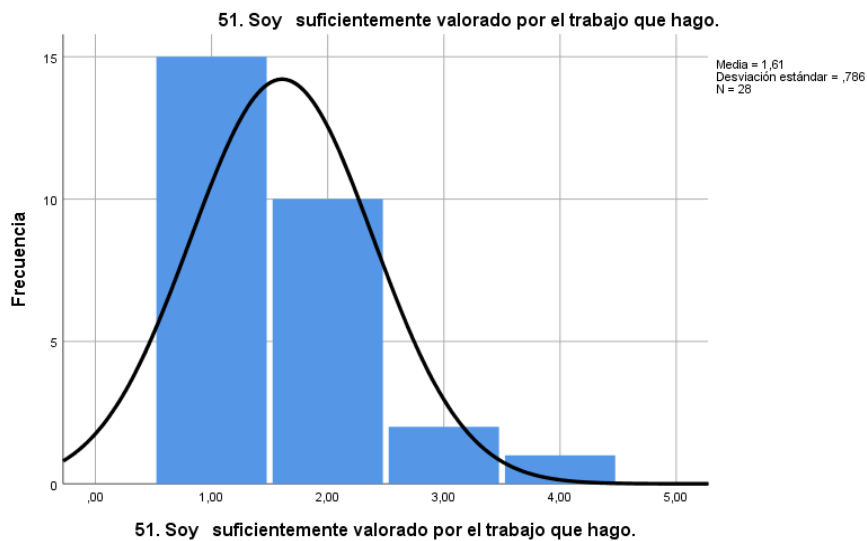
Figura 58*Histograma Pregunta 50***Figura 59***Histograma Pregunta 51*

Figura 60

Histograma Pregunta 52

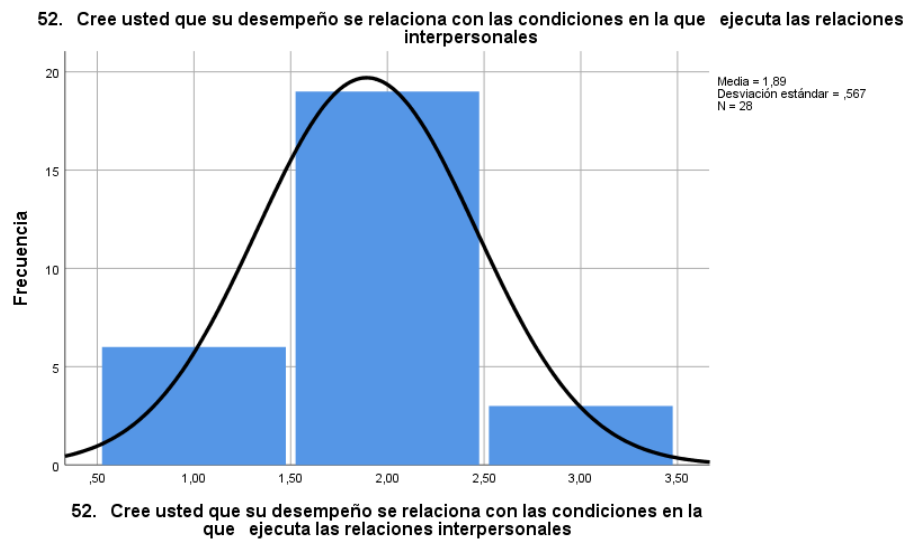


Figura 61

Histograma Pregunta 53

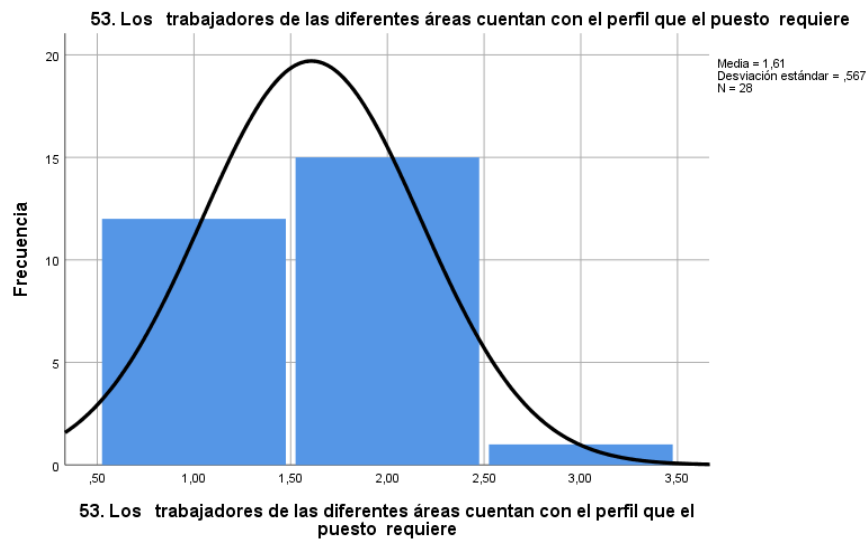
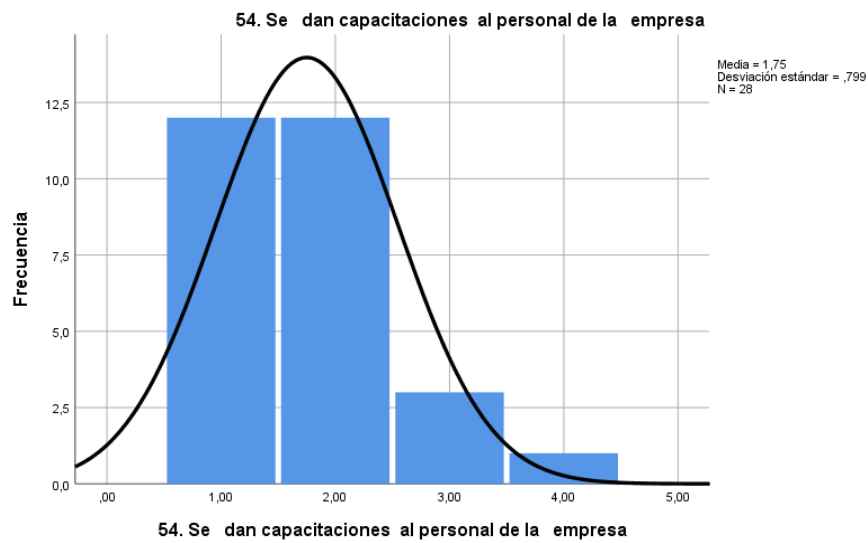
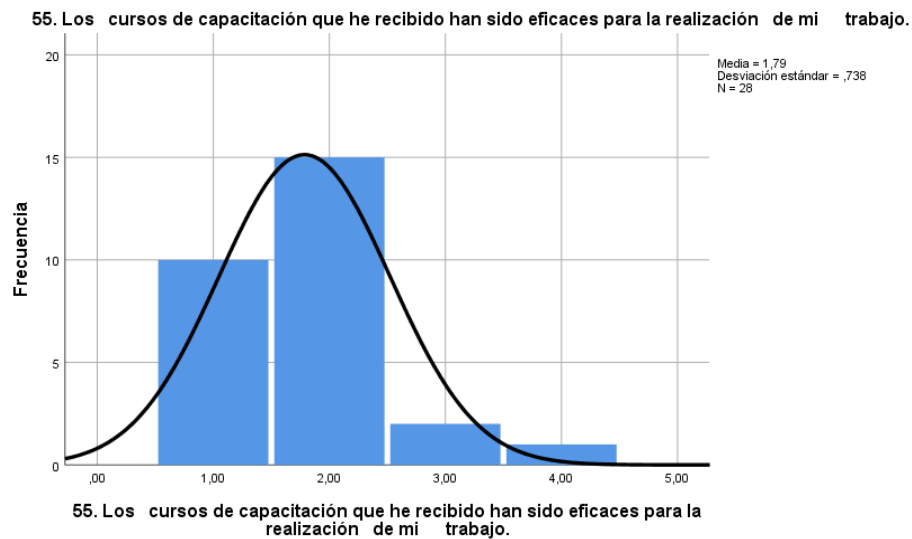


Figura 62*Histograma Pregunta 54***Figura 63***Histograma Pregunta 55*

Anexo 7**Figura 64**

Socialización de la encuesta a los trabajadores

**Anexo 8****Figura 65**

Socialización de la Encuesta a los trabajadores 2



Anexo 9**Figura 66**

Entrevista dirigida a la gerente propietaria

**Anexo 10****Figura 67**

Instalaciones de la empresa



Figura 68*Instalaciones Bodega***Figura 69***Instalaciones Oficinas*

Figura 70

Informe de plagio

