



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**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.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA:

Cinthy Gabriela Moranch Pardo

LA LIBERTAD - ECUADOR

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.”

AUTORA:
Moranch Pardo Cinthya Gabriela

TUTOR:
Ing. Libi Carol Caamaño López, MBA

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como fin efectuar una investigación de la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, además de proponer un plan de mejoras para la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., que se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Dentro de la investigación se formuló la pregunta de investigación sobre la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018, siendo premisa para el planteamiento de objetivos, hipótesis, variables independiente y dependiente. La metodología que se utilizó para el análisis de la problemática fue de carácter descriptivo correlacional empleando enfoques cuantitativo y cualitativo, además la investigación se sostiene en criterios relevantes de distintos trabajos relacionados, describiendo y sustentando la revisión literaria en conjunto con el marco teórico en relación con fundamentos filosóficos, psicológicos y legales, consecuentemente se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como la entrevista y la encuesta, que fueron dirigidas a la jefa de talento humano y al personal que labora en la empresa. En los resultados de la investigación se logró identificar que el clima organizacional actual influye de manera positiva en el desarrollo de actividades de los colaboradores y esto se ve reflejado en la satisfacción y rendimiento laboral de los mismos, de igual manera se validó la hipótesis previamente establecida y se presentó la propuesta de la implementación de un plan de mejoras.

Palabras claves: Desempeño Laboral, Clima Organizacional, Plan de Mejoras y Productividad laboral.



“ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INCIDENCE IN THE LABOR PERFORMANCE OF THE COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A. OF THE CANTON LA LIBERTAD, PROVINCE OF SANTA ELENA, YEAR 2018.”

AUTHOR:
Moranch Pardo Cinthya Gabriela

TUTOR:
Ing. Libi Carol Caamaño López, MBA

Abstract

The present dissertation aims to carry out an investigation about the incidence of the organizational climate on to the work performance, in addition to proposing an improvement plan for “Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA SA”, which locates in La Libertad, Santa Elena. The research question was formulated on the incidence of organizational climate on the work performance of the personnel of “Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA SA”, of La Libertad, Santa Elena, 2018. This being the premise for the approach of objectives, hypothesis, independent and dependent variables. The methodology used for the analysis of the problem was descriptive correlational using quantitative and qualitative approaches, in addition the research is based on relevant criteria of different related works, describing and supporting the literary review in conjunction with the theoretical framework in relation to philosophical, psychological and legal foundations. Consequently techniques of data collection such as the interview and the survey were applied, which were directed to the head of human talent and to the personnel that works in the company. In the results of the research it was possible to identify that the current organizational climate positively influences the development of collaborators' activities and this is reflected in their satisfaction and work performance, in the very same way the previously established hypothesis was validated. and the proposal for the implementation of an improvement plan was presented.

Keywords: Labor Performance, Organizational Climate, Improvement Plan and Labor Productivity.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “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.”, elaborado por la Srta. Cinthya Gabriela Moranch Pardo, egresada de la Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Libi Carol Caamaño López, MBA.

PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título “**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.**” elaborado por **Moranch Pardo Cinthya Gabriela** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** Carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



MORANCH PARDO CINTHYA GABRIELA

C.C. No.: 240012465-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por permitir seguir aquí con vida y poder compartir grandes experiencias en esta tierra, de igual manera a mi abuelo quien en vida fue Juan Pardo Armijos, quien me dio las fuerzas que necesité en el momento adecuado, a mi familia por ser mi pilar fundamental y por ser quienes me han permitido seguir con mis estudios creyendo en mis capacidades como ser humano y profesional.

Agradezco a cada uno de mis docentes por los conocimientos brindados, en especial a la Lcda. María Muñoz quien siempre tuvo una palabra de aliento en mi vida académica, al Ing. Jairo Cedeño quien más que en un docente se convirtió en mi amigo, a mi tutora por su apoyo incondicional y su amistad, de igual forma agradezco a la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. quien me brindó el apoyo necesario para realizar el trabajo investigativo, de igual forma a todas aquellas personas que aportaron con información, experiencia y recomendaciones en cada una de las etapas del desarrollo de esta tesis. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena porque me ha proporcionado las herramientas necesarias para cumplir con una meta más en mi vida.

Cinthya Gabriela Moranch Pardo.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado principalmente a DIOS por la fortaleza que supo brindarme en cada momento, y por no dejarme desmayar en cada una de las etapas que se suscitaron, para poder tener este producto final. A la memoria de Mi Abuelo que, aunque ya no se encuentre entre nosotros, sé que estaría orgulloso de este logro.

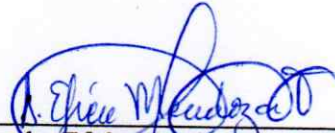
A mis padres Sr. Julio Moranch y Sra. Ángela Pardo quienes con su esfuerzo y dedicación han sabido brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A mis pequeños angelitos Nathaly Moranch, Scarleth Veliz y Sara Gutiérrez quienes iluminan mis días y me impulsan a seguir conquistando cada una de mis metas.

Cinthy Gabriela Moranch Pardo.

TRIBUNAL DE GRADO



Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.
DECANO (E) DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



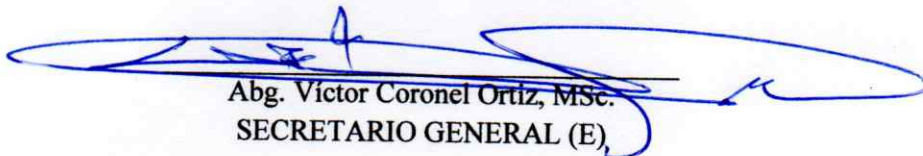
Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.
DIRECTOR (E) DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Ing. Libi Carol Caamaño López, MBA.
DOCENTE TUTOR



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.
DOCENTE ESPECIALISTA



Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA	IV
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	V
AGRADECIMIENTOS	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE GRADO	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	8
1.2. DESARROLLO DE LAS TEORÍAS Y CONCEPTOS.....	16
1.2.1. <i>Clima organizacional</i>	16

1.2.2.	<i>Estructura organizacional</i>	18
1.2.3.	<i>Niveles jerárquicos</i>	18
1.2.4.	<i>Programas y manuales de procedimiento</i>	19
1.2.5.	<i>Ambiente de trabajo</i>	21
1.2.6.	<i>Sentido de pertenencia</i>	22
1.2.7.	<i>Trabajo en equipo</i>	23
1.2.8.	<i>Comunicación</i>	23
1.2.9.	<i>Características personales</i>	24
1.2.10.	<i>Liderazgo</i>	25
1.2.11.	<i>Motivación</i>	26
1.2.12.	<i>Desempeño laboral</i>	26
1.2.13.	<i>Comportamiento laboral</i>	28
1.2.14.	<i>Conducta</i>	28
1.2.15.	<i>Productividad laboral</i>	29
1.2.16.	<i>Evaluación del desempeño</i>	30
1.2.17.	<i>Rendimiento laboral</i>	31

1.2.18. <i>Objetivos empresariales</i>	31
1.3. FUNDAMENTOS SOCIALES, FILOSÓFICOS Y LEGALES.	32
1.3.1. <i>Fundamentos sociales</i>	32
1.3.2. <i>Fundamentos Filosóficos</i>	33
1.3.3. <i>Fundamentos Legales</i>	34
1.4. MARCO REFERENCIAL/ MARCO SITUACIONAL.....	39
CAPÍTULO II	40
MATERIALES Y MÉTODOS	40
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.1.1. <i>Descriptivo- Correlacional</i>	40
2.1.2. <i>Cualitativo- Cuantitativo</i>	41
2.1.3. <i>Bibliográfica</i>	41
2.1.4. <i>Investigación de campo</i>	42
2.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.2.1. <i>Método inductivo</i>	42
2.2.2. <i>Método deductivo</i>	42

2.3.	DISEÑO DE MUESTREO.....	43
2.3.1.	<i>Población</i>	43
2.3.2.	<i>Muestra</i>	43
2.4.	DISEÑO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
CAPÍTULO III		45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		45
3.1.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.	45
3.2.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.....	51
3.3.	RESULTADOS	70
3.3.1.	<i>Validación de la hipótesis.</i>	70
3.3.1.1.	Descripción de la hipótesis.	70
3.3.1.2.	Procedimiento de cálculo de la hipótesis.....	70
3.4.	PROPUESTA	73
3.4.1.	<i>Tema</i>	73
3.4.2.	<i>Introducción</i>	73

3.4.3.	<i>Importancia de la propuesta</i>	73
3.4.4.	<i>Objetivos</i>	74
3.4.4.1.	Objetivo general.....	74
3.4.4.2.	Objetivos específicos.....	74
3.4.5.	<i>Descripción de la propuesta</i>	75
3.4.5.1.	Datos de la empresa	76
3.4.5.2.	Análisis situacional de la comercializadora de calzado ecuatoriano COMECSA S.A. (FODA)	79
3.4.5.3.	Indicadores de la guía de perfeccionamiento del clima organizacional.....	79
3.4.5.4.	Características necesarias para la implementación de un buen clima organizacional.....	80
3.4.5.5.	Funciones principales de la guía de perfeccionamiento	81
3.4.5.6.	Medición del clima organizacional	82
3.4.5.7.	Esquema de la propuesta	82
3.4.5.8.	Identificación de las necesidades del clima organizacional.	83
3.4.5.9.	Cuando realizar la medición del clima organizacional.	84

3.4.5.10. Áreas necesarias en las que deben ser capacitados para obtener un mejor clima organizacional.....	84
3.4.5.11. Estrategias a implementarse para mejorar el clima organizacional en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.	85
3.4.5.12. Plan de acción a aplicarse en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.....	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.- PERSONAL DE LA EMPRESA COMECSA, MATRIZ Y SUCURSALES.	43
TABLA 2.- GÉNERO.....	51
TABLA 3.- PRESTACIÓN DE SERVICIOS	52
TABLA 4.- CARGO DE EMPLEADOS.....	53
TABLA 5.- DESEMPEÑO LABORAL.....	54
TABLA 6.- CLIMA DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	55
TABLA 7.- AMBIENTE LABORAL COMO ESTÍMULO DE PRODUCTIVIDAD.....	56
TABLA 8.- AMBIENTE CONFORTABLE.....	57
TABLA 9.- INTERÉS EN EL PERSONAL	58
TABLA 10.- TOMA DE DECISIONES	59
TABLA 11.- CONSIDERACIÓN DEL ÓRGANO REGULAR.....	60
TABLA 12.- CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS.	61
TABLA 13.- MANUAL DE FUNCIONES.	62
TABLA 14.- PLANIFICACIÓN PERSONAL DEL TRABAJO.....	63
TABLA 15.- OBJETIVOS PLANTEADOS.	64

TABLA 16.- NIVEL DE APORTACIÓN A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.	65
TABLA 17.- CAPACIDADES PROFESIONALES EMPLEADAS VENTAJOSAMENTE.	66
TABLA 18.- SUMINISTRA LA EMPRESA LOS RECURSOS NECESARIOS.....	67
TABLA 19.- COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	68
TABLA 20.- NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.....	69
TABLA 21.- RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS	71
TABLA 22.- TABLA DE CONTINGENCIA. - ¿CÓMO CALIFICA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL DEPARTAMENTO QUE LABORA? *¿CONSIDERA QUE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS ES ADECUADO?.....	72
TABLA 23.- PRUEBAS DE CHI-CUADRADO	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.- GÉNERO.....	51
GRÁFICO 2.- PRESTACIÓN DE SERVICIOS	52
GRÁFICO 3.- CARGO DE EMPLEADOS.....	53
GRÁFICO 4.- DESEMPEÑO LABORAL.....	54
GRÁFICO 5.- CLIMA DEL EQUIPO DE TRABAJO	55
GRÁFICO 6.- AMBIENTE LABORAL COMO ESTÍMULO DE PRODUCTIVIDAD.....	56
GRÁFICO 7.- AMBIENTE CONFORTABLE	57
GRÁFICO 8.- INTERÉS EN EL PERSONAL	58
GRÁFICO 9.- TOMA DE DECISIONES.....	59
GRÁFICO 10.- CONSIDERACIÓN DEL ÓRGANO REGULAR.....	60
GRÁFICO 11.- CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS.....	61
GRÁFICO 12.- MANUAL DE FUNCIONES.....	62
GRÁFICO 13.- PLANIFICACIÓN PERSONAL DEL TRABAJO.....	63
GRÁFICO 14.- OBJETIVOS PLANTEADOS.....	64
GRÁFICO 15.- NIVEL DE APORTACIÓN A LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	65

GRÁFICO 16.- CAPACIDADES PROFESIONALES EMPLEADAS VENTAJOSAMENTE.	66
GRÁFICO 17.- SUMINISTRA LA EMPRESA LOS RECURSOS NECESARIOS.....	67
GRÁFICO 18.- COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	68
GRÁFICO 19.- NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.	69
GRÁFICO 20.- ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.	78
GRÁFICO 21.- FODA.	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	98
ANEXO # 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .	99
ANEXO # 3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE ..	101
ANEXO # 4 FORMATO DE LA ENTREVISTA.....	102
ANEXO # 5 FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES.....	103
ANEXO # 6 CROQUIS DE LA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.....	105
ANEXO # 7 CARTA AVAL DE LA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.....	106

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado: “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.” describe la problemática existente entre el desempeño laboral y el clima organizacional más idóneo para la organización, aunque existe un ambiente acorde, caer en la rutina puede ser perjudicial a largo plazo, por consiguiente, se plantea mejoras continuas en la comercializadora.

Debido a que la calidad de vida laboral de una empresa u organización está influida por el entorno y el ambiente que se respira dentro de una sociedad, los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas metódicas, que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos, y su aporte a la empresa en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. Actualmente el clima organizacional es de vital importancia en las empresas debido a que forma parte de un elemento esencial en el desarrollo de la misma, igualmente facilita a los directores tener una visión futura de la organización.

En América Latina se afirma que la utilización de viejos esquemas organizacionales puede llevar a un disfuncionamiento en cuanto a la actividad que se realice, debido a la poca práctica de nuevos modelos de conducta organizacional. En la sociedad latinoamericana un cambio que marque la diferencia entre la dinámica de los países

subdesarrollados incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores.

De acuerdo al estudio realizado en el Ecuador en la ciudad de Guayaquil por Antepara Toledo, (2013) refiere que el adecuado funcionamiento de las organizaciones hoy en día se debe mucho a la estabilidad emocional interna que posee el colaborador, se considera que para contar con un personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos adquiridos y experiencia laboral se deben establecer bases firmes creando un sentido de fidelidad y compromiso por parte del mismo.

Michael C. Bush, CEO Great Place to Work, (2018) expresa que se debe generar un ambiente de confianza para que los colaboradores pueda dar lo mejor de sí mismos y disfrutar de su lugar de trabajo, es decir, que se vivan valores fundamentales como la credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería, en consecuencia se obtendrá un buen clima laboral, las empresas deben considerar el funcionamiento y ejecución de planes estratégicos integrales que aporten de forma inmediata en el mejoramiento interno, esto conlleva al desarrollo de un adecuado ambiente laboral, mejorando la comunicación interna, aumentando la producción y renovando la reputación corporativa.

Es por ello que esta investigación de carácter descriptivo correlacional comprende un análisis sobre el clima organizacional que posee la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., y las implicaciones en el personal, proporcionando a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, logrando un rendimiento productivo, un buen desempeño de

trabajo y la mejora del clima organizacional de la empresa.

En relación a lo antes mencionado, se puede señalar como **planteamiento del problema**, que a nivel mundial se considera que un clima organizacional óptimo, es un factor importante dentro de las mismas, puesto que, un empleado que se desenvuelve en un lugar con las condiciones necesarias, puede realizar un trabajo de manera eficiente y eficaz, con una estabilidad laboral y con un alto grado de motivación.

El presente trabajo sitúa su investigación en el análisis del clima organizacional en Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A, y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores que prestan sus servicios en la empresa; conocer la percepción del cliente interno, apoyará la hipótesis que aquí se plantea sobre su gran influencia en el ejercicio, de esta manera se da a conocer la **formulación del problema científico**.

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018?

Por lo anterior expuesto, se **sistematiza el problema** con el fin de dar orden a los objetivos específicos:

- ¿Qué técnicas utilizará para evaluar y analizar la situación actual de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?

- ¿Qué factores influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?
- ¿Cómo se fortalecerá el desempeño laboral de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?

El **objetivo general de la investigación**, es determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la aplicación de técnicas de recopilación de información, empleando un diagnóstico interno en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., para la elaboración de un plan de mejoramiento del clima organizacional. Se logra identificar los siguientes **objetivos específicos** para la presente investigación:

- Analizar la situación actual del clima organizacional a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de campo realizadas a los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. para conocimiento del desarrollo laboral existente en la entidad.
- Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral con la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de campo a los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. para un diagnóstico del desempeño laboral.
- Proponer un plan de mejoras para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

La presente investigación se **Justifica**, en que el clima organizacional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., merece una exclusiva atención por ser un factor que viabiliza el correcto desarrollo de las actividades comerciales de la misma, por tal razón, la presente investigación, es creada con el fin de mejorar el entorno laboral, de tal forma que los empleados se sientan motivados al momento de brindar su servicio a los clientes, generando una buena atmósfera laboral y buen trato a los clientes, siendo ésta indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo en un grupo de trabajo humano.

En las empresas donde existe la atención directa con los clientes es de vital importancia el clima organizacional, puesto que permite alcanzar nuevos y mayores logros e incrementar la satisfacción de los clientes, por otro lado, los propios trabajadores de la empresa con el servicio que se brinda, obliga a contar procesos que permitan identificar todo lo que influye de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo tiene como fin reflexionar sobre la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, el cual tiene un impacto socioeconómico positivo para la empresa, ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, esta investigación tiene un enfoque descriptivo - correlacional, que consiste en identificar, detallar y describir las características y la relación que existe entre las variables del desempeño laboral y el clima organizacional, mediante un diagnóstico interno, para conocer la situación real de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Asimismo, se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo en base a la investigación que se desea realizar y la información que se quiere dar a conocer, de igual manera se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, las mismas que son parte fundamental para detectar las dificultades.

El desarrollo de la investigación permitió plantear un plan para mejorar el clima organizacional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., acorde a los objetivos planteados en el presente trabajo.

Para aquello se plantea la **hipótesis** “El clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.”

Teniendo como variables las siguientes:

- ✓ **Variable dependiente:** Desempeño laboral
- ✓ **Variable independiente:** El clima organizacional

En el siguiente trabajo de investigación se estableció el correspondiente **Mapeo**, que se divide en tres capítulos debidamente estructurados y detallados con su

respectiva cita bibliográfica de una serie de documentos, libros, artículos científicos, etc., los cuales se detallan a continuación de forma resumida:

En este trabajo de investigación en el **CAPÍTULO I**, se desarrolla la parte conceptual del trabajo de investigación en el cual se sustenta la misma, mediante una revisión literaria de varios autores de libros, tesis y artículos científicos sobre conceptos de vital importancia que se relacionan con el estudio de las variables de clima organizacional y desempeño laboral, para el respectivo análisis y sustentación de la propuesta del presente trabajo.

En el **CAPÍTULO II** se desarrolla la parte metodológica de la investigación en la cual hace referencia al diseño del instrumento que sirven para el estudio en el proceso de la misma y finalmente las técnicas de recolección de información en el que se aplica los instrumentos de investigación que permiten revelar hechos significativos en torno a la problemática de estudio.

En el **CAPÍTULO III** a través del análisis de los instrumentos utilizados de manera clara y sencilla, se describen cuáles fueron las limitaciones encontradas en el trabajo, para luego explicar los logros y resultados, se realiza la respectiva comprobación de hipótesis que confirma la correlación existente entre las dos variables, permitiendo dar soluciones a las problemáticas que se presentan en la comercializadora ecuatoriana de calzado S.A., se procede a describir las respectivas conclusiones y recomendaciones. Posteriormente, se presenta la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Para la ejecución del presente trabajo se consideró analizar fuentes bibliográficas, artículos científicos y tesis relacionadas al clima organizacional como medio de influencia en el desarrollo de las actividades productivas de los colaboradores en la empresa siendo esta la finalidad del trabajo, en esta etapa se desarrolló la fundamentación teórica como parte clave del proceso de ejecución de la investigación.

En la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JEAL CONSTRUCTORES” del autor JURADO CHANGO, (2017) de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, tesis para optar por el Título Profesional de Psicóloga Industrial en la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. El problema general de este estudio fue: ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de Jeal Constructores?; cuyo objetivo general consistió en: Determinar la incidencia del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Jeal Constructores. La metodología aplicada en el presente estudio fue de tipo correlacional, este postulado vincula las variables entre sí, de manera que se puede conocer el grado de influencia que tiene una sobre la otra ante un cambio en políticas y objetivos empresariales, el enfoque bajo el cual

se desarrolló el presente proceso investigativo fue cualitativo y cuantitativo, debido a que permitió identificar información relevante acerca del clima organizacional de la empresa Jeal Constructores, para realizar un análisis e interpretación de las causas y efectos que deterioran o mantienen el actual desempeño laboral; para la realización del presente estudio se utilizó la encuesta como instrumento de investigación. Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

- ✓ El clima organizacional está constituido por cuatro tipos de variables: el ambiente físico, social, personal y el propio del comportamiento organizacional, en el cual se analizan dimensiones de comunicación, confort, estructura, identidad, innovación, motivación, recompensa, remuneración, toma de decisiones, conflicto y cooperación.
- ✓ Para realizar un correcto análisis del clima organizacional se tiene que tomar en cuenta a los propósitos, relaciones, liderazgo, estructura, mecanismos auxiliares, y recompensas en los que se halla actualmente inmerso el clima laboral a fin de encaminarlo hacia un escenario de motivación y compromiso hacia la actividad empresarial. En cambio, para evaluar la variable de desempeño laboral el eje central es el cumplimiento de objetivos empresariales, compromiso, diseño, producción, distribución, participación activa, resolución de conflictos, capacitación continua y calidad total que se pone a disposición de la actividad empresarial para perdurar en el tiempo y en el espacio.
- ✓ Los colaboradores de Jeal Constructores están cómodos con la infraestructura que disponen para el desarrollo normal de sus labores, sin

embargo, hay que resolver los problemas de aquellos colaboradores que se sienten incómodos en sus sitios de trabajo, que con el pasar del tiempo va deteriorando sus actitudes y motivación hacia un deficiente desempeño laboral.

- ✓ Las relaciones entre los colaboradores son amigables con un buen índice de compañerismo en cuanto existen características que ayudan a la conformación sólida del grupo de trabajo, es mejor tener un grupo de amigos que trabajen eficientemente para alcanzar los objetivos. Sin embargo, existen colaboradores que tienen mala actitud para relacionarse con los demás, hechos que paulatinamente va degenerando el clima organizacional de la empresa con el apareamiento de sentimientos negativos como la desconfianza, rencor y falta de interés para establecer relaciones a largo plazo que tarde o temprano establecen un mal clima organizacional.
- ✓ La comunicación es dinámica y eficiente en la organización con rumbo fijo para alcanzar la calidad total, no por este motivo se debe dejar de mencionar la existencia de un cuello de botella que impide que la calidad comunicativa esté en los más altos parámetros de la organización. Los colaboradores dentro de una organización buscan empoderarse de la actividad empresarial para mejorar su rendimiento y realización personal.
- ✓ La comunicación entre empleado y empleador contribuye a que los colaboradores se sientan apoyados por la empresa para su realización personal y el de su entorno laboral, por otro lado, los resultados obtenidos

resaltan que existen colaboradores que faltan una vez por semana, mientras el resto de personas nunca faltan o lo hacen una única vez en todo el año.

- ✓ Los trabajadores en su mayoría ratifican su compromiso hacia la actividad empresarial debido a que cumplen con los estándares laborales establecidos, aunque no son en su totalidad, siempre hay excepciones a la regla y que seguramente tienen que ver con aquel pequeño porcentaje que presentan una mala actitud.
- ✓ Existe fallas de parte del líder al no socializar adecuadamente las metas y objetivos empresariales en cuanto la mayoría las desconocen, así mismo se menciona que no se han tomado las medidas necesarias para eliminar ciertos conflictos que impiden el desarrollo de la actividad empresarial hacia nuevos niveles, donde la mayoría de colaboradores tienen excelentes a buenas condiciones para resolver conflictos.

Se consultó la tesis “ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CNEL EP DEL CANTÓN MILAGRO.” de los autores Astudillo Morán & Espinoza López, (2016) de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales, tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Comercial en la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO. El Problema General fue: ¿De qué forma el clima organizacional incide en el desempeño laboral del personal del área financiera?; cuyo Objetivo General fue: Determinar de qué forma el clima organizacional incide en el desempeño del personal del área financiera de la empresa CNEL EP del Cantón Milagro. La

metodología aplicada en la investigación fue de tipo no experimental, porque se dedicaron a realizar un estudio que permitió conocer los problemas que presenta el personal con relación al clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. De acuerdo al estudio de investigación, se utilizaron varios tipos de investigaciones como la investigación de campo, exploratoria, descriptiva y bibliográfica. Por ende, se utilizaron las encuestas como instrumentos de investigación. Los resultados de este estudio son los siguientes:

- ✓ El plan de mejoras es un instrumento que permite realizar un inventario de situación con el fin de crear sobre la marcha condiciones de desempeño laboral que se ajusten a indicadores de eficacia y eficiencia.
- ✓ Este instrumento ha abordado los dos problemas detectados en la investigación los mismos que están relacionados con la comunicación operativa y con la necesidad de reconocimiento a la labor del departamento como tal.
- ✓ La falta de un protocolo de comunicación tanto de entrada como de salida obstaculiza el funcionamiento de la bodega y afecta a otras formas de comunicación más personalizadas.
- ✓ Las nuevas leyes laborales no contemplan pagos de bonos u otros rublos por razón de eficiencia o desempeños meritorios. Sin embargo, internamente, departamentos como recursos humanos o el área financiera si pueden proponer incentivos no económicos que a manera de salario emocional sea otorgado en reconocimiento a la excelencia en el trabajo.

Se consultó la tesis “EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO Y COMPROMISO DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA FÁRMACO-INDUSTRIAL” de los autores ESPINOSA BAEZ & UGUÑA SOTO, (2016) de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, tesis para optar el Título Profesional de Magíster de Gestión del Talento Humano en la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. El Problema General encontrado fue: ¿Cómo incide el clima laboral Organizacional en el desempeño y el compromiso Laboral de los empleados del Departamento de Producción de la Empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil?; cuyo Objetivo General fue: Determinar el impacto del clima laboral en el desempeño y compromiso de los colaboradores para identificar oportunidades de mejoras que permitan aumentar la productividad y satisfacción laboral en la empresa Fármaco-Industrial de la ciudad de Guayaquil. La metodología aplicada en la investigación fue de tipo descriptiva, donde se buscó identificar las causas de la relación y su incidencia entre el clima laboral, el desempeño y el compromiso en las personas del departamento de producción de la Organización Fármaco-Industrial; mediante el uso de: encuesta como instrumento de investigación. Los resultados de este estudio fueron los siguientes:

- ✓ En la actualidad todas las Organizaciones deben establecer estrategias que le sirvan para lograr un eficaz y óptimo clima laboral para todos sus colaboradores, para que ellos se sientan identificados, motivados y que su desempeño incremente dando como resultado la productividad de la Empresa. En la realización e interpretación de los datos, se logró identificar

los factores relevantes que permitieron evaluar el clima laboral y afianzar estrategias que permitan mantener la estabilidad laboral en la realidad actual que se vive, es una época de crisis, donde lo más importante es sentirse bien en el lugar donde se trabaja y en respuesta de esto es sentirse identificados con la Organización y demostrar con nuestro desempeño que damos lo mejor.

- ✓ El clima laboral de Fármaco-Industrial, incide de manera negativa en el desempeño de los colaboradores, afectando el logro de las metas y estrategias impuesta por la Organización y propias de los colaboradores, el compromiso laboral se crea a través de las propiedades del clima laboral que la empresa pueda brindar, Fármaco-Industrial presenta un clima desfavorable en su actualidad el cual no permite que el colaborador se sienta identificado ni comprometido con sus funciones, responsabilidades y cumplimiento con los procedimientos establecidos. Existe un déficit de compromiso en el desempeño de las funciones de los empleados del departamento de producción de la empresa Fármaco-Industrial, el cual se ve reflejado en los productos realizados y la garantía de permanecer en el mercado competitivo implica una brecha negativa para la Organización.
- ✓ Los factores identificados para realizar la evaluación del Clima Laboral en el Departamento de Producción fueron: El trabajo, La supervisión, Trabajo en Equipo, La Administración, Comunicación, Ambiente físico e infraestructura, Capacitación y Desarrollo, Sentido de pertenencia, Nivel de servicio a clientes internos y externos, debido a que, los mismos reflejaban

los problemas en el Clima Laboral. Basada en esos factores se procedió a realizar de 1 a 4 preguntas por cada factor para que sean contestadas por el personal del departamento de producción.

- ✓ Según la encuesta realizada de Clima Laboral los factores previamente identificados repercuten de manera directa en la productividad y satisfacción del personal, obteniendo como resultados que la mayor parte de los colaboradores contestaron de manera negativa referente a la medición de como percibían esos factores en sus actividades diarias. No se sienten valorados en su trabajo, no sienten que tienen una orientación por parte del jefe, no existe una buena comunicación entre los miembros del Departamento y mucho menos con los niveles superiores, por lo tanto, realizan sus actividades sin poner el mínimo desempeño y tampoco se sienten satisfechos con las labores que realizan.
- ✓ El instrumento utilizado en la investigación para analizar el nivel de compromiso de los colaboradores del departamento de Producción de la empresa Fármaco-Independiente, nos confirma que existe un déficit en el sentido de pertenencia con la empresa, ya que no se siente a gusto con las funciones que realizan, la comunicación ineficaz que tienen con sus superiores, los procedimientos no establecidos, el sistema de recompensa y castigo que utiliza la Organización, hace que los colaboradores no se esfuercen más en sus labores y pasen por altos algunas normas de calidad y por ende se tiene los resultados de devoluciones por parte de los clientes,

bajando la productividad y rentabilidad de la empresa, haciéndola vulnerable en el mercado.

- ✓ Se adaptó una evaluación de desempeño, a partir del modelo de apreciación de 360° que incluye como evaluadores a su jefe inmediato, partner o compañero, subordinado y compañero de otra área, haciéndola en evaluación de 90° cuyo único evaluador será su jefe inmediato, la misma que representa de manera eficaz las competencias más significativas en los cargos operativos y las necesidades de la empresa, donde se demuestra las competencias que poseen sus actuales colaboradores, las que se deben desarrollar y a la vez las que se deben reforzar, las cuales permitirán el crecimiento profesional y personal de los colaboradores y así mismo se permitirán realizar de manera efectiva sus funciones, procesos y procedimientos en la elaboración de los productos, aumentando la productividad y ventas de la empresa Fármaco-Industrial.

1.2. DESARROLLO DE LAS TEORÍAS Y CONCEPTOS.

1.2.1. Clima organizacional

CHIAVENATO, (2017) en su libro de Administración de Recursos Humanos define al clima organizacional como “los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés,

colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.,”. Pág. 49

Peña Rivas, (2018) en su libro Clima Organizacional. Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial define al clima organizacional como la dependencia “del grado de motivación de los empleados, considerando que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y por consiguiente se afecte su desempeño, pues se considera que el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, es así como se cree que el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral, y es el departamento de Talento Humano, quien debe desarrollar planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.” Pág. 6-7

El clima organizacional juega un papel muy importante dentro del ambiente que se promueve en Comecsa, porque en gran parte depende de la disposición de las relaciones que tengan los colaboradores entre compañeros y directores y de manera viceversa, debido a que el clima tiene una relación directa con el grado de motivación que el colaborador asuma, siendo este un factor intrínseco que afecta a cada uno, si la motivación es baja el clima también lo será y de la misma manera si existe una buena motivación sea esta emocional, de pertenencia, autoestima alta o autorrealización se promoverá un clima en óptimas condiciones. Es por esto que el clima que se promueve en la organización es alto, debido a que reciben incentivos de motivación constantemente.

1.2.2. Estructura organizacional

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional definen a la Estructura organizacional como “La manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” Pág. 480

OTI & IMESUN, (2016) en su libro de Mejore Su Negocio: El Recurso Humano y la Productividad definen a la estructura organizacional como “la forma en que una organización organiza a las personas y los puestos de trabajo de manera que pueda realizar su trabajo y cumplir sus objetivos.” Pág. 19

La estructura organizacional, es el eje central de cada institución debido a que está diseñada para que la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión del control, la centralización y descentralización, y sobre todo la formalización sean parte fundamental de la misma en forma que se dividan, agrupen y coordinen las diferentes actividades de los puestos de trabajo que conforman la empresa. Es por esto que Comecsa cuenta con una estructura lineal, aunque actualmente se encuentra en modificaciones, por el crecimiento que ha tenido a través de los años.

1.2.3. Niveles jerárquicos

ROBBINS P. & COULTER, (2014) en su libro de Administración definen a la estructura organizacional como “La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como **organigrama** (Representación visual de la estructura), también sirve para muchos propósitos.” Pág. 332

GARETH R, (2013) en su libro de Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, la estructura organizacional es una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el

ambiente en el que existe. En otras palabras, una organización debe mantenerse tan plana como sea posible, y se debe evaluar a los altos directivos por su capacidad para monitorear y controlar sus actividades con la menor cantidad posible de gerentes. Una organización con estructura plana también enfrentará menos problemas de comunicación, motivación y costos que una alta. La única razón para que una organización elija una estructura alta en lugar de una plana es cuando necesita un alto nivel de control directo o supervisión personal sobre los subordinados.

Los niveles jerárquicos van de la mano con la estructura organizacional debido a que dependerá del grado de amplitud de la empresa y a los objetivos que ésta se trace, para que de esta manera se establezcan los niveles que permitirán alcanzar dichas metas, el conjunto de los diversos niveles se convierte en una estructura organizacional si se desea plasmar esto en una figura entendible para toda la organización se denominara organigrama. Los niveles con los que cuenta la organización son gerencia, jefes departamentales, supervisores y demás personal.

1.2.4. Programas y manuales de procedimiento

ALCARAZ RODRIGUEZ, (2015) en su libro de El Emprendedor de Éxito, el programa es “La planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área; el programa de producción se divide en dos partes: **Actividades pre operativas**. Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas y **Actividades operativas**. Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa. El programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.” Pág. 143

Mgs. ARMAS ORTEGA, Mgs. TRAVERSO HOLGUÍN, & Mgs. LLANOS ENCALDA, (2017) en su libro de Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales definen al programa como “Una ayuda al empleado a integrarse a la empresa y su filosofía, adicionalmente fortalece algunos puntos como: reducir la angustia del cambio; promueve la productividad, estableciendo con claridad las expectativas de la organización sobre el cumplimiento de

funciones del colaborador; reduce errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, entre otros.” Pág. 89

Los programas que establece la comercializadora con el propósito de cumplir las metas propuestas, pone en manifiesto programas, uno con el fin de ayudar a la adaptación de un nuevo empleado y seguir un manual de procesos para ayudarlo en esa etapa; otro es un programa operativo donde detallamos de la misma manera una secuencia de pasos para cumplir con la tarea encomendada, estos procesos si se desean plasmar en imágenes se denominaran flujogramas.

ALCARAZ RODRIGUEZ, (2015) en su libro de El Emprendedor de Éxito da pautas de cómo elaborar un manual operativo “le sugerimos utilizar la siguiente metodología: establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general (recuerde que debe ser acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto); desarrollar las funciones específicas, necesarias para llevar a cabo cada función general y describir los procesos de cada actividad. Determinar los indicadores operativos y de calidad de cada actividad. En ocasiones es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad. El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos entre cada área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.” Pág. 158

Mgs. ARMAS ORTEGA, Mgs. TRAVERSO HOLGUÍN, & Mgs. LLANOS ENCALADA, (2017) en su libro de Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales definen a los manuales de funciones como “La derivación de procesos de descripción y análisis de los puestos. Cuando a la descripción formal del cargo se le agregan las características y competencias del ocupante, se obtiene el perfil de los cargos. Siendo los perfiles, la descripción de lo que el colaborador debe ser, saber y hacer; es decir, una descripción expresa y detallada de las funciones, características y competencias inherentes a quien desempeñe el cargo” Pág. 91

El manual de funciones es un folleto donde se describen de manera formal los cargos establecidos en el organigrama, aquí se detalla: el nombre del puesto, jefe inmediato, personal de apoyo, remuneración sugerida, características y

competencias del ocupante, objetivo del puesto, funciones específicas a desarrollar, procedimientos detallados de cómo realizar ciertas funciones, entre otras situaciones que la organización considera necesario establecer. La comercializadora posee actualmente un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establecen funciones básicas y específicas.

1.2.5. Ambiente de trabajo

ALCARAZ RODRIGUEZ (2015) en su libro de El Emprendedor de Éxito define al ambiente de trabajo como “de gran importancia para el desarrollo de la empresa e involucra una serie de aspectos de gran importancia, como: Motivación, comunicación, trabajo en equipo, calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización. Éstos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un clima organizacional adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe prever estos puntos, al menos, para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permitan alcanzar un nivel de clima organizacional apropiado.” Pág. 171

ISO 9001 (2015) define al ambiente de trabajo como “La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como: Sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos); Psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones); Físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido). Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.” Pág. 6

En el ambiente de trabajo de Comecsa se involucran varios aspectos como: Motivación, comunicación, trabajo en equipo y calidad personal, esto se refleja directamente en el clima laboral de la misma, la empresa debe mantener un ambiente estable para que este no sufra alteraciones, un buen ambiente laboral debe

tener una combinación de factores humanos y físicos, tales como: Sociales, Psicológicos y Físicos. En la ISO 9001:2015 la palabra *ambiente laboral* sufrió un cambio de denominación por Ambiente para la operación de los procesos.

1.2.6. Sentido de pertenencia

Mgs. LLANOS ENCALADA (2016) en su libro La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana el sentido de pertenencia es “El compromiso espontáneo con los objetivos de la organización por parte de los trabajadores.” Pág. 73

MACÍAS CÁRDENAS, AGUILAR REYNA, RAMÍREZ CISNEROS, & ESCOBAR OLGUÍN, (2016) en su artículo El Sentido de Pertenencia Como Eje Rector de la Motivación Laboral, el sentido de pertenencia sugiere que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto, deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella.”.

El sentido de pertenencia es aquel que el empleador implanta en el colaborador permitiendo que éste se sienta empoderado de la organización, de esta manera el mismo trabaja, no solo por cumplir una jornada laboral y recibir una remuneración sino por la satisfacción de haber cumplido con la meta establecida por la empresa y un poco más, estos colaboradores sienten que cada bien tangible o intangible es suyo y consiguiente pondrá más cuidado sobre las tareas que realiza. La comercializadora está permanentemente pendiente de los colaboradores, se preocupa sobre su inasistencia, va más allá de lo laboral y les prestan ayuda adicional para mejorar su calidad de vida.

1.2.7. Trabajo en equipo

ALCARAZ RODRIGUEZ, (2015) en su libro de El Emprendedor de Éxito el trabajo en equipo es “Un grupo de personas con una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes. El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial. El mundo moderno demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación.” Pág. 18-19

ROBBINS P. & COULTER, (2014) en su libro de Administración el trabajo en equipo es “la sinergia y la cooperación que se da entre las personas cuando están enfocadas en la consecución de un objetivo común. La capacidad de colaborar es crucial en muchos ámbitos transculturales. Cuando todos los participantes en una iniciativa deben trabajar en conjunto para lograr sus objetivos, la colaboración resulta un factor de enorme importancia en el proceso.” Pág. 93

El trabajo en equipo en la comercializadora es la predisposición que tienen los miembros que la conforman, para involucrarse y de esta manera laborar juntos para alcanzar una meta en común, actualmente en la empresa apuestan al trabajo en equipo como una estrategia para impulsar las actividades diarias, y así mejorar el rendimiento laboral de la organización.

1.2.8. Comunicación

CHIAVENATO, (2017) en su libro de administración de recursos humanos la comunicación es “La transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que se transmite y no se recibe, no se comunica. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada. Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.” Pág. 40

Mgs. LLANOS ENCALADA (2016) en su libro La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana la comunicación es “El proceso básico necesario para el funcionamiento de cualquier tipología de organización. Está considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. El estilo de comunicación se desarrolla en una empresa según el tipo de cultura dominante en las organizaciones. La comunicación estará conformada por el conjunto de mensajes que se intercambian tanto con su público externo como interno. Toda empresa necesita de la comunicación para atender las expectativas y las necesidades informativas que se generan con sus públicos vinculados. De la buena comunicación depende su supervivencia en el mercado” Pág. 41

La comunicación es el arte de comunicar, esto quiere decir que todos podemos transmitir una información, pero solo se comunica cuando el mensaje llega con claridad y entendimiento hacia el receptor, es decir que las personas necesitamos comunicarnos porque somos seres sociables y no ermitaños, por lo antes expuesto para la comercializadora es fundamental, porque de esta manera se cumplen los objetivos, debido a que un mensaje mal expresado o no dicho a tiempo puede ser la ruina de la organización.

1.2.9. Características personales

Mgs. LLANOS ENCALADA, (2016) en su libro La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana las Características personales son aquellas que “Tienen que ver con la edad, el sexo, estado civil: es innegable que estos aspectos inciden en la predisposición y percepción de las personas cuando ingresan a las organizaciones para iniciar su vida laboral, sus características ya son intrínsecas y no controlables, esto se agudiza si la empresa no ha aplicado un correcto proceso de selección, con aplicación de técnicas conductuales.” Pág. 67

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional las características personales son “Las características biográficas o personales como edad, género, raza, discapacidades y antigüedad en el empleo son algunos de las formas más evidentes en que difieren los trabajadores. Tiene que ver en esencia con el descubrimiento y análisis de las variables que influyen en la productividad

laboral: ausentismo, rotación de personal, anomalías, comportamiento de ciudadanía y satisfacción”

Las características personales son aspectos que identifican a una persona como su edad, sexo, estado civil, experiencia laboral, educación, estas son algunas de las características y por lo general son intrínsecas y no controlables, por esto, la empresa debe considerar ciertos aspectos al momento de contratar a una persona porque estas características incidirán al momento de una toma de decisión.

1.2.10. Liderazgo

ZEPEDA HERRERA (2017) en su libro de Psicología Organizacional el liderazgo es “Los líderes formales e informales de toda organización son los que crean o restringen los espacios donde el personal encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas: de igual manera, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes y de sus equipos, quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores.”

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional el liderazgo es el compromiso de “Los ejecutivos corporativos que saben que el contenido emocional resulta esencial para que los empleados comprendan su visión del futuro de la compañía y acepten el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, sobre todo cuando estas tienen metas distantes o vagas, es difícil que los trabajadores acepten los cambios que implican. Al activar las emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que tanto los gerentes como los empleados acepten el cambio” Pág. 117

El liderazgo forma parte fundamental de la trayectoria de una empresa, en vista de que es el direccionamiento de la misma, por lo general suelen existir liderazgos formales e informales en una organización, esto se debe a la carga emocional que representa para los empleados comprender la visión del futuro de la compañía y aceptar el cambio de la misma. La comercializadora posee un estilo de liderazgo

formal, debido a que existen internamente grupos donde se nomina a un jefe y luego se realizan reuniones semanales entre líderes para llevar a cabo sus tareas a la medida de sus posibilidades.

1.2.11. Motivación

ZEPEDA HERRERA, (2017) en su libro de Psicología Organizacional la motivación es la “Influencia en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”. Motivar es el acto o proceso cognitivo, volitivo y emocional de animarse a sí mismo, o a otros, a ejercer un esfuerzo físico o mental en la búsqueda de una meta personal, grupal, organizacional o social”. Pág.

CHIAVENATO, (2017) en su libro de Administración de Recursos Humanos la motivación es “factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.” Pág.41

La motivación es la influencia en la conducta del individuo, este ejercicio en una organización es importante en razón a que los empleados producen más si se sienten motivados, la misma puede ser intrínseca (interna) o extrínseca (externa). La comercializadora plantea o planifica programas de integración para cada área y estos son desarrollados semanal, mensual y anualmente, es importante indicar que el tipo de motivación variara de acuerdo a la magnitud del programa.

1.2.12. Desempeño laboral

CHIAVENATO, (2017) en su libro Comportamiento Organizacional el Desempeño laboral es “La forma en que los empleados realizaban las tareas

incluidas en una descripción de puestos de trabajo esto era en el pasado; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral: Desempeño de la tarea, Civismo, falta de productividad. La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera.” Pág. 555

VALLEJO CHÁVEZ (2015) en su libro de Gestión del Talento Humano el desempeño laboral dependerá de “los diversos problemas afectan al desempeño laboral; estos pueden ser personales, familiares, económicos, de salud o preocupaciones diversas como dificultades para transportarse, atender compromisos, problemas con drogas, tabaco y alcohol. Muchas personas tienen la capacidad para resolverlos y otros se convierten en personas problemas. Las organizaciones invierten parte de su tiempo en lidiar con trabajadores problemáticos, ya que los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral, siendo necesario motivar y proporcionar ayuda a trabajadores en estas situaciones.” Pág. 103

El desempeño laboral es el resultado del desenvolvimiento del colaborador en las tareas encomendadas en el puesto de trabajo, actualmente existen tres tipos de conducta que componen el desempeño laboral: uno de ellos es la que se desarrolla solo por cumplimiento a cambio de una retribución económica, la segunda es aquel compromiso que se adquiere no solo con la empresa sino consigo mismo en cumplir con las tareas e ir un poco más allá, la tercera es la que toda empresa trata de evitar debido a que es la falta de productividad y esto baja en rendimiento global. La comercializadora promueve programas de incentivos y el sentido de pertenencia, por este motivo se invierte una parte del presupuesto general en charlas motivacionales u otro tipo de eventos, que proporcionen ayuda a los trabajadores en diversas situaciones.

1.2.13. Comportamiento laboral.

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional el comportamiento organizacional es “un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.” Pág. 10

MOLINA SABANDO, BRIONES VÉLIZ, & ARTEAGA COELL, (2016) en su artículo El Comportamiento Organizacional y su Importancia para la Administración de Empresas el comportamiento organizacional es “El instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización” Pág. 501

El comportamiento organizacional es un campo de estudio específico de un área determinada, la comercializadora sigue un proceso integral que está orientada analizar la cultura, el clima y los procesos claves, además la estructura de la organización es la más idónea para los integrantes de la misma, debido a que estudia tres determinantes: individual, grupal y como estructura laboral.

1.2.14. Conducta

Mgs. Llanos Encalada, (2016) en su libro La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana la conducta es “Las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales.” Pág. 15

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional la conducta es “Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización sabe que

la gente con frecuencia se comporta en formas que transgreden las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Esas acciones reciben el nombre de conductas desviadas en el lugar de trabajo, y muchas son susceptibles de rastrearse hasta las emociones negativas.” Pág. 119

La conducta dentro de las organizaciones es fundamental debido a las relaciones interpersonales que se generen dentro o fuera de la misma no tendría por qué afectar el trabajo entre compañeros, los colaboradores de la comercializadora tienen conocimiento sobre las normas de convivencia establecidas y los códigos de buen vivir que esta posea para crear un ambiente adecuado donde no se vulneren los derechos de los demás.

1.2.15. Productividad laboral

ROBBINS & JUDGE, (2017) en su libro de Comportamiento Organizacional la productividad laboral es “El nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional es la organización en su conjunto. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia” Pág. 28

OTI & IMESUN, (2016) en su libro de Mejore Su Negocio: el recurso humano y la productividad, definen a la productividad laboral como “El uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas: Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más) o Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa). La producción obtenida de una cantidad dada de insumos de entrada es la productividad de esos insumos. La productividad de su empresa, por lo tanto, indica el grado de utilidad de sus recursos.” Pág. 1

La productividad laboral es el rendimiento eficaz y eficiente de los recursos que posee una organización, si se decide aumentar la producción se tiene que considerar dos opciones: aumentar los insumos y no disminuir la calidad del producto o

mantener los insumos y disminuir la calidad, en los dos escenarios se tendrá un aumento de productividad, pero no un uso eficiente ni eficaz porque arriesgaremos la calidad del producto. En conclusión, una empresa productiva lo es solo, si logra cumplir sus metas establecidas, por ello Comecsa apuesta mucho al rendimiento, evaluándolos constantemente, con metas propuestas semanalmente y de esta manera motivarlos y aumentar su productividad.

1.2.16. Evaluación del desempeño

ALCARAZ RODRIGUEZ (2015) en su libro de El Emprendedor de Éxito la evaluación del desempeño es “Un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre la moral de éste y sobre la eficiencia de la empresa; por lo tanto, debe considerarse cuidadosamente. El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad (tiempo en que se pretenden lograr los resultados esperados), lo que permite dar seguimiento a este aspecto (los objetivos provienen de una negociación entre el trabajador y el jefe inmediato, tomando en cuenta los objetivos de la empresa y las capacidades de cada persona).” Pág.170

VALLEJO CHÁVEZ, (2015) en su libro de Gestión del Talento Humano la evaluación del desempeño e “una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo”. Pág. 79

La evaluación del desempeño es un sistema donde se califica las funciones operativas individuales y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad, después de esto se realiza un seguimiento para mejorar los aspectos que salieron bajo y de esta manera aumentar el desempeño del trabajador y mejorar el rendimiento de la empresa. La comercializadora tiene

implementado un sistema de evaluación de manera trimestral para medir el desempeño de cada uno de sus integrantes.

1.2.17. Rendimiento laboral

Mgs. LLANOS ENCALADA, (2016) en su libro *La Cultura Organizacional- Eje de Acción de la Gestión Humana* el rendimiento laboral es la “relación entre la manera de cumplir una función y las competencias y habilidades requeridas.” Pág.73

ALFARO CASTELLANOS, (2012) en su libro *Administración de Personal Humana* el rendimiento laboral es “Un sentido más bien pasivo y, por lo mismo, se aplica más a la máquina y al trabajo y lo que la máquina o el trabajo producen. Comprende más bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad, desperdicio, etc.” Pág. 136

El rendimiento laboral es la relación existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente, esto puede relacionarse como el rendimiento. Es importante recalcar que es necesario que el análisis del rendimiento se practique desde la calidad de horas trabajadas, debido a que no todas son productivas. El rendimiento de los colaboradores en la comercializadora es bueno por lo que se plantean incentivos con el fin de impulsar la productividad de los mismos.

1.2.18. Objetivos empresariales

DAVID, (2013) en su libro de *Conceptos de Administración Estratégica* los objetivos empresariales son “Los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los

objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.” Pág. 11

VALLEJO CHÁVEZ, (2015) en su libro de Gestión del Talento Humano los objetivos son “El resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Los objetivos se basan en seis criterios: Enfocarse en los resultados que se pretende alcanzar; ser consistente, es decir, ser congruente con los objetivos y las metas de la organización; ser específicos, estar ajustados y bien definidos; ser objetivos, cuantitativos y reales; referirse a un período determinado, como día, semana, mes y número de años y ser alcanzable y posible.” Pág. 40

Los objetivos empresariales son esenciales para el éxito de toda organización debido a que marcan la dirección, ayudan en la evaluación, a la sinergia, y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control de la empresa. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros; estos deben establecerse de manera general para toda la empresa y crear otros para cada división que lo complemente. Los colaboradores se encuentran comprometidos con la comercializadora, los resultados que quieren otorgar son los mejores para contribuir a los objetivos de la misma

1.3. FUNDAMENTOS SOCIALES, FILOSÓFICOS Y LEGALES.

1.3.1. Fundamentos sociales.

La Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. actualmente está consolidada como una de las empresas más estable a nivel local, una de las fortalezas que posee es que sigue las tendencias de moda del mercado, enfocando sus esfuerzos en entregar más productos modernos y de calidad, además de una

organización estructurada para que el cliente acceda a un servicio eficiente, fomentando de esta manera una relación de confianza y afianzando de esta manera la fidelidad del cliente.

Uno de los factores esencial que se considera al momento de brindar un servicio al cliente, es el equipo de trabajo con el que se cuenta, éste debe estar motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, además de mantener una buena relación y comunicación entre compañeros como base del éxito, para que los colaboradores posean una vinculación sostenida dentro de la empresa, conjuntamente la misma debe proveer todos los suministros necesarios para que estos puedan realizar su trabajo eficientemente.

Por tanto, se debe tener clara la importancia del individuo en la organización, debido a las relaciones que se forje con los clientes dependerá de la correlación que exista entre el clima que brinde la empresa a los colaboradores, para mantener un desempeño laboral óptimo concediendo así un servicio eficaz.

1.3.2. Fundamentos Filosóficos

Con el transcurrir del tiempo el pensamiento administrativo se ha alimentado de la posibilidad de ser solo la práctica del ejercicio, administrar las organizaciones actualmente se convierte en un reto en este mundo globalizado, cuya base se fundamenta en el hecho de una visión objetiva de la realidad, que procura dar cuenta, del comportamiento de los diferentes colaboradores en las mismas.

Pensar en el comportamiento de los colaboradores en una organización depende del clima organizacional que esta implemente, debido a sus prácticas y ejecuciones en el interior de la misma, dado a que el ser humano cambia su comportamiento cuando se encuentra en un ambiente de aceptación, toma actitudes diferentes y esto se relaciona con el desempeño laboral del colaborador.

1.3.3. Fundamentos Legales.

Por ello, para fundamentar el presente trabajo investigativo es necesario el nombrar leyes que sustenten la investigación. Por consiguiente, se indicarán leyes y reglamentos que dan soporte al mismo:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad,

eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Sección primera

Adultas y adultos mayores

Art. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas. En particular, el Estado tomará medidas de:

- 2) Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.

Sección cuarta

Mujeres embarazadas

Art. 43.- El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a:

1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- 1) Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- 2) A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- 3) Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- 4) Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

CODIGO DEL TRABAJO

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

- 1) Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- 2) Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y

demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

- 7) Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- 8) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 12) Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 13) Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021-TODA UNA VIDA

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas

El garantizar una vida digna en igualdad de oportunidades para las personas es una forma particular de asumir el papel del Estado para lograr el desarrollo; este es el principal responsable de proporcionar a todas las personas –individuales y colectivas–, las mismas condiciones y oportunidades para alcanzar sus objetivos a lo largo del ciclo de vida, prestando servicios de tal modo que las personas y organizaciones dejen de ser simples beneficiarias para ser sujetos que se apropian, exigen y ejercen sus derechos.

1.4. MARCO REFERENCIAL/ MARCO SITUACIONAL.

COMECSA S.A.

Santa Elena es una de las más jóvenes de las 24 provincias que existen en el Ecuador, ubicada en la región costera; limita al oeste con el Océano Pacífico, al sur y al este con la provincia del Guayas y al norte con la provincia de Manabí, la provincia fue creada el 7 de noviembre de 2007 y la misma está conformada por tres cantones: Santa Elena, La Libertad y Salinas.

El cantón La Libertad es considerado como la capital económica de la provincia, debido a que en este cantón donde se genera la mayor actividad comercial dentro de la península.

La Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. es una empresa dedicada a la compra-venta de diferentes tipos de calzados, prendas de vestir y accesorios de acuerdo con lo que impone la moda actual, se encuentra ubicada en un punto estratégico, en cantón La Libertad, Barrio 25 de diciembre avenida 2da entre calle 20 y 21.(*Anexo #6*)

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido a que de esta manera se permitió determinar las causas del problema y cuál es el procedimiento apropiado para ejecutar, también es un tipo de investigación mixta, donde se muestra las variables de la investigación considerando un enfoque cualitativo y cuantitativo, se presenta un marco teórico, el mismo que ayudará a indagar, descubrir y verificar los acontecimientos de la realidad:

2.1.1. Descriptivo- Correlacional

Es una investigación descriptiva, debido a que permitió describir y analizar los diferentes indicadores que se plantean en la investigación, conociendo así los fenómenos que afectaban al personal de la misma, por ello se aplicaron encuestas al personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Esta investigación es correlacional debido a que se aplicó un diagnóstico de los aspectos que más resaltan en la investigación, en relación a las variables como el desempeño laboral y el clima organizacional, para luego analizar la correlación existente y de esta manera comprobar así la hipótesis planteada, de esta manera se permitió describir y analizar los diferentes enfoques que se obtuvieron en el análisis

del estudio, para posteriormente realizar un análisis y presentar una propuesta de mejoramiento.

2.1.2. Cualitativo- Cuantitativo.

Es un enfoque cualitativo porque se encontró información a partir de los datos generados y de la información obtenida de fuentes internas, es decir ahondar en la investigación que se centra en un fenómeno social basado específicamente en el desempeño laboral de los empleadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., con la finalidad de describir los factores influyentes del mismo, por ello se aplica una entrevista a la jefa de talento humano.

En el enfoque cuantitativo de la investigación se realizó un análisis estadístico de la información recabada, necesaria para el trabajo, ya que nos permitió conocer la realidad que nos proporcionaron tanto el personal administrativo y como el de ventas, se aplicaron encuestas al personal de la empresa, obteniendo resultados de fuentes primarias para conocer el grado de satisfacción por parte del personal, y opiniones que fueron proporcionadas para sustentar el grado de correlación de las variables para comprobar la hipótesis planteada mediante el cálculo del chi-cuadrado y así obtener un resultado verídico y confiable del presente trabajo

2.1.3. Bibliográfica

Es una investigación bibliográfica, que sirve para sustentar trabajos en la búsqueda de información adecuada y confiable, permite conocer, comparar, ampliar y profundizar los conceptos que se establecen en el marco teórico, ya que se sustenta

en diversas teorías el trabajo de investigación, se basó en documentos, libros y publicaciones; para trabajar con datos relevantes que ayuden a fortalecer el tema a desarrollar.

2.1.4. Investigación de campo

Este tipo de investigación es considerada para el presente estudio debido a que, para conocer la problemática real, surge la necesidad de estudiar aspectos relacionados con la empresa para de esta manera tener una idea sobre la situación actual de la misma, y así diagnosticar de mejor manera las fortalezas y debilidades en cuanto al direccionamiento actual.

2.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Método inductivo

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 Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. por tanto se obtuvo información general por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

2.2.2. Método deductivo

Este método permite analizar los acontecimientos, va de lo general a lo específico, está apoyado en las conceptualizaciones relacionadas con las variables del presente trabajo, 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.

2.3. DISEÑO DE MUESTREO

2.3.1. Población

El presente trabajo investigativo fue dirigido al personal de la comercializadora, se realizó para obtener datos que aporten a la investigación de la misma manera contribuir al estudio con un alto grado de confiabilidad.

2.3.2. Muestra

En el presente trabajo investigativo no se determinó una muestra, debido a que el número de la población es de 51 trabajadores en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., se consideró necesario realizar una encuesta dirigida al personal de la empresa que es un total de 50 trabajadores y se aplicó una entrevista al Gerente, dado a que la cantidad de trabajadores es pequeña, se tomó todo el universo (detallados en la tabla 1).

Tabla 1.- Personal de la empresa COMECSA, matriz y sucursales.

Elemento	N °
Gerente	1
Personal Administrativo.	26
Personal de Caja y ventas.	24
TOTAL	51

Fuente: Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

2.4. DISEÑO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El trabajo de investigación tiene procedimientos fundamentales que requieren un cronograma adecuado, una planificación de las actividades minuciosa, en el caso particular de la investigación se realizó un levantamiento técnico de información, para tal efecto se procedió a la elaboración de una entrevista a la jefa de talento humano para tener conocimiento de cómo ve a la comercializadora desde su punto de vista. Además, se realizaron encuestas para la recopilación de datos primarios, esta se aplicó a los trabajadores para conocer el clima organizacional y su desempeño laboral como auto evaluación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Percibe usted que el personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. se muestra comprometido con la institución?

Si, básicamente se les realiza una inducción, selección, capacitación para poder contratar al personal idóneo, pasan por un periodo de evaluación y el personal que continúa tiene mucho tiempo laborando actualmente, es decir, es un personal comprometido.

2. ¿Considera que internamente se ha establecido una clara y precisa misión, visión, objetivos y filosofía institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A..? ¿De qué manera?

Claro todos nuestros objetivos no solo son para la parte administrativa, sino que son para compartirlos con toda el personal, de hecho nosotros tenemos reuniones semanales con cada jefe de área, con los jefes departamentales, con los vendedores, los recaudadores donde se va analizando cuales son los objetivos, cuáles son las metas, la visión, nos vamos proyectando y se van haciendo evaluaciones también de los resultados que vamos obteniendo, todos ya tienen conocimiento con anticipación de la planificación del trabajo que se va a realizar

3. ¿Considera usted que el personal conoce la misión y visión institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A..?

Bueno el personal la conoce, lo que si te puedo decir que, si es muy complicado que conozcan de memoria, ha pasado que se las he tomado, pero uno que otro se la sabe pero en síntesis, la gente si tiene claro cuál es la misión y visión de la empresa, pero a veces la gente la dice con sus propias palabras, pero existe un texto predefinido, pero no la conoce a exactitud.

4. ¿Realiza la planificación conjuntamente con el equipo de trabajo?

Si, como mencione anteriormente nos reunimos una vez a la semana para conocer las novedades y escuchar sugerencias de los supervisores.

5. ¿Considera que la estructura organizacional establecida es la adecuada para el funcionamiento de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? ¿Por qué?

Existe una estructura organizacional debido a que es importante en todas las organizaciones, no es menos ni más importante el gerente ni el conserje, pero cada uno tiene su área en el departamento administrativo, el departamento del talento humano, el de comercialización y ventas, el de marketing y publicidad, cada uno tiene un departamento establecido para cada área. Actualmente el organigrama que se encuentra ha funcionado, pero no me cierro a la posibilidad de reestructurarlo, de hecho actualmente se están haciendo modificaciones antes la parte administrativa

se encargaba de la contratación, actualmente ya existe un departamento del talento humano que se encarga directamente de esa gestión.

6. ¿Considera que el clima organizacional actual de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. influye en el desempeño laboral de sus colaboradores?

El clima laboral es muy importante por eso nos preocupamos mucho por el talento humano, si la gente está bien va laborar bien, va a rendir bien, entonces de ahí parte todo, una persona que está mal, con problemas, con situaciones personales, con calamidades mayores no lo va hacer y obviamente también si en la organización existe un buen clima, si hay un buen entorno, la gente está bien tratada, va a funcionar, pero si aquí estamos pisando los talones y hostigando al colaborador no funciona nada.

7. ¿Qué valores organizacionales considera usted que aplica en la organización?

Nosotros tenemos valores como la disciplina, el respeto, la cultura del saludo, la honestidad, ese tipo de valores son importantes, aunque estos se enseñan en la casa no varían en cuanto a una organización.

8. ¿Qué estrategias usted sugeriría utilizar para considerar mejorar el clima organizacional de la empresa?

Para mejorar el clima, de hecho, actualmente se están aplicando nuevas estrategias como las evaluaciones periódicas y no solo en el desempeño, sino también

evaluando estados emocionales, en aptitudes, en entorno. De hecho actualmente se está realizando un proyecto donde visitamos cada uno de los hogares de los colaboradores para conocer cómo viven, con quienes se desarrollan para poder buscar una proyección de mejora, siempre hacemos énfasis en el tema del buen vivir, en la cultura del ahorro, también se les enseñan cómo deben proyectarse para que puedan desenvolverse, no solo a mí me interesa que trabajen aquí, ganen un sueldo y que haga bien su trabajo, me interesa que la gente crezca, que la gente se proyecte y que haga sus propios emprendimientos también.

9. ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo dentro de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?

El trabajo en equipo tiene que ver primeramente con el ejemplo, nosotros somos muy partidarios del trabajo en equipo, porque este se realiza en todas las áreas con los vendedores, los recaudadores, con cada departamento y justamente esta interacción sirven, por ejemplo hay veces que se piensa que el área de recaudación es una área muy aparte de la de ventas pero en ciertas temporadas el recaudador pasa a ser vendedor o el supervisor de cobranza viene a ser el supervisor de venta, entonces cuando ejercen ese tipo de actividades donde ellos tienen que ponerse en los pies del compañero, pueden entender mucho más el trabajo de cada uno y de esta manera se fomenta el compañerismo, el trabajo en equipo.

Por supuesto las mesas de trabajos que se realizan semanalmente, es ahí donde podemos exponer todas las inquietudes y sugerencias para dar solución, no hay problema sino tiene solución, yo siempre le enseño a mi personal, el problema sigue

siendo un problema si usted lo sigue mencionando y no ha buscado o no ha pedido solución, si ellos comunican y el problema sigue, entonces no comunico realmente porque no se le da un seguimiento a ese problema.

10. ¿Cómo considera que es el trato recibido por parte de sus colaboradores?

Lo importante aquí es el mismo trato para todos, compañerismo, no hay preferencia, incluso dentro de la organización hay lazos familiares, pero ellos cumplen el mismo horario, la misma disciplina, el mismo trabajo, es más se encuentran más comprometidos inclusive más por ese hecho. Base a nivel administrativo gerencial con todos los trabajadores es excelente, no hay ningún trabajador que diga que no le caigo bien, porque si no funciona la relación laboral.

11. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los jefes departamentales?

La comunicación es directa, buena comunicación y se la realiza de manera permanente para dar a conocer cualquier inquietud para buscar la mejor solución.

12. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral del Talento Humano?

El desempeño se lo evalúa de manera semana, quincenal, pero por lo general se mide de manera mensual, porque así tenemos establecidos los indicadores, pero es todo el tiempo, no es aquí se espera el mes para evaluar no. La parte del talento humano lo está haciendo de manera trimestral, la evaluación constante se la hace en la parte laboral.

13. ¿De qué forma se mide el rendimiento laboral en la empresa?

Se mide con las metas propuestas versus las metas obtenidas para tener un resultado positivo.

14. ¿Posee un programa para motivar al personal la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?

Claro todo el tiempo, hay metas semanales, mensuales y anuales, las metas semanales o diarias siempre tienen incentivos así sean pequeños, van desde una cena, una torta o algo pequeño, los incentivos mensuales son retribuciones económicas que dependen de las metas que se proponen y quien cumple las metas anuales la retribución es un viaje fuera o dentro del país, actualmente se van 2 supervisores, 2 vendedores 2 ejecutivos de ventas con todos los gastos pagados, porque nosotros confiamos y creemos mucho en el talento humano

3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO COMECSA S.A.

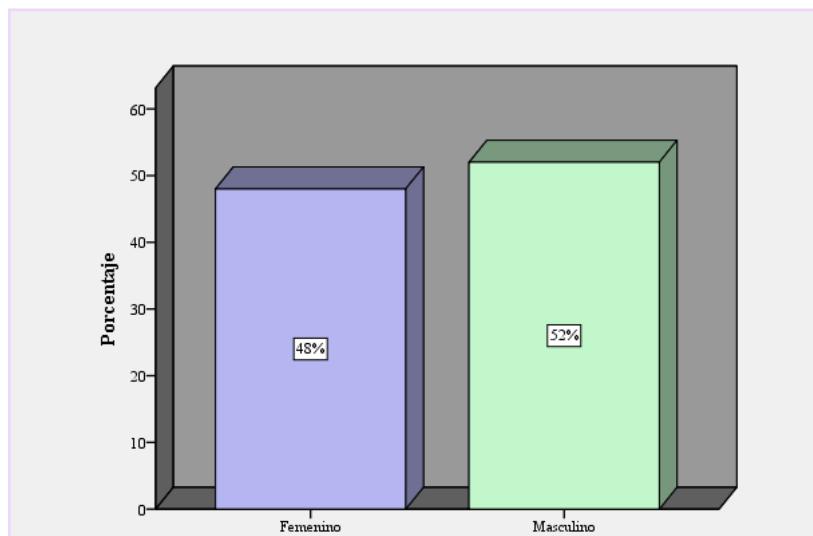
GÉNERO

Tabla 2.- Género

Variabes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	24	48,0	48,0%
Masculino	26	52,0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 1.- Género



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, muestran que, del total de 50 colaboradores encuestados, el cincuenta y dos por ciento corresponden al género masculino y el cuarenta y ocho por ciento forman parte del género femenino, por lo tanto, podemos decir que en la empresa existe una equidad de género.

TIEMPO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

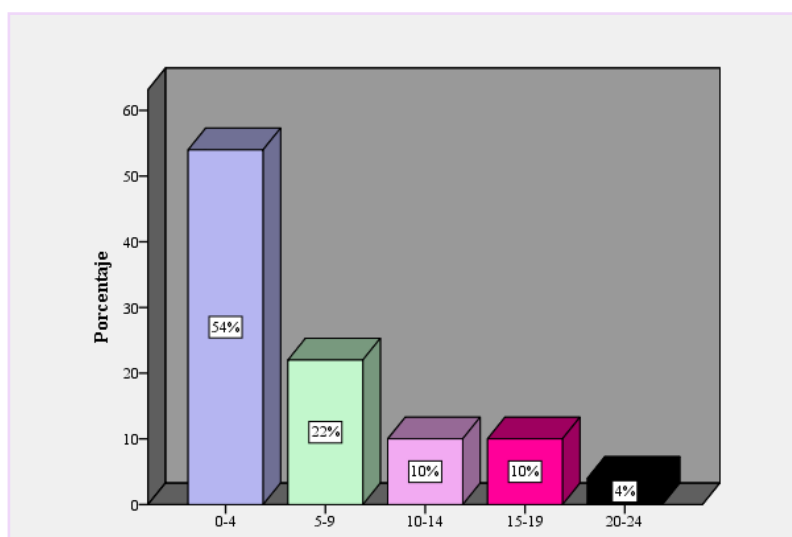
Tabla 3.- Prestación de servicios

VARIABLES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0-4	27	54,0	54,0%
5-9	11	22,0	76,0%
10-14	5	10,0	86,0%
15-19	5	10,0	96,0%
20-24	2	4,0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 2.- Prestación de servicios



Fuente: Personal de la Comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron, muestran que una gran proporción de los colaboradores han prestado sus servicios entre cero a cuatro años; seguido de un porcentaje menor quienes han contribuido entre cinco a diecinueve años; mientras que una proporción mínima han brindado sus servicios alrededor de veinte a veinticuatro años, lo que refleja que Comecsa es una empresa que se consolida con la fidelidad de sus empleados a través del tiempo.

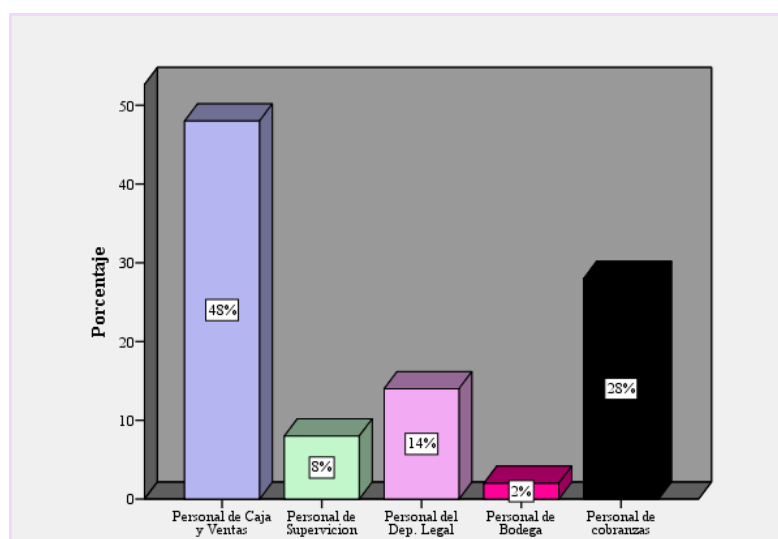
DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

Tabla 4.- Cargo de empleados

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Personal de caja y venta	24	48,0	48,0%
Personal de supervisión	4	8,0	56,0%
Personal legal	7	14,0	70,0%
Personal de bodega	1	2,0	72,0%
Personal de cobranzas	14	28,0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 3.- Cargo de empleados



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, muestran que la mayoría de su personal forma parte del departamento de caja y ventas; seguido del equipo del área de cobranzas mientras que en un porcentaje menor corresponden a departamento de bodega, se puede observar que la distribución de personal es la más adecuada para el tipo de empresa que es la comercializadora.

PREGUNTA 1: ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento?

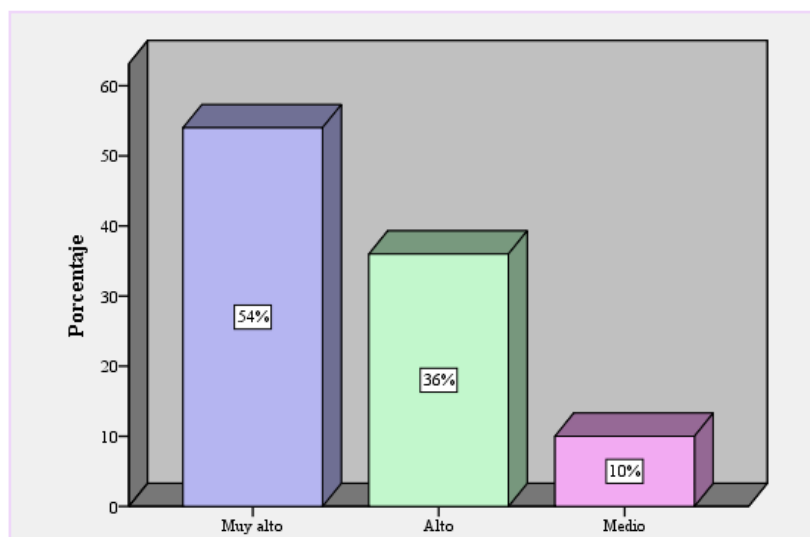
Tabla 5.- Desempeño laboral

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy alto	27	54,0	54,0%
Alto	18	36,0	90,0%
Medio	5	10,0	100,0%
Bajo	0	0	100,0%
Muy bajo	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 4.- Desempeño laboral



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora sobre el desempeño del área donde laboran, se observó que en su gran mayoría cumplen con las tareas encomendadas de la manera más idónea por parte de sus colegas, además poseen compromiso con la empresa debido al sentido de pertenencia que la misma ha desarrollado en cada uno de ellos.

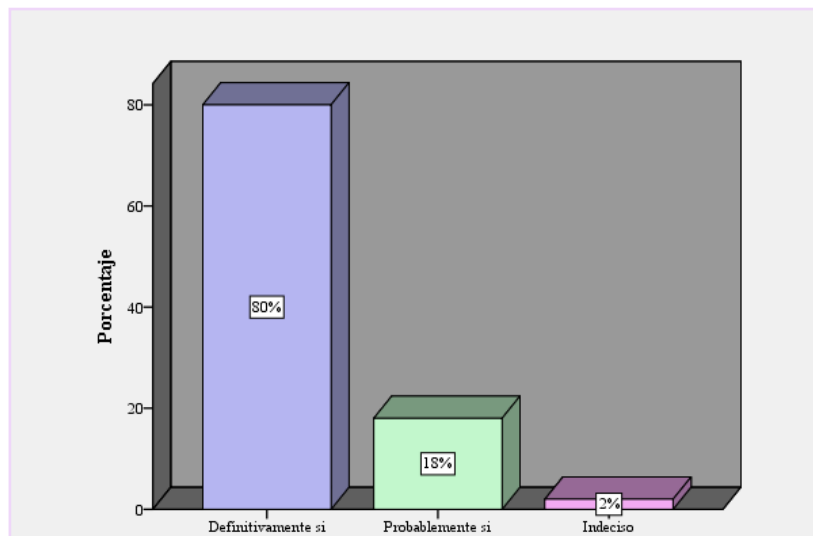
PREGUNTA 2: ¿Cree que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo?

Tabla 6.- Clima del equipo de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	40	80,0	80,0%
Probablemente si	9	18,0	98,0%
Indeciso	1	2,0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 5.- Clima del equipo de trabajo



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, sé observó que en gran proporción manifestó que los diferentes supervisores que se mantienen por las diversas áreas son personas que se preocupan realmente por el equipo humano que tienen a cargo, haciéndolos sentir que forman parte de una familia.

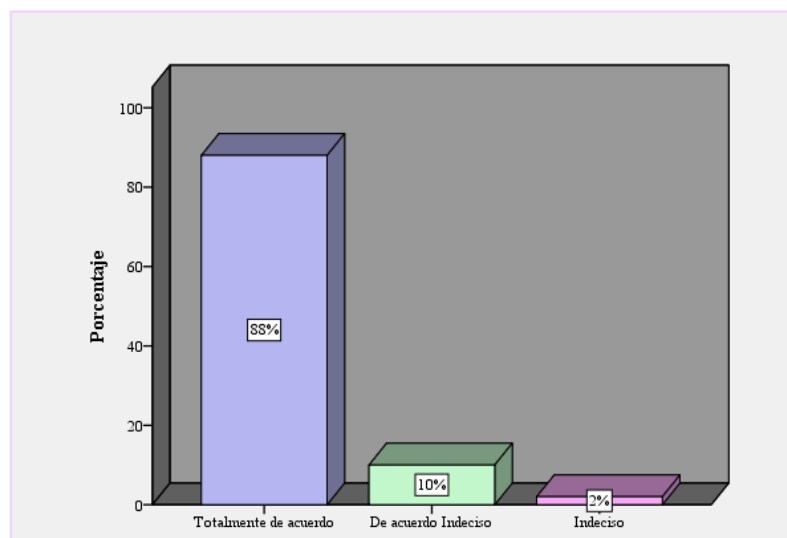
PREGUNTA 3: ¿Considera que un buen ambiente laboral estimula su productividad?

Tabla 7.- Ambiente laboral como estímulo de productividad

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	44	88,0	88,0%
De acuerdo	5	10,0	98,0%
Indeciso	1	2,0	100,0%
En desacuerdo	0	0	100,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 6.- Ambiente laboral como estímulo de productividad



Fuente: Personal de la Comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, se aprecia que en su mayoría los colaboradores están totalmente de acuerdo debido a que, si se proporciona un buen ambiente en la oficina, esto contribuiría de manera positiva en la organización, aumentando su productividad y sus ganancias.

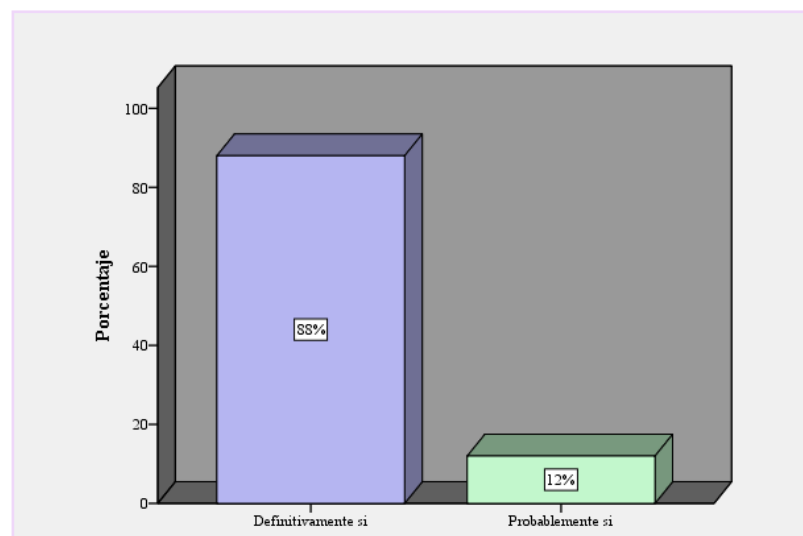
PREGUNTA 4: ¿Percibe un ambiente de familiaridad en el área dónde desempeña sus actividades?

Tabla 8.- Ambiente confortable

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	44	88,0	88,0%
Probablemente si	6	12,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 7.- Ambiente confortable



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es visible que en su totalidad el ambiente en que desarrollan las actividades es confortable, debido al vínculo entre compañeros que se ha generado, por el conjunto de condiciones que contribuyen a la satisfacción labora que aumenta la productividad.

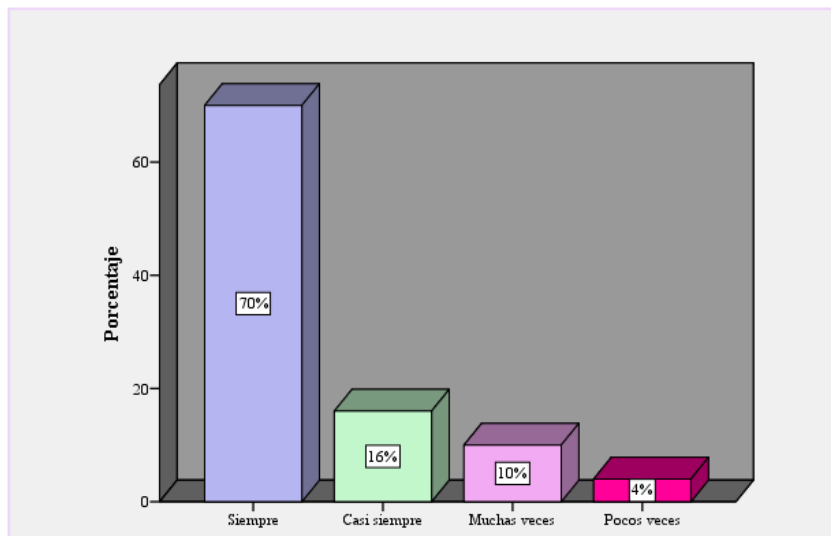
PREGUNTA 5: ¿Muestran interés sus jefes o supervisores como parte del talento humano que posee la empresa?

Tabla 9.- Interés en el personal

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	35	70,0	70,0%
Casi siempre	8	16,0	86,0%
Muchas veces	5	10,0	96,0%
Pocas veces	2	4,0	100,0%
Nunca	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 8.- Interés en el personal



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es notorio que la mayoría manifiesta que el interés de los supervisores hacia ellos es bueno, debido a que el éxito de una empresa y su capacidad de crecimiento dependen directamente del desempeño de los colaboradores.

PREGUNTA 6: ¿Sus opiniones son consideradas al momento de tomar decisión del área donde labora?

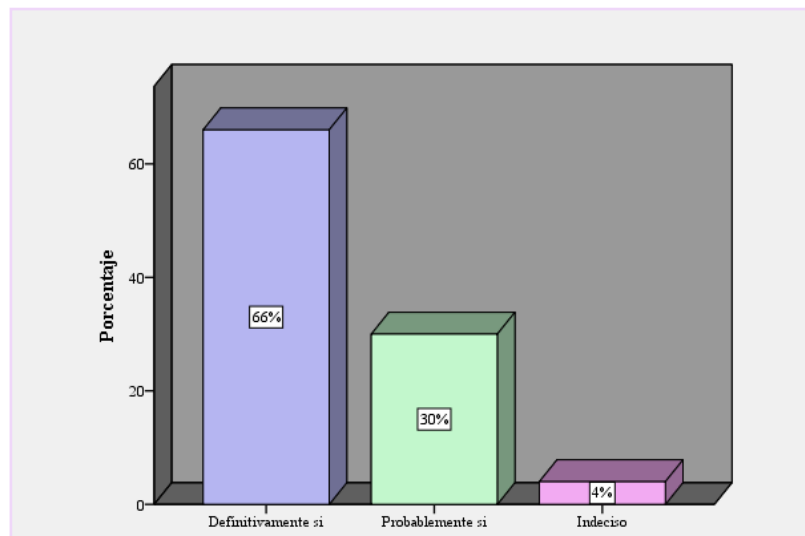
Tabla 10.- Toma de decisiones

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	33	66,0	66,0%
Probablemente si	15	30,0	96,0%
Indeciso	2	4,0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 9.- Toma de decisiones



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, se aprecia que en su mayoría se sienten escuchados y sobre todo que consideran sus recomendaciones, fomentando la confianza entre jefes y colaboradores, consecuentemente se sienten participes de las actividades que realiza la organización.

PREGUNTA 7: ¿Respetan el órgano regular en el área o departamento donde desarrolla sus actividades?

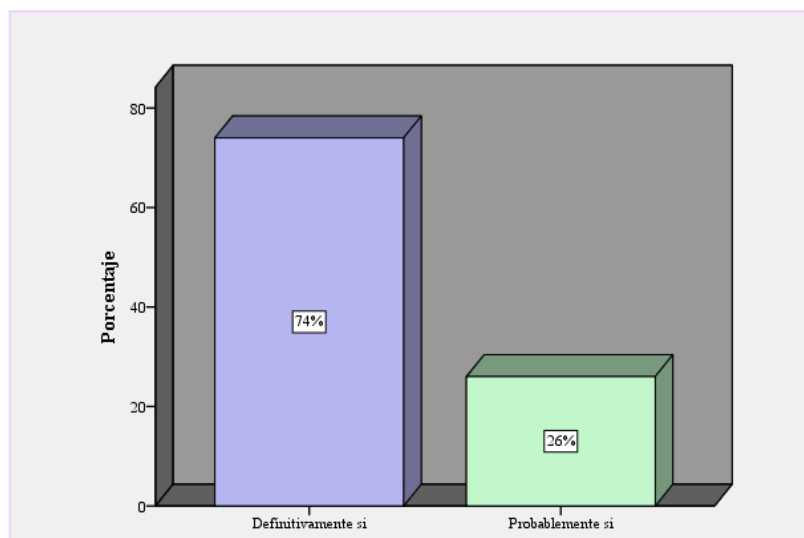
Tabla 11.- Consideración del órgano regular.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	37	74,0	74,0%
Probablemente si	13	26,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 10.- Consideración del órgano regular.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es evidente que en su totalidad respetan el criterio de sus superiores, acuden a ellos cuando presentan una situación y es solucionada de la mejor manera. Esta jerarquía preestablecida es fundamental dentro de toda organización para tener orden.

PREGUNTA 8: ¿Se cumplen las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?

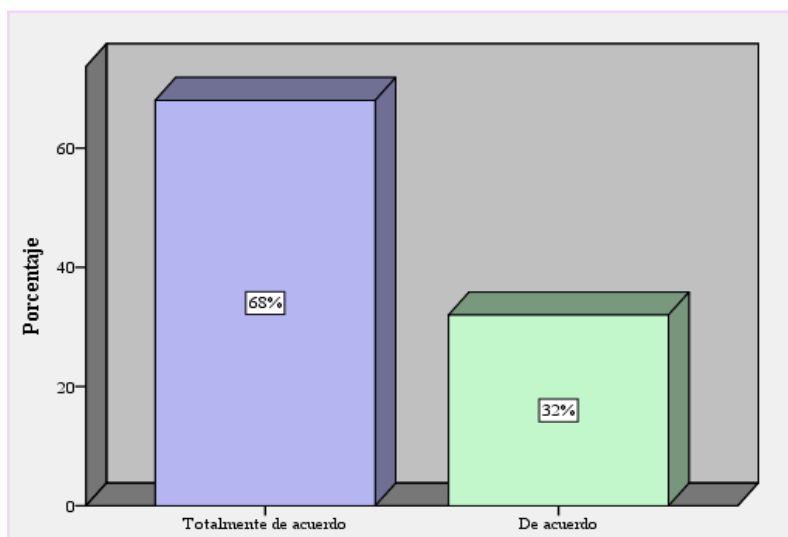
Tabla 12.- Cumplimiento de actividades planificadas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	34	68,0	68,0%
De acuerdo	16	32,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
En desacuerdo	0	0	100,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 11.- Cumplimiento de actividades planificadas.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, en su totalidad se cumplen las actividades propuestas, porque se cuenta con una planificación mensual y se realiza un seguimiento semanal para verificar el cumplimiento. Se realiza una reprogramación de actividades si las planificadas no se han cumplido.

PREGUNTA 9: ¿Existe un manual de funciones documentado y se usa para los procesos de gestión del talento humano?

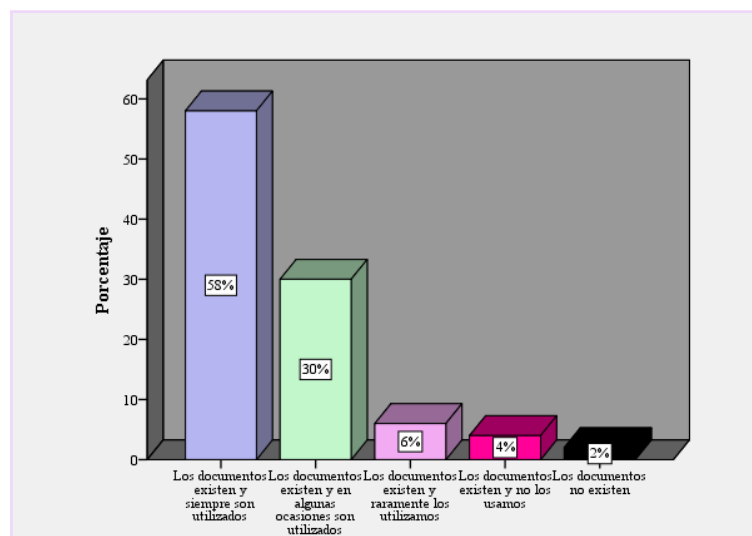
Tabla 13.- Manual de funciones.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Los documentos existen y siempre son utilizados	29	58,0	58,0%
Los documentos existen y en algunas ocasiones son utilizados	15	30,0	88,0%
Los documentos existen y raramente los utilizamos	3	6,0	94,0%
Los documentos existen y no los usamos	2	4,0	98,0%
Los documentos no existen	1	2,0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 12.- Manual de funciones.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, en su mayoría tienen conocimiento verbal sobre las funciones que se realizan en cada una de las áreas, esto es un componente del sistema de control interno para los colaboradores.

PREGUNTA 10: ¿La empresa cuenta con una planificación personal del trabajo que se realiza?

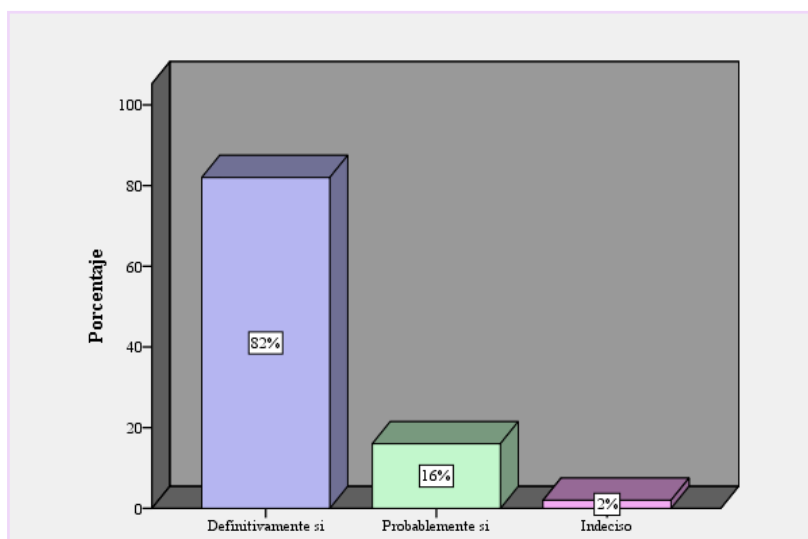
Tabla 14.- Planificación personal del trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	41	82,0	82,0%
Probablemente si	8	16,0	98,0%
Indeciso	1	2,0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 13.- Planificación personal del trabajo.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es claro que cuentan con una planificación personal con mayor énfasis en el área de ventas y cobranzas, esto es basado en las metas de los datos históricos que se encuentran en la base relacionados con el personal, desde el punto de vista individual y general.

PREGUNTA 11: ¿Considera que los objetivos planteados fueron acordes con la filosofía corporativa de la empresa?

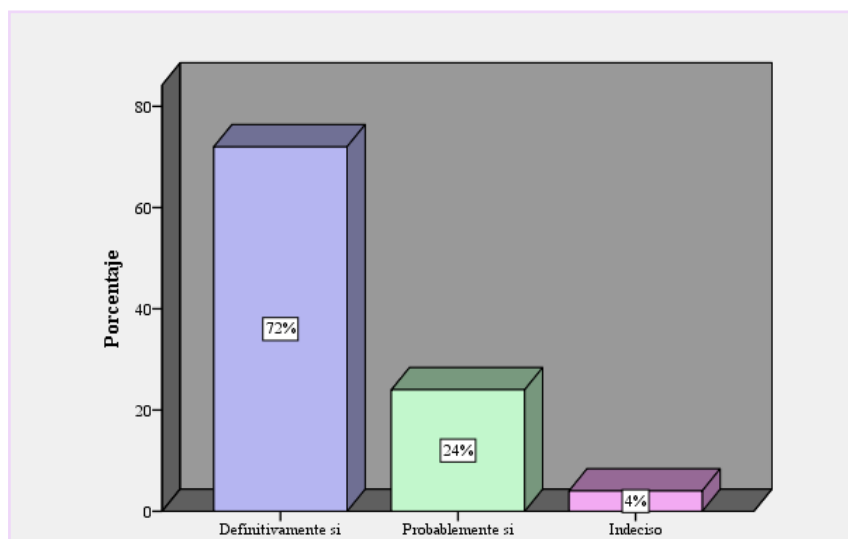
Tabla 15.- Objetivos planteados.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	36	72,0	72,0%
Probablemente si	12	24,0	96,0%
Indeciso	2	4,0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 14.- Objetivos planteados.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es notorio que están de acuerdo debido a que la filosofía empresarial permite desarrollar un trabajo integral con todas las partes interesadas, los objetivos responden a situaciones que contribuyen a alcanzar una mejor identificación de la empresa.

PREGUNTA 12: ¿Cuán importante es su nivel de aportación a los objetivos empresariales?

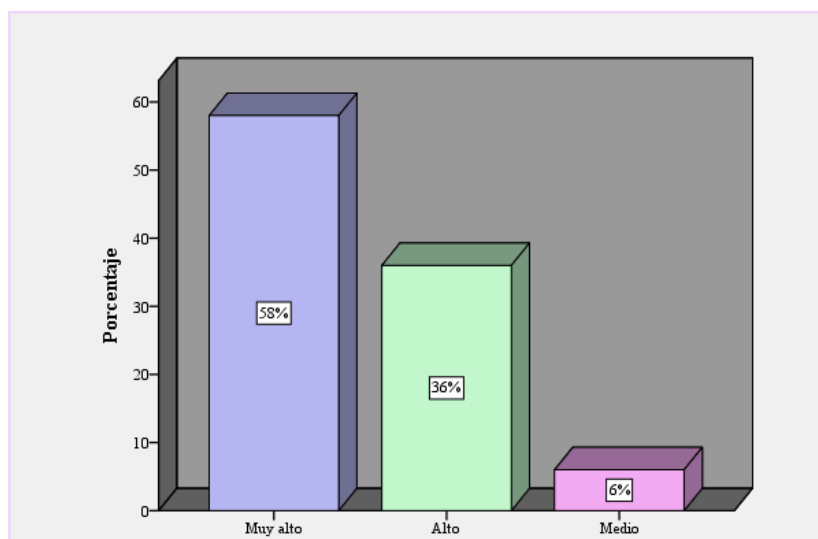
Tabla 16.- Nivel de aportación a los objetivos empresariales.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy alto	29	58,0	58,0%
Alto	18	36,0	94,0%
Medio	3	6,0	100,0%
Bajo	0	0	100,0%
Muy bajo	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 15.- Nivel de aportación a los objetivos empresariales.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es evidente que consideran que el trabajo que realizan es significativo, es decir que va ligado con el propósito de la empresa y permite encontrar esa razón de ser en el mundo de los negocios y tener una transformación positiva.

PREGUNTA 13: ¿Sus capacidades profesionales son empleadas ventajosamente en la empresa?

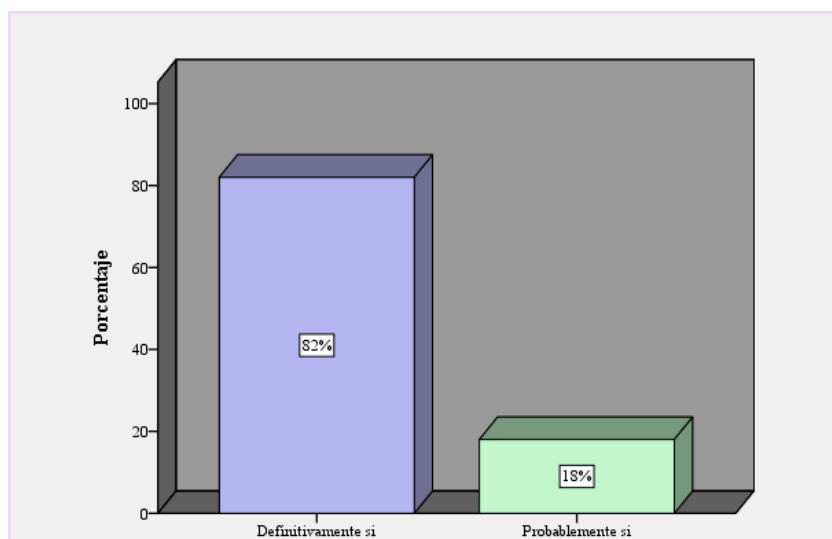
Tabla 17.- Capacidades profesionales empleadas ventajosamente.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	41	82,0	82,0%
Probablemente si	9	18,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 16.- Capacidades profesionales empleadas ventajosamente.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, los colaboradores consideran que sus capacidades están siendo utilizadas ventajosamente, debido a que esto permite el equilibrio entre los recursos que posee el individuo y los factores relacionados con el trabajo, además de trabajar en equipo y ser buen compañero.

PREGUNTA 14: ¿Provee la empresa los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

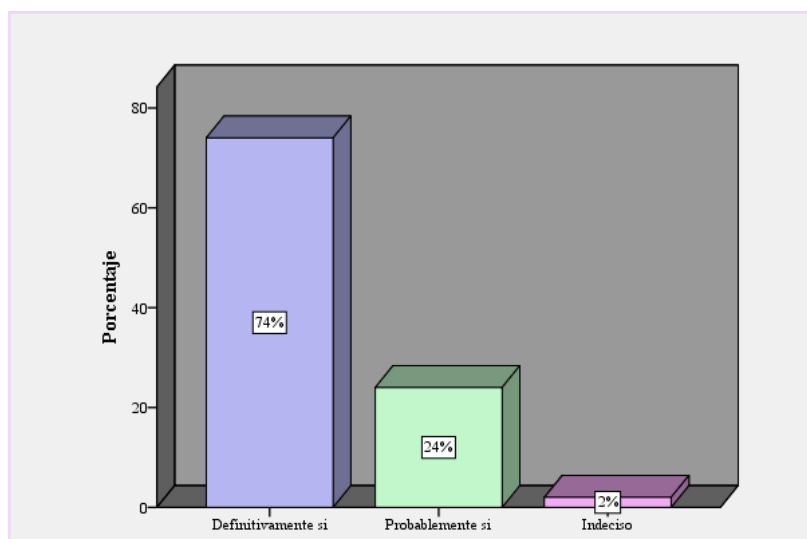
Tabla 18.- Suministra la empresa los recursos necesarios.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	37	74,0	74,0%
Probablemente si	12	24,0	98,0%
Indeciso	1	2,0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 17.- Suministra la empresa los recursos necesarios.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es notorio que en su mayoría los colaboradores respondieron afirmativamente, la empresa les provee de los recursos siendo estos: espacio físicos adecuados, uniformes, materiales; estos son para optimizar el rendimiento y funcionamiento de las organizaciones.

PREGUNTA 15: ¿Cree que la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

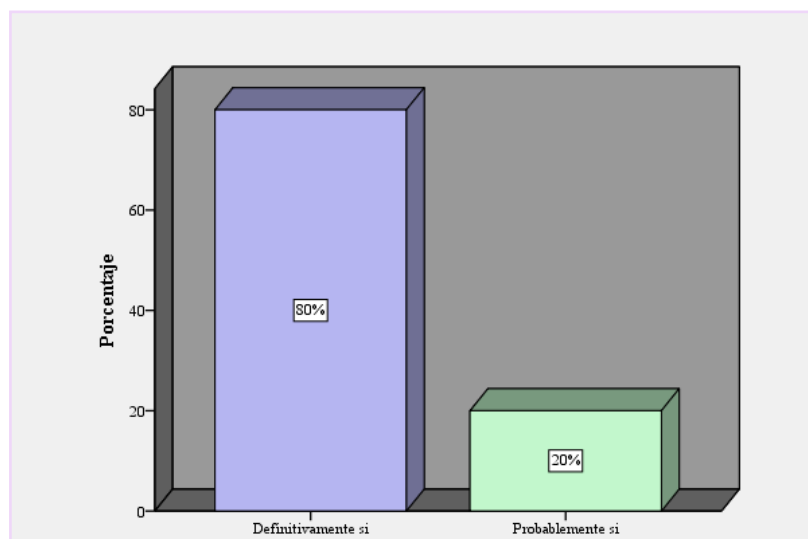
Tabla 19.- Comunicación efectiva.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	40	80,0	80,0%
Probablemente si	10	20,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 18.- Comunicación efectiva.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, en su mayoría los colaboradores respondieron afirmativamente, la comunicación que se posee actualmente es sumamente importante para el adecuado funcionamiento, debido a que el cumplimiento de las metas dependerá en gran medida de la misma.

PREGUNTA 16: ¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?

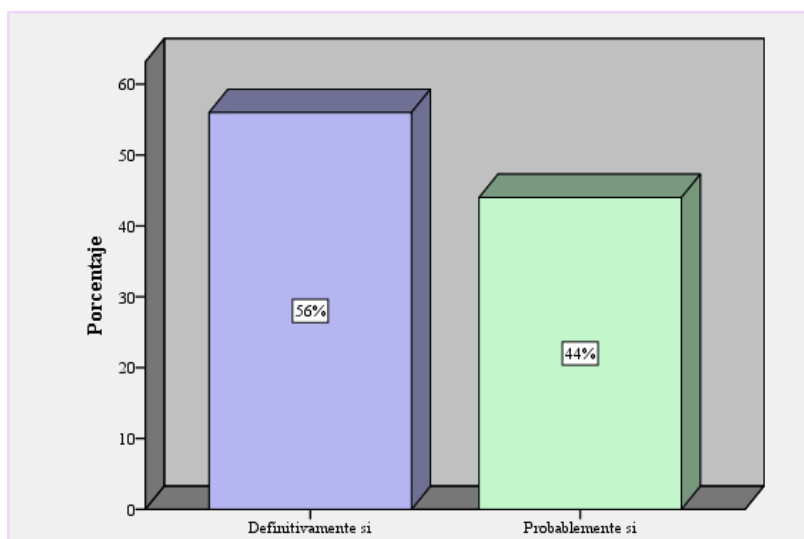
Tabla 20.- Nivel de comunicación entre compañeros.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	28	56,0	56,0%
Probablemente si	22	44,0	100,0%
Indeciso	0	0	100,0%
Probablemente no	0	0	100,0%
Definitivamente no	0	0	100,0%
Total	50	100,0%	

Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Gráfico 19.- Nivel de comunicación entre compañeros.



Fuente: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas que se aplicaron al personal de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, es claro que en su mayoría respondieron afirmativamente debido a que la comunicación entre compañeros es fluida y en conjunto poder alcanzar las metas, además desarrollar y mantener relaciones interpersonales en la empresa y evitar conflictos.

3.3. RESULTADOS

3.3.1. Validación de la hipótesis.

Para el estudio se validó la hipótesis, como la primera variable independiente es el clima organizacional y la segunda variable del estudio es el desempeño laboral, se trabajó con el programa estadístico SPSS, donde se interrelacionaron las variables por medio de una tabla de contingencia cruzada, para el respectivo análisis de comprobación del estudio realizado, en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. del Cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena.

Para aquello se plantea la hipótesis “El clima organizacional apropiado no incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la c Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.”

3.3.1.1. Descripción de la hipótesis.

H0: El clima organizacional apropiado no incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

H1: El clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

3.3.1.2. Procedimiento de cálculo de la hipótesis.

Para el análisis respectivo de la validación de la hipótesis se procedió a ingresar los

datos en el programa de SPSS, donde se examinó la información en tablas de contingencia, es decir tablas cruzadas, donde se analizaron las dos variables, dando como resultados que se acepta la hipótesis nula H0 con el fin de aportar con la investigación planteada en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. del Cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena. Las preguntas que ayudaron a la validación de la información fueron 2 de un total de 16 preguntas, las cuales se detallan a continuación:

1. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento que labora?
2. ¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?

Mediante el cálculo realizado para verificar la respectiva comprobación, se consiguen los resultados siguientes:

Tabla 21.- Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento que labora? *¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

Fuente: Programa estadísticos SSPS

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Tabla 22.- Tabla de contingencia. - ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento que labora? *¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?

			¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?		Total
			Definitivamente si	Probablemente si	
¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento que labora?	Muy alto	Recuento	11	16	27
		Frecuencia esperada	15,1	11,9	27,0
	Alto	Recuento	15	3	18
		Frecuencia esperada	10,1	7,9	18,0
	Medio	Recuento	2	3	5
		Frecuencia esperada	2,8	2,2	5,0
Total	Total	Recuento	28	22	50
		Frecuencia esperada	28,0	22,0	50,0

Fuente: Programa estadísticos SSPS

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Tabla 23.- Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,529a	2	,014
Razón de verosimilitudes	9,144	2	,010
Asociación lineal por lineal	1,964	1	,161
N de casos válidos	50		
a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,20.			

Fuente: Programa estadísticos SSPS

Elaborado por: Moranch Pardo Cinthya Gabriela.

Se comprueba que el valor p es mayor que en un 0,014 al nivel de significancia del 5%, es decir que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa, en otras palabras, el clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

3.4. PROPUESTA

3.4.1. Tema

Plan de mejoramiento del clima organizacional para fortalecer el desempeño de los colaboradores y a su vez la calidad del servicio de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

3.4.2. Introducción

El plan de mejoramiento del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., comprende el efecto de realización, crecimiento y reconocimiento profesional de los colaboradores debido a que se busca que cada integrante que se ajuste al plan, sea quienes ejecuten las diferentes tareas y actividades que se realizan en la empresa, constituyen al desafío personal y laboral que aportan significativamente para el talento humano y mejoran la calidad del servicio que prestan.

3.4.3. Importancia de la propuesta

Las organizaciones actualmente se encuentran en sintonía con los conceptos motivacionales, deben actualizar las herramientas que se utilizan para los procesos, para que incentiven y a la vez mejoren el desempeño de los colaboradores. La dirección debe examinar, ajustar e implementar las herramientas, programas y documentaciones consideradas para establecer una buena guía que se aprovechará para la toma de decisiones con respecto a los colaboradores.

El propósito general de la propuesta es orientar las actividades de cada colaborador para estimular de una manera eficiente la calidad del servicio y de esta manera obtener los mejores resultados, así como, cubrir las necesidades del talento humano, y de esta manera mejorar los procesos administrativos y operativos que generen un valor agregado convirtiéndose en una ventaja competitiva para la organización.

El plan de mejoramiento es importante para la investigación; debido a que sitúa la metodología que influirá en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, mejorando el clima organizacional y la eficiencia para alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección de la empresa.

3.4.4. Objetivos

3.4.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejora para el clima organizacional mediante el uso de herramientas organizacionales para fortalecer el desempeño de los colaboradores y a su vez la calidad del servicio de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

3.4.4.2. Objetivos específicos

- Determinar las características necesarias para obtener un mejor clima organizacional mediante la identificación de las tareas y actividades de cada departamento de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

- Establecer indicadores de un sistema de evaluación del clima organizacional para medir el desempeño y rendimiento de los trabajadores, con el fin de conseguir un personal altamente calificado y mejorar la calidad del servicio.
- Establecer un programa de capacitaciones encaminado a minimizar las falencias, fortalecer y potencializar las competencias según los requerimientos y necesidades del personal, a fin de minimizar las debilidades y maximizar el rendimiento de los trabajadores del departamento.
- Desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de mando y puestos operativos para fortalecer la comunicación de una manera más efectiva para cumplir con los objetivos marcados de la organización.
- Efectuar un diagnóstico de los aspectos internos y externos que afectan el clima laboral de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

3.4.5. Descripción de la propuesta

La presente propuesta consiste en desarrollar un plan de mejoramiento después de haber realizado la primera parte del proceso investigativo, habiendo identificado el clima laboral existente en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., después de la aplicación de instrumentos investigativos, se consideraron ciertos parámetros para la elaboración de este plan los cuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.

La implementación del plan es necesaria por los distintos procesos que se realizan dentro de la organización que en su mayoría van orientados hacia el cliente interno como al externo, por este motivo la propuesta incluye una mejora en la administración de los recursos tomando como base la información generada en la organización, además un proceso de capacitación con el fin de incrementar el sentido de pertenecía de los colaboradores, de la misma manera fortaleciendo los canales de comunicación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos.

3.4.5.1. Datos de la empresa

3.4.5.1.1. Datos de identificación de la empresa

- **Razón Social:** Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.
- **RUC:** 2490012047001
- **Estado:** Activo
- **Fecha Inicio Actividades:** 30/09/2014
- **Tipo:** Sociedades
- **Categoría:** PYME Mediana
- **Representante Legal:** Valdivieso Córdova Víctor Cesario
- **Dirección:** Casa Matriz Calle 20 y Calle 21, Edif. COMECSA La Libertad;
Santa Elena.

- **Objeto Social:** Venta al por mayor y menor de calzado
- **Principales actividades:** Fabricación de Productos de Cuero y Materiales Afines
- **Logo:**



3.4.5.1.2. Filosofía empresarial

MISIÓN

Somos una empresa de moda y estilo, que busca satisfacer las aspiraciones de nuestros clientes, caracterizándonos por la calidad y el servicio, confiable y eficiente con atención personalizada en un agradable ambiente de compra.

VISIÓN

Ser reconocida como una empresa líder en calidad y servicio, con un equipo de trabajo profesional con sólidos recursos, que permita proyectarse al crecimiento constante orientado hacia los objetivos de la empresa.

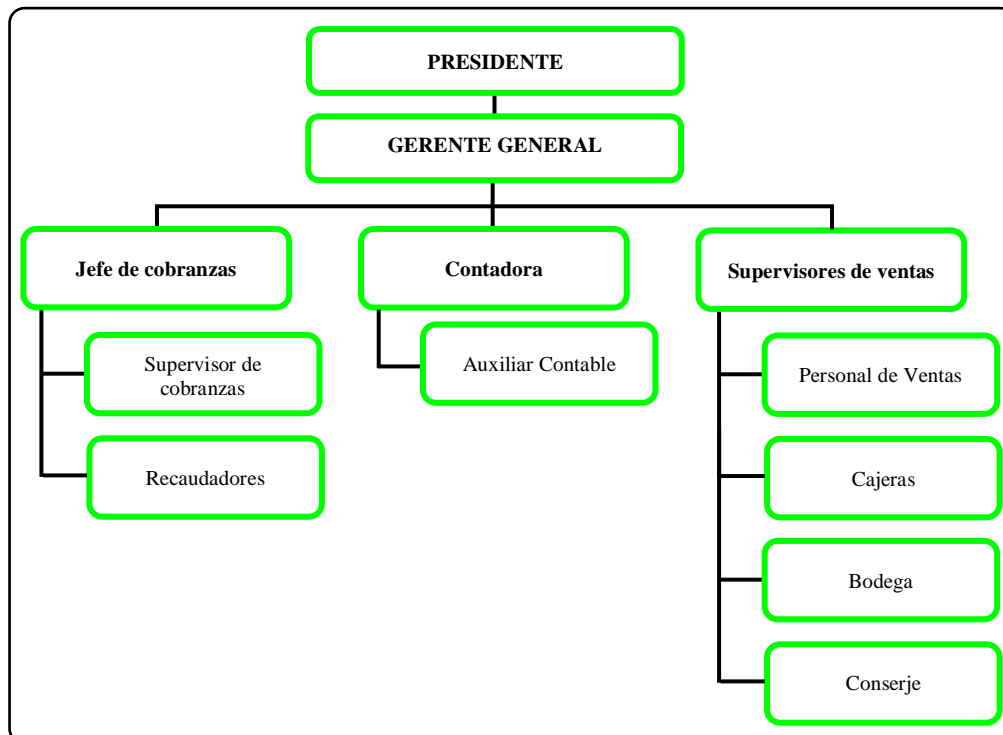
OBJETIVOS

- Ser competitivo.
- Conocer lo que el mercado necesita para satisfacer sus necesidades.

- Saber y conocer que los productos que ofrece al público en general sean de óptima calidad.
- Que los productos estén actualizados con lo que la moda impone.
- Conocer el mercado tanto nacional como internacional.
- Obtener una utilidad que permita crecer económicamente y comercialmente.
- Ofrecer al consumidor una amplia gama de modelos y alternativas de acuerdo a cada necesidad.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO ECUATORIANO COMECSA S.A.

Gráfico 20.- Organigrama actual de la empresa.



Fuente: Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

3.4.5.2. Análisis situacional de la comercializadora de calzado ecuatoriano COMECSA S.A. (FODA)

Gráfico 21.- FODA.



Autores: Torres Jordán Dennisse Graciela, Vives Briones Josselin Victoria

Fuente: Tesis: "Diseño Organizacional para la Empresa Comecsa S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena."

3.4.5.3. Indicadores de la guía de perfeccionamiento del clima organizacional.

Los indicadores a utilizarse en la guía de mejoras son:

- Mejor comunicación interdepartamental.
- Mejor desempeño de los colaboradores,
- Mayor producción laboral.

3.4.5.4. Características necesarias para la implementación de un buen clima organizacional.

Las características principales para realizar la implementación de la guía son:

- **Responsabilidad:** esto se debe a que todos quienes realizan una tarea dentro de la organización, deben conocer sobre la actividad y realizarla sin necesidad de que un superior le recuerde a cada momento.
- **Cooperación:** este es un factor relevante en todas las organizaciones, debido a que genera un desarrollo personal-grupal y el afianzamiento de todos sus integrantes para cumplir las metas propuestas.
- **Confianza:** es una parte fundamental en las relaciones interpersonales y más en el área donde se labora, debido a que así se forja el trabajo en equipo para que este funcione entre compañeros, jefes y superiores.
- **Relaciones laborales:** son lazos que se establecen en el ámbito laboral para que exista un ambiente de paz y armonía en las diversas actividades que se realizan con los miembros de la empresa.
- **Sentido de pertenencia:** los elementos como la información, la comunicación y la gente deben ser parte de las fortalezas de toda organización, debido a que generar este sentido en los colaboradores es un valor agregado y de esta manera se obtiene cierto margen de distinción con relación a la competencia porque se maximiza el trabajo y por ende los beneficios para la sociedad.

- **Identidad:** es la integración de valores propios de una cultura enraizados en los miembros de una organización, particularmente es la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional tiene que ver con la persona, generando de esta manera un sentido de pertenencia.
- **Integridad:** La persona actúa de acuerdo a los valores y principios que rigen la empresa donde laboran, por ende, la integridad involucra el juicio moral, el carácter, la honestidad y el liderazgo del mismo independientemente de situaciones personales o laborales y las actividades que se realicen, en consecuencia, un miembro que demuestre integridad aporta un ambiente de trabajo digno y diferente, generando comunicación abierta entre colegas que conllevan a relaciones efectivas.
- **Coherencia:** para generar un ambiente de estabilidad laboral se debe tener coherencia al momento de generar cambios en los sistemas y estructura de la organización, estos deben comprender la flexibilidad, agilidad y rapidez de un mundo cambiante para no perder competitividad.

3.4.5.5. Funciones principales de la guía de perfeccionamiento

- Dirección.
- Delegación.
- Comunicación interna.
- Toma de decisiones.
- Respeto.
- Escuchar a los empleados

- Involucrar a los trabajadores en el proyecto empresarial.

3.4.5.6. Medición del clima organizacional

La medición del clima se la realizara a través de encuestas y entrevistas, las mismas que deben estar direccionadas a los colaboradores de toda la organización o se puede realizar por departamento si se prefiere para tener una mejor medición del clima organizacional.

El cuestionario se divide en dos partes; en la primera se encuentra el clima organizacional actual y la otra cómo podría mejorarse, las encuestas las encuestas incluyen variables como flexibilidad laboral, responsabilidad, estándares, compromiso y trabajo en equipo.

3.4.5.7. Esquema de la propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo principal mejorar el clima organizacional por medio de una guía de mejoramiento la cual se divide en 3 fases bien identificadas las cuales son:

Primera fase: Se establecen primeros las falencias del Clima Organizacional en el interior de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., por ende, se establecen las bases para aplicar el plan de mejoramiento, tomando en consideración problemas más significativos de los colaboradores en los resultados que surgieron en la investigación de campo.

Segunda fase: Implementación de programas de capacitación. Se plantea darles un seguimiento a los programas de capacitación propuestos. El fin propuesto, es proporcionar el conocimiento renovado necesario para las diferentes áreas, donde se encuentran las debilidades y de esta manera maximizar el potencial y habilidades de los colaboradores. Además de implementar programas motivacionales, donde se espera que todos los integrantes de la organización formen parte del mismo de manera activa, debido a que la motivación laboral es una herramienta que permite aumentar el interés y desempeño de los empleados en su trabajo. También se propone mejorar la comunicación, implementando un nuevo sistema en donde todos los colaboradores formen parte.

Tercera fase: Una vez que se implementen los programas y habiendo mejorado la comunicación se propone un cambio en la evaluación del desempeño laboral, implementando nuevos esquemas o formatos más completos para quienes manejen la evaluación y la lleven a cabo de una mejor manera.

3.4.5.8. Identificación de las necesidades del clima organizacional.

- Muy pocos colaboradores piensan que los recursos dentro de la organización no están bien distribuidos.
- En menor número de colaboradores piensan que sus jefes no se preocupan por mantener un buen clima organizacional.
- Algunos colaboradores consideran que sus opiniones no son escuchadas al momento de emitir un comentario sobre el trabajo que realizan.

- Un limitado número de colaboradores no tienen conocimiento sobre la existencia de un manual de funciones para el cargo que desarrollan.
- Muy pocos colaboradores piensan que su trabajo no aporta a los objetivos principales de la organización.

3.4.5.9. Cuando realizar la medición del clima organizacional.

No se estima una fecha exacta para realizar un análisis sobre el clima de la organización, pero si se desea obtener un resultado más confiable, se recomienda seguir las siguientes indicaciones:

- Realizar el estudio en diversas fechas del año, no siempre en las mismas, debido a que la organización tiene en ocasiones temporadas más altas o bajas que puede alterar el clima.
- Es necesario que esta evaluación del clima no coincida con otras evaluaciones para no alterar los resultados reales de la investigación.

3.4.5.10. Áreas necesarias en las que deben ser capacitados para obtener un mejor clima organizacional.

- Manejo de conflictos
- Competencia laboral del recurso humano
- Relaciones laborales
- Integración del recurso humano
- Autoestima y desarrollo personal
- Atención y servicio al cliente

3.4.5.11. Estrategias a implementarse para mejorar el clima organizacional en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

- Se incorporarán estrategias de comunicación entre empleados y jefes departamentales.
- Estrategias de capacitaciones frecuentes en temas de Coaching, o cursos de capacitaciones en temas, de innovación, clima organizacional, conflictos intrapersonales.
- Estrategias de evaluación cada seis meses para valorar el desempeño laboral.

3.4.5.12. Plan de acción a aplicarse en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.

FASES	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	Implementar un sistema de comunicación donde todos los colaboradores participen.	Se implementará una nueva cultura de comunicación, la cual será por medio de una aplicación instalada en los equipos de la empresa donde facilitara la comunicación y de esta manera habrá mejoras el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Equipo informático. ❖ Internet. ❖ Software. ❖ Sala de conferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Talento humano 	\$ 2.500,00
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Proporcionar a los colaboradores la preparación necesaria para las áreas diferentes áreas de la organización y de esta manera maximizar su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitaciones planteadas para los supervisores. ❖ Capacitaciones planteadas para el personal de ventas. ❖ Capacitaciones planteadas para el área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coaching ❖ Laptop ❖ Sala de conferencia. ❖ Material de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La gerencia ❖ Talento humano ❖ Supervisores 	\$ 1.500,00
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	Establecer programas de motivación, para que los colaboradores de la organización y de esta manera mantenerse motivados en el trabajo	<p>Los programas de motivación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Programa tú haces la diferencia. ❖ Programa la asistencia perfecta. ❖ Programa ven y diviértete. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Papelería ❖ Premios 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Talento humano ❖ Supervisores 	\$ 800,00
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN	Actualizar el formato de la evaluación de desempeño y retroalimentación de modo que suministre una descripción puntual y confiable sobre la forma en que el colaborador debería llevar a cabo sus ocupaciones para mejorar el Clima Organizacional.	Las evaluaciones las realizará el supervisor de cada área de la organización y firmada por el colaborador, además la retroalimentación se la hará no más allá de 15 días después de realizada la evaluación.	-	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La gerencia ❖ Talento humano 	---

CONCLUSIONES

- ❖ El clima organizacional actual influye de manera positiva en el desarrollo de actividades de los colaboradores de la comercializadora ecuatoriana de calzado Comecsa, debido a que los mismos pasan más tiempo en el lugar de trabajo que en sus hogares y las actividades se vuelven un poco más tediosas, un clima positivo influenciara en la motivación de cada uno de los compañeros y esto se ve reflejado en la satisfacción y rendimiento laboral
- ❖ De acuerdo al estudio aplicado, el desempeño de los trabajadores se encuentra en un promedio del 94%; esto quiere decir que la comercializadora ecuatoriana de calzado Comecsa posee un clima positivo, además de una buena interacción entre jefes-colaboradores y entre los grupos de trabajo, en este sentido el 80% indico que la empresa también se preocupa por sus trabajadores, procurando que los mismos exploten sus capacidades al máximo para responder de manera positiva a la empresa.
- ❖ De acuerdo a los resultados que proyectaron las encuestas aplicadas, se determinó que los colaboradores de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA, se encuentran satisfechos, un 88% considera que el ambiente que se maneja en la empresa es el más acorde, el 70% manifiesta que sus jefes inmediatos muestran interés y consideran las opiniones brindadas por parte de ellos, además el 74% indica que la empresa provee los recursos necesarios para realizar las labores cotidianas de la empresa.

- ❖ Actualmente la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. posee un clima laboral estable que promueve el desarrollo de las actividades de la manera más segura, pero la continuidad de un modelo que funciona por varios años puede volverse obsoleto y ser contraproducente en la organización.

RECOMENDACIONES

- ❖ Todo proceso puede ser mejorable, con las nuevas tendencias que existen en el mercado en donde todas las empresas buscan la mejora continua basadas en la ISO900, basado en un sistema de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a controlar y aumentar el rendimiento; y conducirles hacia la eficiencia, brindando un servicio al cliente y excelencia en el producto.
- ❖ Se debe fortalecer el clima laboral y optimizarlo, para maximizar la productividad de la empresa, fomentando las relaciones laborales de manera estrecha y coordinada, una vez que los mismos se sientan identificados con los objetivos para conseguir las metas propuesta, se parte desde las bases de la empresa que esta constituidas por valores humanos, y motivación de los empleados como punto clave para alcanzarlos.
- ❖ Se recomienda la incorporación de estrategias en la comercializadora para fortalecer la satisfacción laboral, como la evaluación frecuente para medir el desempeño laboral y el clima organizacional debido a que se debe considerar el respectivo seguimiento; además de cursos de capacitación en temas como relaciones interpersonales, conflictos internos, y cursos de motivación, esto se deberá incluir en el POA anual de la comercializadora.
- ❖ La implementación de un plan de mejora, que se oriente hacia el fortalecimiento del desempeño del talento humano que posee actualmente la comercializadora, es lo más recomendable debido a que tiene como finalidad

promover el aumento de niveles de satisfacción y optimizar el clima que actualmente posee.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] ALCARAZ RODRIGUEZ, R. (2015). EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO. México: MCGRAW-HILL.
- [2] ALFARO CASTELLANOS, M. D. (2012). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- [3] Astudillo Morán , A. M., & Espinoza López , J. J. (JUNIO de 2016). ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CNEL EP DEL CANTÓN MILAGRO. (TESIS DE PREGRADO). Milagro, Guayas, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO.
- [4] Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.
- [5] Bohlander, G., Snell, S., & Morri, S. (2018). Administración de recursos humanos (decimoséptima ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- [6] CHIAVENATO, I. (2017). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. (Decima ed.). MEXICO, MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- [7] DAVID, F. (2013). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (DECIMOCUARTA ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- [8] DESSLER, G. (2015). ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO. México: Pearson Educación.
- [9] Enriquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (ABRIL de 2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. PODIUM Edición Especial, 131-143.
- [10] ESPINOSA BAEZ, M. I., & UGUÑA SOTO, L. A. (2016). EL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO Y COMPROMISO DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA FÁRMACO-INDUSTRIA (TESIS DE POSTGRADO). Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL (ESPOL).
- [11] GARETH R, J. (2013). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones (Séptima ed.). MÉXICO: PEARSON.
- [12] ISO, I. (15 de SEPTIEMBRE de 2015). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Quinta. (G. d. (STTF), Trad.) Ginebre, Suiza: Secretaría Central de ISO.

- [13] JURADO CHANGO , E. V. (2017). “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA JEAL CONSTRUCTORES” (TESIS DE PREGRADO). Ambato, Tungurahua, Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO .
- [14] Mgs. ARMAS ORTEGA, Y. M., Mgs. TRAVERSO HOLGUÍN , P., & Mgs. LLANOS ENCALADA, M. D. (2017). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES. (Universidad ECOTEC ed.). Samborondón - Ecuador.
- [15] OTI, O., & IMESUN, I. (2016). MEJORE SU NEGOCIO: el recurso humano y la productividad. SUIZA.
- [16] ROBBINS P., S., & COULTER, M. (2014). ADMINISTRACIÓN (DECIMOSEGUNDA ed.). México: Pearson.
- [17] ROBBINS, S., & JUDGE , T. (2017). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. ADDISON-WESLEY.
- [18] Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2015). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (Decimonovena ed.). Mexico: MC GRAW HILL.
- [19] VALLEJO CHÁVEZ, L. M. (2015). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.Instituto de Investigaciones; 2015.

- [20] ZEPEDA HERRERA, F. (2017). PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. Mexico: Pearson Educación.

WEBGRAFÍA

- [1] Antepara Toledo, V. (2013). Repositorio de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Extensión Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1200/1/T-UIDE-074.pdf>
- [2] ECUADOR, A. N. (20 de OCTUBRE de 2018). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR. Obtenido de [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2\)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf)
- [3] H. CONGRESO NACIONAL - LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION. (19 de MAYO de 2017). CODIGO DEL TRABAJO. CODIGO DEL TRABAJO. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/C%C3%93DIGO-DE-TRABAJO.pdf>
- [4] MACÍAS CÁRDENAS, S., AGUILAR REYNA, J. D., RAMÍREZ CISNEROS, I., & ESCOBAR OLGUÍN, H. E. (16 de Mayo de 2016). EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO EJE RECTOR DE LA

MOTIVACIÓN LABORAL. EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO EJE RECTOR DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3469-3489%20El%20Sentido%20de%20Pertenenencia%20como%20Eje%20Rector%20de%20la%20Motivacion%20Laboral.pdf>

- [5] Mgs. LLANOS ENCALADA , M. (2016). LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- [6] MOLINA SABANDO, L., BRIONES VÉLIZ, Í., & ARTEAGA COELL, H. (4 de Octubre de 2016). EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Dominio de las Ciencias, 2(4), 498-510. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- [7] PEÑA RIVAS, H. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL. Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial. Santa Elena, Santa Elena, Ecuador: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2018. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4439>

- [8] REPÚBLICA DEL ECUADOR - CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (CNP). (22 de septiembre de 2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- [9] Restrepo Garizabal, S. (ENERO - JUNIO de 2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. Revista Innovación Empresarial, 2(1), 91-102. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323811973_El_clima_organiza_cional_y_su_relacion_con_el_desarrollo_humano_y_la_responsabilidad_social_empresarial

ANEXOS

Anexo # 1 Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivo General y Específicos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>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.</p>	<p>¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018?</p>	<p>Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la aplicación de técnicas de recopilación de información, empleando un diagnóstico interno en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., para la elaboración de un plan de mejoramiento del clima organizacional.</p>	<p>El clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.”</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles Jerárquicos • Programas y Manuales de procedimiento • Sentido de pertenencia • Trabajo en Equipo • Comunicación • Liderazgo • Motivación
		<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual del clima organizacional a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de campo realizadas a los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. para conocimiento del desarrollo laboral existente en la entidad. • Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral con la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de campo a los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. para un diagnóstico del desempeño laboral. • Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. 		<p>Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Psicomotriz • Afectivo • Conducta • Productividad Laboral • Rendimiento Laboral • Resultados Propuestos

Anexo # 2 Matriz de operacionalización de la Variable Independiente

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos de recolección de información
El clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.”.	Variable Independiente: Clima Organizacional	El clima organizacional tiene relación directa con tamaño, nivel de autoridad, liderazgo, estructura y complejidad de la organización y lo definen como “El conjunto de características que describen una organización y que distinguen a las demás entidades, son relativamente perdurable en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la institución”	Estructura organizacional	Niveles Jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la estructura organizacional establecida es la adecuada para el funcionamiento de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? ¿Por qué? • ¿Respetan el órgano regular en el área o departamento donde desarrolla sus actividades? 	
				Programas y Manuales de procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realiza la planificación conjuntamente con el equipo de trabajo? • ¿Se cumplen las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo? • ¿La empresa cuenta con una planificación personal del trabajo que se realiza? • ¿Existe un manual de funciones documentado y se los usa para los procesos de gestión del talento humano? 	
			Ambiente social	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Piensa que internamente se ha establecido una clara y precisa misión, visión, objetivos y filosofía institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? ¿De qué manera? • ¿Qué valores organizacionales considera usted que aplica en la organización? • ¿Qué estrategias usted sugeriría utilizar para considerar mejorar el clima organizacional de la empresa? 	

					<ul style="list-style-type: none"> • ¿Percibe usted que el Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. se muestra comprometido con la institución? 	
				Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo dentro de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? • ¿Cómo considera usted que es la relación entre jefes departamentales y sus colaboradores? • ¿Cree que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo? 	
				Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente? • ¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado? • ¿Considera usted que el personal conoce la misión y visión institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? • ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los jefes departamentales? 	
			Características Personales	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Percibe un ambiente de familiaridad en el área dónde desempeña sus actividades? • ¿Muestran interés sus jefes o supervisores como parte del talento humano que posee la empresa? 	Entrevistas Encuestas
				Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera usted que es el trato recibido por parte de sus colaboradores? • ¿Posee un programa para motivar al personal la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? 	

Anexo # 3 Matriz de operacionalización de la Variable Dependiente

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos de recolección de información
El clima organizacional apropiado incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A., del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.	Variable dependiente: Desempeño Laboral	Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Comportamiento laboral.	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento? • ¿Considera que un buen ambiente laboral estimula su productividad? • ¿Sus opiniones son consideradas al momento de tomar decisión del área donde labora? 	
				Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sus capacidades profesionales son empleadas ventajosamente en la empresa? • ¿Provee la empresa los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades? 	
			Evaluación del desempeño	Rendimiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que el clima organizacional actual de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. influye en el desempeño laboral de sus colaboradores? • ¿De qué forma se mide el rendimiento laboral en la empresa? • ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral del Talento Humano? 	
				Objetivos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que los objetivos planteados fueron acordes con la filosofía corporativa de la empresa? • ¿Cuán importante es su nivel de aportación a los objetivos empresariales? 	

Anexo # 4 Formato de la Entrevista.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A: jefa de talento Humano de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. en la Provincia de Santa Elena.

Objetivo: Analizar el desempeño laboral que ofrece la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. en la Provincia de Santa Elena.

1. ¿Percibe usted que el Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. se muestra comprometido con la institución?
2. ¿Considera que internamente se ha establecido una clara y precisa misión, visión, objetivos y filosofía institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? ¿De qué manera?
3. ¿Considera usted que el personal conoce la misión y visión institucional de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?
4. ¿Realiza la planificación conjuntamente con el equipo de trabajo?
5. ¿Considera que la estructura organizacional establecida es la adecuada para el funcionamiento de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.? ¿Por qué?
6. ¿Considera que el clima organizacional actual de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. influye en el desempeño laboral de sus colaboradores?
7. ¿Qué valores organizacionales considera usted que aplica en la organización?
8. ¿Qué estrategias usted sugeriría utilizar para considerar mejorar el clima organizacional de la empresa?
9. ¿Cómo fomentan el trabajo en equipo dentro de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?
10. ¿Cómo considera que es el trato recibido por parte de sus colaboradores?
11. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los jefes departamentales?
12. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral del Talento Humano?
13. ¿De qué forma se mide el rendimiento laboral en la empresa?
14. ¿Posee un programa para motivar al personal la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.?



Anexo # 5 Formato de Encuesta a los trabajadores.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: Personal de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. en la Provincia de Santa Elena.

Objetivo: Recopilar información veraz y oportuna en función del clima laboral que se desarrolla la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A. en la Provincia de Santa Elena para el presente estudio.

1. Identificación institucional

- **Género:**
- **Tiempo de Trabajo:** ____ años
- **Departamento Laboral:**

2. Instrucciones

Responda con honestidad cada una de las preguntas que aparecen en la presente ENCUESTA. Señale con una X en el casillero de su evaluación, utilizando la siguiente escala de valoración.

1. ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en el departamento?

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Muy bajo	

5. ¿Muestran interés sus jefes o supervisores como parte del talento humano que posee la empresa?

Siempre	
Casi siempre	
Muchas veces	
Pocas veces	
Nunca	

2. ¿Cree que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6. ¿Sus opiniones son consideradas al momento de tomar decisión del área donde labora?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3. ¿Considera que un buen ambiente laboral estimula su productividad?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7. ¿Respetan el órgano regular en el área o departamento donde desarrolla sus actividades?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4. ¿Percibe un ambiente de familiaridad en el área dónde desempeña sus actividades?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8. ¿Se cumplen las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9. ¿Existe un manual de funciones documentado y se usa para los procesos de gestión del talento humano?

Los documentos existen y siempre son utilizados	
Los documentos existen y en algunas ocasiones son utilizados	
Los documentos existen y raramente los utilizamos	
Los documentos existen y no los usamos	
Los documentos no existen	

10. ¿La empresa cuenta con una planificación personal del trabajo que se realiza?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

11. ¿Considera que los objetivos planteados fueron acordes con la filosofía corporativa de la empresa?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

12. ¿Cuán importante es su nivel de aportación a los objetivos empresariales?

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Muy bajo	

13. ¿Sus capacidades profesionales son empleadas ventajosamente en la empresa?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

14. ¿Provee la empresa los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

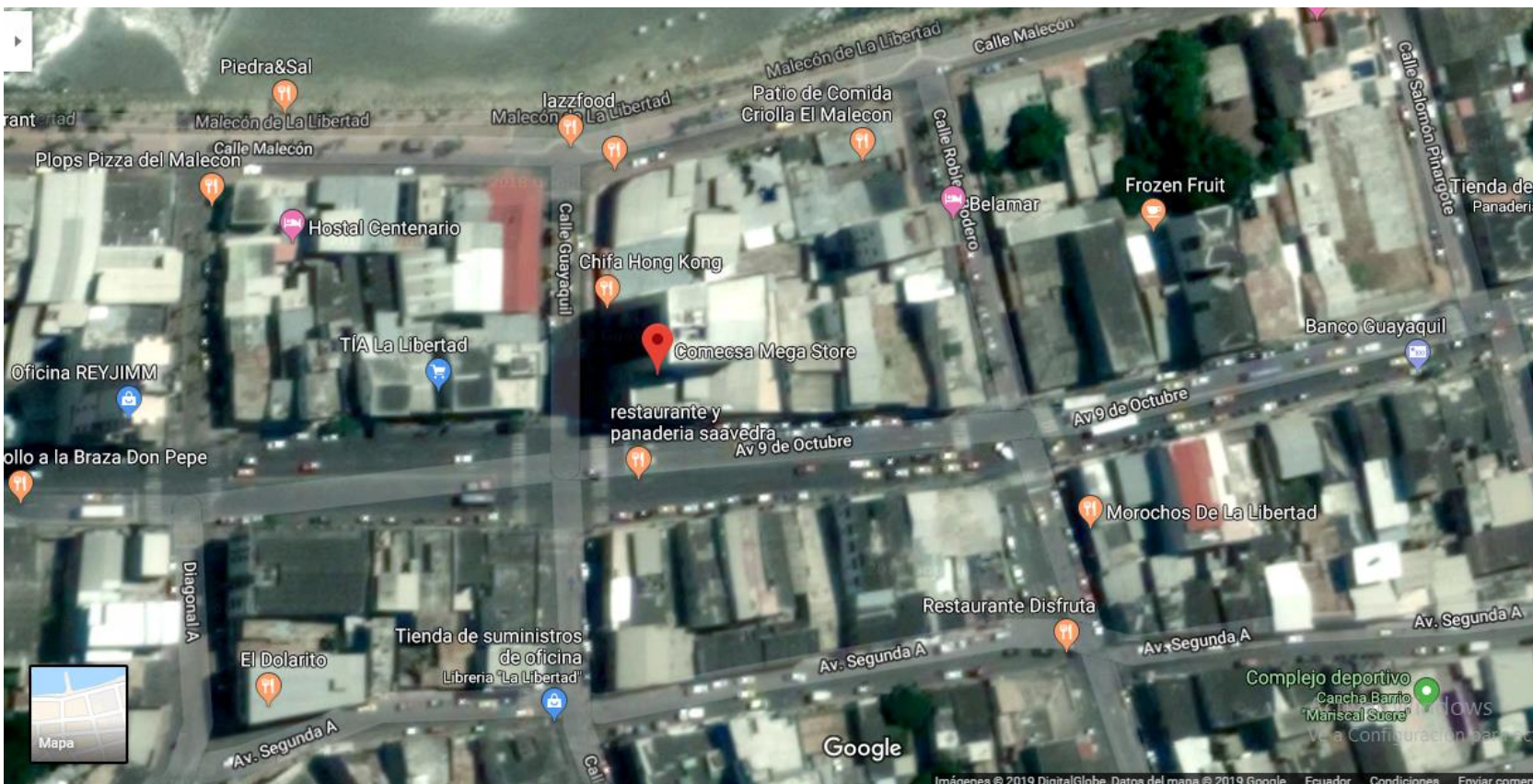
15. ¿Cree que la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

16. ¿Considera que el nivel de comunicación entre sus compañeros es adecuado?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

Anexo # 6 Croquis de la Comercializadora Ecuatoriana de Calzado COMECSA S.A.



Fuente: Google Maps
Elaboración: Google Maps



Av. 9 de Octubre y Calle Guayaquil
R U C: 2490012047001
TELÉFONO 2784020 - 2781105
LA LIBERTAD - ECUADOR

OFICIO-006-RH-GEV-2019

La Libertad, 31 de Enero del 2019.

Lcdo.

Efrén Mendoza Tarabó, MSc

**DIRECTOR (E) DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En referencia al Oficio N° 145-CAE-2018, con fecha 16 de abril de 2018, donde solicita la autorización de realizar su trabajo de investigación por parte petitoria de la Srta. Cinthya Gabriela Moranch Pardo con cedula de ciudadanía 240012465-3, **EGRESADA DE LA CARREARA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**, una vez analizada la propuesta del tema de trabajo de investigación con el tema de **"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."** se procede a la aprobación de la solicitud, comprometiéndose a brindar la apertura y el apoyo para el desarrollo del respectivo trabajo de titulación.

Además, autorizo la **CARTA AVAL** hacer uso de la información obtenida para los fines pertinentes a la elaboración y publicación del trabajo de titulación, para que sea publicada en su totalidad en el portal de la página web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente,

COMERCIALIZADORA ECUATORIANA DE CALZADO
COMECSA S.A.

Ing. Jessika Gutiérrez Vera
Jefe Recursos Humanos