



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE  
INDUCCIÓN PARA LA FÁBRICA DE CALZADO LENICAL S.H**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**Autora:** Julissa Yamila León Loor

**Director:** Psic. Rodrigo Saúl Jervés Mora.

Cuenca – Ecuador

2014



## RESUMEN

La presente tesis consiste en un ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA FÁBRICA DE CALZADO LENICAL S.H, tiene como objetivo principal determinar los factores que influyen en el desempeño de las actividades del personal dentro su respectivo puesto de trabajo para mejorar el clima laboral mediante la elaboración de un plan de acción.

La investigación realizada es de tipo cualitativo – descriptivo, utiliza técnicas como focus group y la aplicación de encuestas, encaminadas a dotarnos de información para comprender las opiniones y percepciones que tienen los empleados acerca de LENICAL.

El presente trabajo consta de tres capítulos:

En el capítulo I, se describe la organización de la fábrica en donde se desarrolló el tema de investigación, se presenta una reseña histórica, la misión, visión, y objetivos de la empresa. También se realiza el estudio de su situación actual, un análisis D.A.F.O y se presenta el estudio de su clima laboral.

En el capítulo II, se detalla el marco teórico correspondiente al estudio desarrollado con temas como: el clima organizacional y sus dimensiones, motivación, sistemas de recompensa, procesos de inducción, entre otros.

En el capítulo III, se presentan las propuestas tanto para el Mejoramiento del Clima Laboral en LENICAL y el Manual De Inducción de la empresa, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al realizar el presente estudio.

Palabras Claves: Clima organizacional, clima laboral, manual de inducción.



## ABSTRACT

The present paper consists on an ANALYSIS OF THE ORGANIZATION CLIMATE AND THE DEVELOPMENT OF THE INDUCTION MANUAL TO THE FACTORY SHOE LENICAL SH. Its main objective is to determine the factors that influence the performance of the activities that the personnel does in their respective job place to improve work environment by developing an action plan.

The research made has the character of qualitative – descriptive. It uses techniques such as focus groups and survey application. It's designed to provide us with information to understand the perceptions and points of view from employees about LENICAL.

This paper consists of three chapters:

In Chapter I, the organization of the factory where the research topic was developed is described. Also a brief history of the evolution company, its mission, vision and objectives are presented. The current situation of the Enterprise is also described, a SWOT analysis and the study of its Organizational Climate is placed in this chapter, too.

Organizational Climate and its dimensions, motivation, reward systems, induction processes include: In chapter II, the corresponding study subjects developed detailed theoretical framework.

Chapter II details the theoretical framework that correspondes to the subjets of the research. This subjets include: the Organizational Climate and its dimensions, Motivation, Reward Systems, Induction Processes, and others.

Chapter III presents the proposals for Improving the Employee Satisfaction in LENICAL, and The Company Induction Manual. The paper finalizes with the conclusions and recommendations that were obtained in the research.

Keywords: Organizational climate, working environment, induction manual.



**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN..... 17

**CAPITULO 1** ..... 18

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ..... 18

1.1. Reseña histórica ..... 18

1.2. Filosofía LENICAL..... 21

1.2.1. Misión: ..... 21

1.2.2. Visión:..... 22

1.2.3. Valores: ..... 22

1.2.4. Objetivos LENICAL..... 23

1.3. Descripción de los subsistemas..... 24

1.4. Estructura organizacional:..... 28

1.5. Descripción de productos..... 29

1.5.1. Marcas de la empresa..... 30

1.5.2. Modelos LENICAL 2014..... 30

1.6. Análisis F.O.D.A..... 31

1.6.1. Fortalezas: ..... 31

1.6.2. Oportunidades:..... 31

1.6.3. Debilidades..... 32

1.6.4. Amenazas: ..... 32

1.7. Clientes internos. .... 32



1.8.	Clientes externos. ....	33
1.9.	Análisis de la situación actual. ....	34
1.9.1.	Resultados de los análisis previos de clima laboral: ....	35
1.9.2.	Rotación del personal.....	38
1.9.3.	Índice de rotación del personal.....	40
1.9.4.	Manual de inducción no estructurado.....	41
	¿Por qué realizar el estudio? .....	41
1.9.5.	Análisis del clima laboral en LENICAL. ....	42
1.9.5.1.	Determinación de las dimensiones a analizar. ....	42
1.9.5.2.	Elaboración del cuestionario. ....	42
1.9.5.3.	Obtención de los datos.....	47
1.9.5.4.	Tabulación de los datos obtenidos en las encuestas. ....	48
1.9.5.5.	Análisis de las encuestas. ....	48
1.9.5.6.	Análisis de los microclimas LENICAL.....	51
-	Sección prefabricados.....	52
-	Sección Corte.....	53
-	Sección aparado.....	53
-	Sección Montaje.....	54
-	Sección Ventas.....	55
-	Sección bodega.....	56
-	Sección Desarrollo De Producto.....	56



- Sección Administración: ..... 57
- 1.9.5.7. Análisis de preguntas. .... 58
- 1.9.5.8. Comparación entre estudios anteriores de clima laboral..... 65
- CAPÍTULO 2** ..... 69
- 2. MARCO TEÓRICO ..... 69
- 2.1. Las organizaciones. .... 69
- 2.1.1. Definición..... 69
- 2.1.2. Objetivos organizacionales..... 69
- 2.1.3. Las personas ..... 70
- 2.1.3.1. La cognición humana. .... 70
- Teoría de campo de Lewin: ..... 71
- Teoría de la disonancia cognitiva: ..... 72
- 2.2. Motivación humana. .... 72
- 2.2.1. Ciclo motivacional:..... 73
- 2.2.2. Teorías de la motivación ..... 73
- 2.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. .... 73
- 2.2.2.2. Teoría X y teoría Y: ..... 75
- 2.2.2.3. Teoría de los dos factores ..... 76
- 2.2.2.4. Teorías contemporáneas de la motivación:..... 77
- Teoría de ERC ..... 77
- Teoría de McClelland ..... 77



- Teoría de la evaluación cognoscitiva..... 78
- Teoría de las expectativas..... 78
- 2.3. Comunicación. .... 78
  - 2.3.1. Tipos de comunicación..... 79
  - 2.3.2. Clases de comunicación..... 79
    - Comunicación oral..... 79
    - Comunicación escrita: ..... 79
    - Comunicación no verbal: ..... 80
  - 2.3.3. Comunicación organizacional..... 80
    - 2.3.3.1. Comunicación interna:..... 80
    - 2.3.3.2. Comunicación externa:..... 80
    - 2.3.3.3. Rumores:..... 81
    - 2.3.3.4. Redes de comunicación: ..... 81
      - Tipo cadena:..... 81
      - Tipo rueda: ..... 81
      - Tipo multicanal: ..... 82
- 2.4. Líder y Liderazgo. .... 82
  - 2.4.1. Liderazgo de personas (el cómo): ..... 83
  - 2.4.2. Liderazgo empresarial (el qué): ..... 83
  - 2.4.3. Teorías sobre el liderazgo: ..... 84
- 2.5. Equilibrio organizacional. .... 84



2.6.	Cultura organizacional .....	85
2.6.1.	Características de la cultura organizacional: .....	86
2.6.2.	Clima organizacional. ....	87
2.6.2.1.	Dimensiones de clima laboral.....	88
2.6.2.2.	Tipos de clima organizacional. ....	90
-	Clima de tipo autoritario: Sistema I – autoritarismo explotador: .....	90
-	Clima de tipo autoritario: Sistema II – autoritarismo paternalista:...	90
-	Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo: .....	90
-	Clima de tipo participativo Sistema IV –Participativo.....	90
2.6.2.3.	Importancia de valorar el clima organizacional:.....	90
2.7.	Trabajo en equipo. ....	91
2.7.1.	Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. ....	92
2.8.	Remuneración.....	92
2.8.1.	Tipos de remuneraciones: .....	93
2.8.2.	Premios y sanciones: .....	93
2.9.	Inducción de los empleados.....	94
2.9.1.	Objetivos de la inducción.....	95
2.9.2.	Proceso de inducción .....	95
2.9.2.1.	Manual de inducción. ....	96





<b>CAPÍTULO 3</b> .....	97
3. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LENICAL Y MANUAL DE INDUCCIÓN.....	97
3.1. Análisis de las dimensiones.....	97
3.2. Plan de mejora de Clima Laboral de la empresa de calzado LENICAL.....	101
3.2.1. Propuesta para la dimensión Formación y desarrollo.....	101
3.2.2. Propuesta para la dimensión Sistema de Remuneración.....	103
3.2.3. Propuesta para la dimensión de Comunicación.....	103
3.2.4. Propuesta para la dimensión de Seguridad.....	104
3.2.5. Propuesta para las dimensiones de Motivación y Relaciones laborales.....	105
3.3. Propuesta del Manual de inducción LENICAL.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	109
ANEXO.....	111



**TABLA DE FIGURAS**

**Figura 1.1** Logo empresarial. Fuente LENICAL..... 19

**Figura 1.2** Ubicación de la empresa. (LENICAL, 2014)..... 20

**Figura 1.3:** Instalaciones LENICAL. (Revista Cueros, 2014)..... 20

**Figura 1.4** Áreas de trabajo. Fuente: (Revista Cueros, 2014) ..... 20

**Figura 1.5.**Organigrama LENICAL Fuente: (LENICAL, 2014) ..... 28

**Figura 1.6** Marcas de LENICAL. Fuente (LENICAL, 2014). ..... 30

**Figura 1.7** Modelos de zapatos 2014. Fuente (LENICAL, 2014) ..... 30

**Figura 1.8.** Clientes internos de LENICAL. Fuente: (LENICAL, 2014)..... 33

**Figura 1.9.** Resultados del análisis de clima laboral. Fuente: (Vásconez, Estudio de clima organizacional, 2013)..... 36

**Figura 1.10.** Resultados de Análisis de Clima Laboral Febrero 2014..... 37

**Figura 1.11.** Comparación de los resultados generales de los estudios previos. Fuente. (Vásconez, Análisis de clima organizacional, 2014)..... 38

**Figura 1.12** Resultados generales de análisis de clima laboral LENICAL Junio 2014. Elaboración propia ..... 50

**Figura 1.13** Resultados por dimensión. Elaboración propia. .... 51

**Figura 1.14.**Resultados por Área LENICAL. Elaboración propia. .... 51

**Figura 1.15** Resultados Sección Prefabricados. Elaboración propia ..... 52

**Figura 1.16.** Resultados Sección Corte. Elaboración propia. .... 53

**Figura 1.17.** Resultado Sección Aparado. Elaboración propia ..... 53

**Figura 1.18.**Resultados Sección Montaje. Elaboración propia. .... 54



<b>Figura 1.19</b> Resultados Sección Ventas. Elaboración propia.....	55
<b>Figura 1.20</b> Resultado Sección Bodega. Elaboración propia.....	56
<b>Figura 1.21.</b> Resultados Sección Desarrollo de producto. Elaboración propia	56
<b>Figura 1.22.</b> Resultados Sección Administración. Fuente: Elaboración propia. ....	57
<b>Figura 1.23.</b> Resultados del conocimiento de misión, visión y valores. Fuente: Elaboración propia .....	58
<b>Figura 1.24</b> Resultados del conocimiento de la situación empresarial. ....	58
<b>Figura 1.1.25.</b> Resultado de pregunta sobre liderazgo. Elaboración propia. ...	59
<b>Figura 1.26</b> Resultado de percepción de trato diferenciado. Elaboración propia .....	60
<b>Figura 1.27.</b> Incentivos en la remuneración. Elaboración Propia.....	60
<b>Figura 1.28</b> Resultados de factores motivacionales. Elaboración propia. ....	61
<b>Figura 1.29.</b> Resultados sobre deseo de cambio de empresa. Elaboración propia. ....	62
<b>Figura 2.1.</b> Factores internos y externos que influyen en la conducta humana. Fuente: (Chiavenato, 2009).....	70
<b>Figura 2.2.</b> Factores externos que afectan la conducta de las personas en la organización. Fuente: (Chiavenato, 2009) .....	71
<b>Figura 2.3.</b> Ciclo motivacional. Fuente: (Chiavenato, 2009) .....	73
<b>Figura 2.4.</b> Pirámide de las necesidades de Maslow.....	74
<b>Figura 2.5.</b> Grupo de las necesidades de Maslow.....	75
<b>Figura 2.6.</b> Esquema de la comunicación. Elaboración propia .....	78



**Figura 2.7.** Esquema de los tipos de comunicación. Elaboración propia..... 79

**Figura 2.8.** Red de comunicación tipo Cadena..... 81

**Figura 2.9** Red de comunicación tipo Rueda..... 82

**Figura 2.10** Red de comunicación tipo Multicanal. .... 82

**Figura 2.11** Resumen de las teorías del liderazgo. Fuente: (Cideal, 2014)..... 84

**Figura 2.12** Modelo del Iceberg de la Cultura organizacional..... 86

**Figura 2.13.** Niveles de clima organizacional. Fuente: (Chiavenato, 2009) .... 88

**Figura 2.14** Tipos de remuneración. Fuente: (Chiavenato, 2009) Elaboración propia ..... 93

**Figura 3.1** Resultados Generales. Elaboración propia ..... 97



Yo, Julissa Yamila León Loor, autora de la tesis “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA FÁBRICA DE CALZADO LENICAL S.H”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 17 de octubre de 2014.

Julissa Yamila León Loor.

C.I: 1206732883



Yo, Julissa Yamila León Loor autora de la tesis “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA FÁBRICA DE CALZADO LENICAL S.H”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 17 de octubre de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Julissa León Loor', written over a horizontal line.

Julissa Yamila León Loor.

C.I: 1206732883



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para salir adelante,  
a mis queridos Padres y Hermanos por el apoyo incondicional durante toda mi vida ayudándome a cumplir mis metas,  
y, a aquellas personas que día a día trabajan arduamente para sacar a sus familias adelante.

**Julissa**



## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, hermanos por el apoyo brindado, a los Directivos y Empleados de LENICAL por permitirme desarrollar mi trabajo de tesis aportando con sus conocimientos y opiniones, a mi director de tesis Psic. Saúl por sus consejos, tiempo y dedicación, a los profesores de la carrera de Ingeniería industrial por los conocimientos impartidos y a mis amigos por haber compartido todo este tiempo conmigo, apoyándome y animándome en los momentos difíciles.

Eternamente agradecida

**Julissa.**





## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación se originó a partir de estudios previos, en los que se identificó la existencia de factores que influían en el desempeño de las actividades de los empleados. El análisis de Clima Laboral dentro de las empresas ha tomado fuerza en los últimos años, es una herramienta importante para evaluar la percepción de los empleados acerca de su medio laboral y con esto crear planes de acción para mejorar las falencias detectadas.

Todas las empresas deben garantizar que el empleado se sienta cómodo dentro de su puesto de trabajo, caso contrario, este no podrá desempeñar sus labores de manera adecuada generando: insatisfacción, desmotivación y deserción en los empleados.

Por último, cuando un empleado ingresa a una organización, este debe de pasar por un proceso de inducción en el cual se debe de otorgar un Manual de Inducción el cual especifique: misión, visión, objetivos, tareas de acuerdo al cargo, estatutos empresariales, normas de seguridad, mapa de riesgo, entre otros.

Los planes de acción que se plantean deben de formar parte de la mejora continua cuyo objetivo es potencializar los recursos existentes en las empresas y así lograr una mayor productividad.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### - OBJETIVO GENERAL:

Analizar el clima laboral y elaborar el manual de inducción para la fábrica de calzado Lenical S.H.

### - OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar los factores de riesgo inherentes al mal clima laboral de la empresa LENICAL S.H.
- Elaborar un plan de mejoramiento del clima laboral.
- Establecer el proceso adecuado del ingreso del personal a la empresa LENICAL S.H.



## CAPÍTULO 1

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.1. Reseña histórica

El fundador de Pierralli es el señor Lenin Niveló, quien comenzó desde los 14 años con la ayuda de su madre, en la venta de calzado al por mayor y menor, de fabricación artesanal. El almacén estaba ubicado en las calles Simón Bolívar entre Hermano Miguel y Mariano Cueva, en la ciudad de Cuenca. Sus proveedores eran su padre el Señor Alejandro Niveló y artesanos de Gualaceo.

El Señor Lenin Niveló decide por el año 1986, dedicarse a la fabricación del calzado, a raíz del incumplimiento de la fecha de entrega de uno de sus proveedores para un pedido importante que tenía en el norte del país. Es así que entre los años 87 y 88 establece su taller artesanal de fabricación de calzado para caballero, la elaboración de los mismos era 100% manual en el corte de cuero y armado del calzado con el nombre de Pierralli.

El fundador de Pierralli emprendió su idea de negocio solo en la fabricación de calzado de caballero, a razón que él percibió en los años 87 y 88 que existía dos tipos de modelos para caballero, los mismos eran mocasín y cordón; entonces sintió la necesidad de presentar al mercado variedad de modelos. Su producto en el mercado lo presentó con la marca Pierralli, y el mercado que cubría era el sur y centro del país.

El taller tuvo que enfrentar serios problemas de despegue de las suelas en el mercado, que al no ser solucionados satisfactoriamente, esto afectó con la imagen de Pierralli y para evitar las bajas en ventas, decide el Señor Lenin Niveló cambiar de nombre de la marca por Mazzalupi. Para entonces no se llevaba registros de producto control de calidad en el proceso y tampoco registros de producto no conforme.

Se considera el 10 de junio del 2007, la fecha de un nuevo inicio del taller artesanal, debido que antes del 2007 el fundador tuvo cambios en su entorno familiar y del negocio; a razón de ello le ha puesto mucha dedicación por ver a



su taller artesanal crecer e industrializarlo, como resultado de su esfuerzo y por el cumplimiento legal que conlleva el crecimiento; en abril del 2012 existe la transición de taller artesanal a una empresa de sociedad de hecho con el nombre de LENICAL.

El legado que el Señor Lenin Niveló quiere dejar en la sociedad con su idea de negocio, es demostrar que en el Ecuador se puede hacer industria, con productos de calidad y competitivos, y como consecuencia de ello ser una fuente generadora de empleo. También considera importante para la estabilidad de la empresa en el mercado actual es servicio al cliente con productos de calidad y con entrega oportuna de los pedidos. (LENICAL, 2014)

### **LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA.**

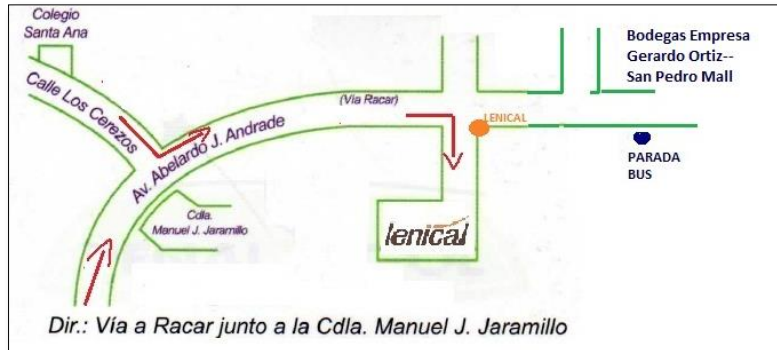
A raíz del constante crecimiento en la producción, LENICAL se encuentra pasando por un nuevo proceso de transición, de sociedad de hecho a compañía limitada, por este motivo la misión, visión, valores y estatutos fueron reestructurados. También se modificó el logo empresarial añadiéndole un slogan que identifique a la empresa.



*Figura 1.1 Logo empresarial.*

*Fuente LENICAL*

A partir de Abril de 2014 empezó a funcionar en su nueva planta ubicada en la vía a Racar junto a la ciudadela Manuel J. Jaramillo.



**Figura 1.2** Ubicación de la empresa.  
Fuente (LENCICAL, 2014)



**Figura 1.4:** Instalaciones LENCICAL  
Fuente. (Revista Cueros, 2014)



**Figura 1.3** Áreas de trabajo.  
Fuente: (Revista Cueros, 2014)



Actualmente LENICAL trabaja en un turno de 8 horas/día, su producción es de 25 pares/hora en el área de montaje la cual marca el ritmo de producción, sin embargo en el área de armado la producción depende del modelo que se esté realizando, lo cual en promedio se produce entre 14 y 20 pares/hora siendo esta la restricción de los demás procesos por lo que se apoya con un armado externo. (Fuente: Registros de planeación y control de la producción, 2013)

Una política de LENICAL, es que el personal rote en diferentes puestos de trabajo para que conozcan cada uno de los procesos de fabricación de calzado como parte de su entrenamiento.

En la empresa desde aproximadamente 3 años se viene implementando la filosofía Lean Manufacturing, por lo que ya se han desarrollado proyectos como las 5 S, Kata Kaizen, Kanban, entre otros. También se tiene planificado la implementación de la norma de calidad Iso 9001 y el Mantenimiento Total Productivo (TPM).

LENICAL, tiene proyectado a largo plazo ampliar su portafolio con productos como: línea de calzado para damas, billeteras, correas, casacas y demás productos que apoyen al cuidado personal.

## **1.2. Filosofía LENICAL.**

LENICAL está comprometida con el cuidado de la salud de las personas y el medio ambiente, brindándoles a sus clientes productos de excelente calidad por lo que su misión y visión están encaminadas hacia eso, además se preocupan por el bienestar de sus colaboradores mediante la inculcación de valores.

### **1.2.1. Misión:**

LENICAL tiene por misión:

“Apoyar el cuidado de la salud, estatus y bienestar de nuestros clientes, diseñando y fabricando productos, que cumplan sus exigencias, siendo siempre amigos del medio ambiente.”Fuente: (LENICAL, 2014)



### 1.2.2. *Visión:*

La visión de LENICAL es:

“Estar en los pies de cada persona, apoyando al cuidado de su salud, estatus y bienestar.” Fuente: (LENICAL, 2014)

### 1.2.3. *Valores:*

- ✓ **Alegría:** La buena disposición para hacer nuestro trabajo, demostrando alegría en el cumplimiento de las tareas.
- ✓ **Valentía:** Para aceptar los desafíos diarios, con la decisión de alcanzar objetivos, superando todas las dificultades.
- ✓ **Paciencia:** Capacidad para soportar las dificultades presentadas, sin alterarse ni desanimarse.
- ✓ **Respeto:** La consideración y admiración ganada con el ejemplo demostrado al dar todo lo que se tiene en nuestras actividades.
- ✓ **Integridad:** Realizar todas las actividades de manera correcta y completa.
- ✓ **Honor:** Mantener el buen nombre cumpliendo fielmente el compromiso adquirido al integrarse a LENICAL.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Mantener el apoyo, colaboración y respeto en las actividades de la empresa.
- ✓ **Lealtad:** Cumplimiento de nuestro compromiso de fidelidad y del honor para con LENICAL.
- ✓ **Perseverancia:** Mantener la constancia de lo iniciado, hasta alcanzar los resultados anhelados.

Fuente: (LENICAL, 2014)



#### **1.2.4. Objetivos LENICAL<sup>1</sup>.**

LENICAL a inicio de año se plantea objetivos para cada uno de los procesos, estableciendo proyectos y asignando responsables para alcanzar los objetivos.

##### ***Proceso Financiero:***

- ✓ Incrementar las ventas en el año 2014 un 45% con relación al año 2013.
- ✓ Posicionar la marca MAZZALUPI y llegar a estar dentro de las 5 marcas más recordadas a nivel del país.
- ✓ Incrementar la rentabilidad para la empresa sobre las ventas en un 1.2% frente al año 2013.

##### ***Proceso comercial.***

- ✓ Alcanzar el 85% de aceptación del cliente mejorando la percepción de calidad nuestros productos y servicios.
- ✓ Mejorar el confort del calzado hasta un 90 % de satisfacción del cliente.
- ✓ Digitalizar el diseño del producto mediante el uso de programas como Naxus y Corel Draw.

##### ***Proceso de manufactura.***

- ✓ Mejorar la calidad del producto con los indicadores de producto no conforme (zapato defectuoso) y no conformidades (defectos).
- ✓ Alcanzar un 85% de cumplimiento a tiempo de los pedidos.

##### ***Talento Humano:***

- ✓ Mejorar en entorno laboral de la fábrica.

---

<sup>1</sup> Los objetivos fueron descritos a partir de los archivos proporcionados por (Fuente: Registros de Producción, 2014).





### 1.3. Descripción de los subsistemas<sup>2</sup>.

#### **Gerencia.**

LENICAL está dirigida por el Sr. Lenin Niveló, quien dirige y controla la fábrica, haciendo negociaciones, seleccionando los proveedores y aprobando las solicitudes de compra. La empresa cuenta con la ayuda del Ing. Hugo Quezada quien es el asesor en productividad organizacional de LENICAL.

#### **Responsable de producción.**

Realiza el control de la producción y la disposición de los operarios programando la producción.

#### **Responsabilidades:**

- ✓ Controlar cumplimiento de producción en cada puesto
- ✓ Controlar la asistencia del personal
- ✓ Seleccionar y Contratar al Personal
- ✓ Controlar y Revisar Calidad
- ✓ Tomar acciones en el día a día de la producción.

#### **Responsable de planificación.**

Planificar la producción de acuerdo a fechas de entregas, optimizando recursos en función de asignar a los pedidos.

#### **Responsabilidades:**

- ✓ Revisar pedidos con los cupos de producción y ventas
- ✓ Realizar fichas de producción
- ✓ Realizar el MRP
- ✓ Responsables del área productiva de montaje

---

<sup>2</sup> Fuente: Departamento de Producción LENICAL.





- ✓ Analizar Formatos
- ✓ Controlar estándares de producción, calidad, seguridad.

***Departamento de diseño y desarrollo de producto:***

El departamento de diseño y desarrollo de productos investiga, analiza y desarrolla nuevas propuestas de modelos tendientes a la moda, para satisfacer al cliente y ayudar a incrementar las ventas.

**Responsabilidades:**

- ✓ Diseñar productos en base a las necesidades de comercialización
- ✓ Elaborar las fichas técnicas de los productos.
- ✓ Elaborar las fichas técnicas de las materias primas, producto, prefabricados e insumos.
- ✓ Buscar alternativas de nuevos materiales, prefabricados e insumos.
- ✓ Entregar a producción las herramientas requeridas tales como moldes, señaladores, tefes, caladores y otras requeridas para la fabricación.
- ✓ Hacer el seguimiento y ajustes necesarios durante el desarrollo de los nuevos productos.
- ✓ Entregar a gerencia la información requerida para determinar los costos del nuevo producto.
- ✓ Realizar en coordinación con producción, los ajustes necesarios en los modelos para mejorar la productividad.
- ✓ Selección de materias primas como cueros, tafiletes, cauchos y materiales para mallas y punteras.

***Responsable de comercialización:***

Responsable de la comercialización local y a nivel nacional del calzado producido, manteniendo coordinación con los demás departamentos y vendedores, para así alcanzar los objetivos planteados.

**Responsabilidades:**

- ✓ Realizar estudios de mercado.



- ✓ Desarrollar catálogos y muestrarios
- ✓ Desarrollar el presupuesto de ventas.
- ✓ Hacer planes de promoción y ventas.
- ✓ Aprobar pedidos
- ✓ Revisar la planificación
- ✓ Despachar el producto terminado
- ✓ Evaluación de la satisfacción al cliente
- ✓ Seguimiento del desempeño del zapato en uso
- ✓ Embalar
- ✓ Mantener actualizado el stock del producto terminado
- ✓ Confirmar la recepción del pedido.
- ✓ Administrar bodega de producto terminado.
- ✓ Mantiene el sistema de quejas y reclamos.

***Responsable de Mantenimiento:***

El responsable de mantenimiento es el encargado de que las máquinas e instalaciones de la fábrica se encuentren en óptimo funcionamiento, para que la producción no se vea afectada por averías.

**Responsabilidades:**

- ✓ Realizar el mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo en especial el predictivo y correctivo ya que no se cuenta con estadísticas de daños en las máquinas.
- ✓ Supervisar continuamente el funcionamiento de las máquinas e instalaciones.
- ✓ Planificar el mantenimiento preventivo en todos los equipos e instalaciones de la empresa.
- ✓ Ayudar a mejorar los procesos productivos.
- ✓ Levantar información de las máquinas como base para implementar el Mantenimiento Total Productivo (TPM) conjuntamente con la Seguridad Industrial para la realización del mantenimiento de las máquinas e instalaciones.



- ✓ Manejar el Stock de repuestos de mantenimiento conjuntamente con área de bodega.
- ✓ Establecer la necesidad de nuevos repuestos y determinar las especificaciones técnicas de los mismos.
- ✓ Verificar que los repuestos que lleguen a la fábrica cumplan con las especificaciones indicadas y en el tiempo requerido en la orden de pedido.
- ✓ Elaboración de fichas técnicas de las máquinas.
- ✓ Mantener actualizado el registro de las averías y solicitudes de repuestos.
- ✓ Mantener actualizada las bases de datos de los proveedores.
- ✓ Mantener ordenado y limpio las herramientas que se utilizan para la realización del mantenimiento.
- ✓ Elaborar informes sobre los mantenimientos realizados.

***Responsable de Bodega.***

Responsable de la recepción, almacenamiento y despacho de los productos adquiridos o fabricados a las diferentes áreas de producción.

**Responsabilidades:**

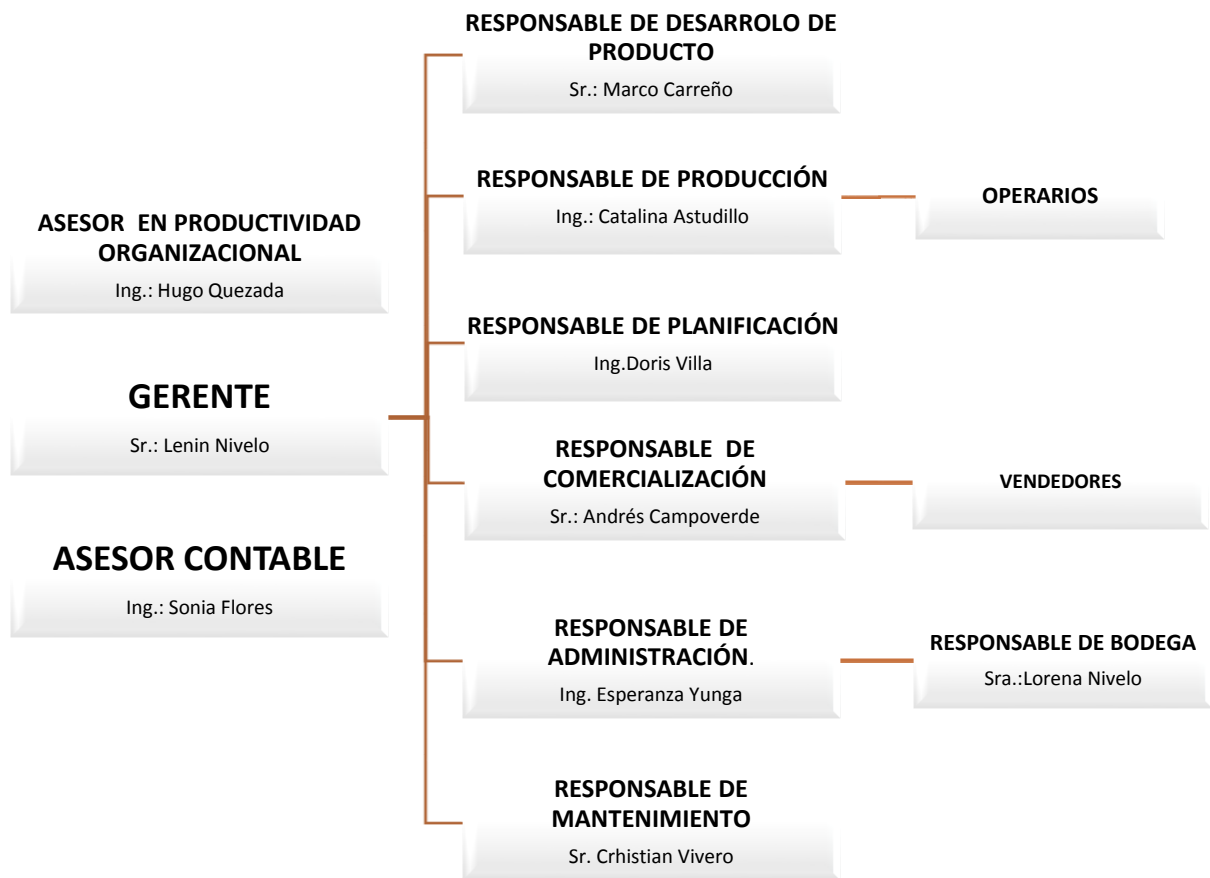
- ✓ Realizar las solicitudes para las compras.
- ✓ Realizar los pedidos de insumos varios como: hilos, telas punta diamante, pegas, caladores, piedras de afilar, agujas entre otros.
- ✓ Hacer seguimiento a las compras.
- ✓ Verificar que la compra cumpla con las especificaciones indicadas y necesarias.
- ✓ Ingresar al sistema todos los productos.
- ✓ Hacer la gestión de reclamo frente a fallas del proveedor.
- ✓ Despachar guías de producción de cuero, tafiletes, e insumos de producción a cada una de las áreas.
- ✓ Realizar el respectivo ingreso al sistema de inventarios las fichas despachadas.
- ✓ Receptar los productos en proceso e insumos de prefabricados.
- ✓ Control de inventario mediante el uso del programa Data Shoes y los kardex



- ✓ Mantener la limpieza y orden de los insumos en bodega.

#### 1.4. Estructura organizacional:

LENICAL maneja un organigrama horizontal, el cual se presenta a continuación:



*Figura 1.5. Organigrama LENICAL*  
Fuente: (LENICAL, 2014)

En LENICAL el trabajo en equipo es un pilar fundamental, por lo que se desarrolló una **Red de Equipo**. Cada área de trabajo conforma un equipo, el cual designa un líder y su respectivo facilitador quien será el encargado de direccionar al equipo hacia los objetivos de la empresa.



Los equipos de trabajo, mantienen reuniones periódicas con su facilitador para revisar el trabajo desempeñado, el logro de los objetivos planteados, la determinación de nuevos proyectos, la recepción de necesidades de los operarios (as), charlas, entre otros.

Los equipos conformados en las diferentes áreas son los siguientes:

Equipos de base de mejora de calidad (EBMC):

- ✓ Área de Prefabricados “Justo a Tiempo”
- ✓ Área de Corte “Rápidas y Furiosas”
- ✓ Área de Aparado “ISO Mismo”
- ✓ Área de Montaje “El Rincón de los Milagros”
- ✓ Áreas de Administración y Bodega “Las Invencibles”
- ✓ Áreas de Desarrollo del producto y Comercialización “Avanza”

Además se cuenta con un equipo conformado por los facilitadores de equipo el cual es el encargado de la Gestión de la calidad y productividad llamado “Atalaya”.

En el **Anexo 1**, se muestra la red de equipo conformada en LENICAL.

### **1.5. Descripción de productos.**

La fábrica cuenta con sus propios diseñadores, quienes día a día trabajan por ofrecer un calzado cómodo para los clientes, cumpliendo con las expectativas de los mismos. Por el momento LENICAL cuenta con alrededor de 89 modelos de calzado para caballero divididos en dos líneas: casual y deportiva.

Dentro de la empresa se elaboran los insumos para la fabricación de los zapatos como son las plantillas de armado y presentación, también se realiza el troquelado de punteras, contrafuertes, mallas y entretelas. Así mismo, dentro de LENICAL se manejan estrategias de integración hacia atrás por lo cual las suelas utilizadas para los zapatos son fabricadas por LENICAUCHO la cual está ubicada dentro de LENICAL.

### 1.5.1. Marcas de la empresa.

A través de los años se han manejado varias marcas como lo son: Pierralli, Sirtoscani, Mazzalupi y Piemazz, esta última para aquellos modelos fabricados con cuero sintético. Actualmente los productos de LENICAL son comercializados bajo la marca MAZZALUPI, la cual la empresa planea posicionar entre las más reconocidas dentro del país.



*Fuente (LENICAL, 2014).*

### 1.5.2. Modelos LENICAL 2014.

Los modelos de zapatos están agrupados por familias de zapatos estas van de acuerdo a la horma que se utilice



*Figura 1.1.7 Modelos de zapatos 2014.*

*Fuente (LENICAL, 2014)*



## 1.6. Análisis F.O.D.A.

El saber identificar los puntos que hacen fuerte o débiles a las empresas determinará de alguna manera el éxito o fracaso de la misma. El análisis F.O.D.A fue realizado con la ayuda del personal administrativo de la fábrica, quienes aportaron con sus ideas respecto a cada uno de los puntos.

**1.6.1. Fortalezas:** Son aquellas actividades que se desarrollan dentro de la empresa de manera positiva y que nos permiten marcar la diferencia ante la competencia. Se pudieron identificar las siguientes fortalezas:

- ✓ Implementación de la filosofía Lean manufacturing .
- ✓ Políticas, valores y objetivos planteados.
- ✓ Red de equipo definida.
- ✓ Uso de Materia prima de calidad.
- ✓ Sistema 5'S implementado.
- ✓ Relaciones beneficiosas con los proveedores.
- ✓ Fabricación bajo pedido, lo que permite planificar tiempos de entrega menores y no tener retrasos en los mismos.
- ✓ Transporte propio para la distribución local.
- ✓ Amplia gama de modelos.
- ✓ Ventas en las principales ciudades del país
- ✓ Liderazgo a partir de la dirección-empleados.
- ✓ Tecnología de punta en máquinas
- ✓ Adquisición de una nueva nave que proporcione mejores condiciones laborales a los empleados.
- ✓ Planta propia de fabricación de suelas.

**1.6.2. Oportunidades:** Son factores que se dan en el entorno y que la empresa puede aprovechar para su crecimiento.

- ✓ Realizar alianzas con transportes para la distribución a nivel nacional.
- ✓ Cambios de la matriz productiva.
- ✓ Desarrollo de nuevas tecnologías en la industria del calzado.
- ✓ Ampliación del portafolio de productos.



- ✓ Cambio de sociedad de hecho a compañía limitada.

**1.6.3. Debilidades:** Son aquellas actividades que se desarrollan dentro de la empresa de manera negativa volviéndola vulnerable ante la competencia. Entre las debilidades identificadas tenemos:

- ✓ Fallas en los procesos productivos.
- ✓ Altos porcentajes de productos no conformes dentro de los procesos de producción.
- ✓ Retraso en los tiempos de entrega.
- ✓ No contar con el departamento de Talento Humano.
- ✓ Mejorar las ventas y canales de distribución.
- ✓ Posicionamiento de la marca.
- ✓ Deficiencias en el Sistema de costura.
- ✓ No contar con un sistema de Gestión de Salud y Seguridad.
- ✓ Dependencia con un solo proveedor de cueros.
- ✓ Programa de incentivos no establecido.
- ✓ Mejorar la recepción de las mercaderías.
- ✓ No contar con un plan de mantenimiento preventivo.

**1.6.4. Amenazas:** Son aquellas situaciones externas que pueden llegar a afectar la permanencia de la empresa dentro del mercado.

- ✓ Crecimiento de la competencia de calzado de menor precio y materiales de pobre calidad.
- ✓ Plagio de modelos.
- ✓ Falta de mano de obra calificada en el medio.
- ✓ Oligopolio de proveedores de cuero.
- ✓ La competencia sobre la oferta.
- ✓ Dificultad para el acceso a créditos.

## 1.7. Clientes internos.

Los clientes internos de LENICAL, son todo el personal que está vinculado dentro de la organización, tanto el administrativo como el operativo.





La empresa actualmente cuenta con un total de 58 colaboradores, los cuales se desempeñan en diferentes secciones de la empresa. (Fuente: Registros de Producción, 2014).

ÁREAS	N° DE PERSONAS
<b>PRODUCCIÓN</b>	
Prefabricados	7
Corte	8
Aparado	16
Montaje y terminado	10
Despachos	2
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
Planeación y control de producción	2
Ventas	4
Contabilidad	2
Mantenimiento	1
Bodega	2
Desarrollo de producto	3
<b>GERENCIA</b>	1
<b>ASESOR ORGANIZACIONAL</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

*Figura 1.8. Clientes internos de LENICAL.  
Fuente: (LENICAL, 2014)*

Demanda de los clientes internos:

- ✓ Condiciones laborales adecuadas.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Sueldos puntuales y adecuados a las labores desempeñadas.
- ✓ Recibir un trato cordial por todos los miembros de la organización.
- ✓ Comunicación efectiva.

### 1.8. Clientes externos.

Los clientes externos son personas u organizaciones de gran importancia para la fábrica, de acuerdo a la información que nos brinden la empresa podrá diseñar y fabricar productos que cumplan con las exigencias de los consumidores.

Entre los principales clientes externos de LENICAL tenemos: en la ciudad de Guayaquil:



- ✓ Tiendas Industriales Asociadas (TIA)
- ✓ Deprati
- ✓ EtaFashion

Quito:

- ✓ Emicopsa (Pony)
- ✓ Calzatodo
- ✓ Jorge Enriquez
- ✓ Etafashion

Cuenca tenemos a

Vatex como su principal cliente. (Fuente: Registros de planeación y control de la producción, 2013).

Demanda de los clientes externos:

- ✓ Producto de excelente calidad.
- ✓ Cumplimiento con los tiempos de entrega.
- ✓ Precios adecuados.
- ✓ Facilidades de pago.

### 1.9. Análisis de la situación actual.

Luego de las respectivas observaciones y trabajo de campo, se pudo determinar los siguientes factores:

- ✓ Análisis previos de Clima Laboral con planes de acciones inconclusos, los resultados se muestran en las ilustraciones 1.9, 1.10 y 1.11, con un resultado de **satisfacción medio**.
- ✓ Elevada rotación de personal
- ✓ Manual de inducción no estructurado.



**1.9.1. Resultados de los análisis previos de clima laboral:**

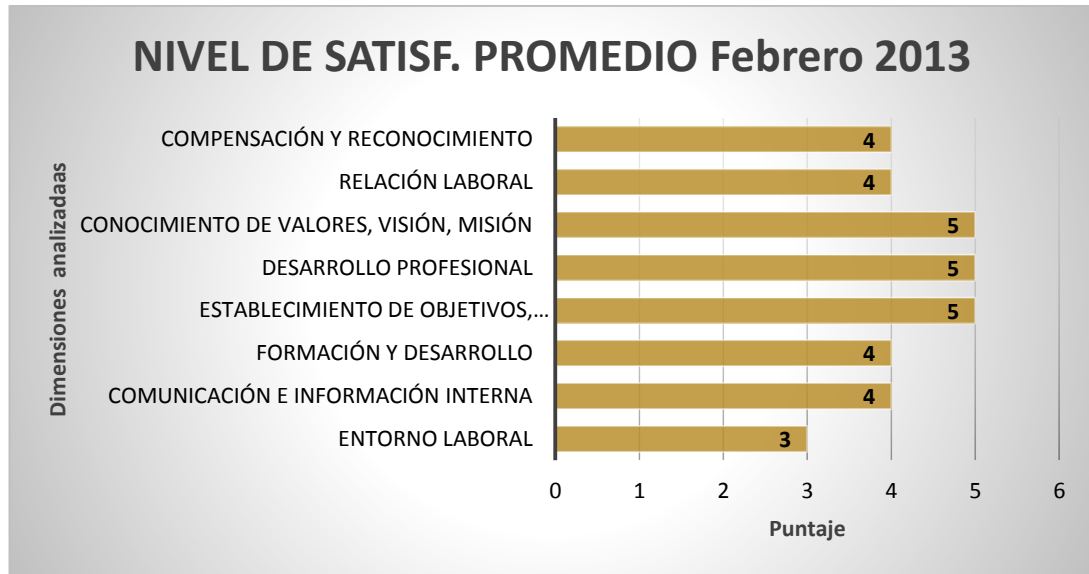
Dentro de LENICAL se han realizado 2 estudios previos de clima laboral, estos estudios fueron desarrollados como proyecto de pasantías, Los resultados de los estudios se muestran a continuación y fueron proporcionados por el departamento de producción de LENICAL:

***Primer estudio de clima laboral 20 de febrero de 2013, Planta antigua, Sector Colegio Borja:***

En este estudio las dimensiones analizadas fueron:

- Entorno Laboral.
- Comunicación e Información Interna.
- Formación y Desarrollo.
- Establecimiento de Objetivos.
- Desarrollo Profesional.
- Conocimiento y Valores Corporativos.
- Relación Laboral.
- Compensación.

Los resultados generales que se obtuvieron fueron los siguientes:



*Figura 1.9. Resultados del análisis de clima laboral. Fuente: (Vásquez, Estudio de clima organizacional, 2013).*

Dónde:

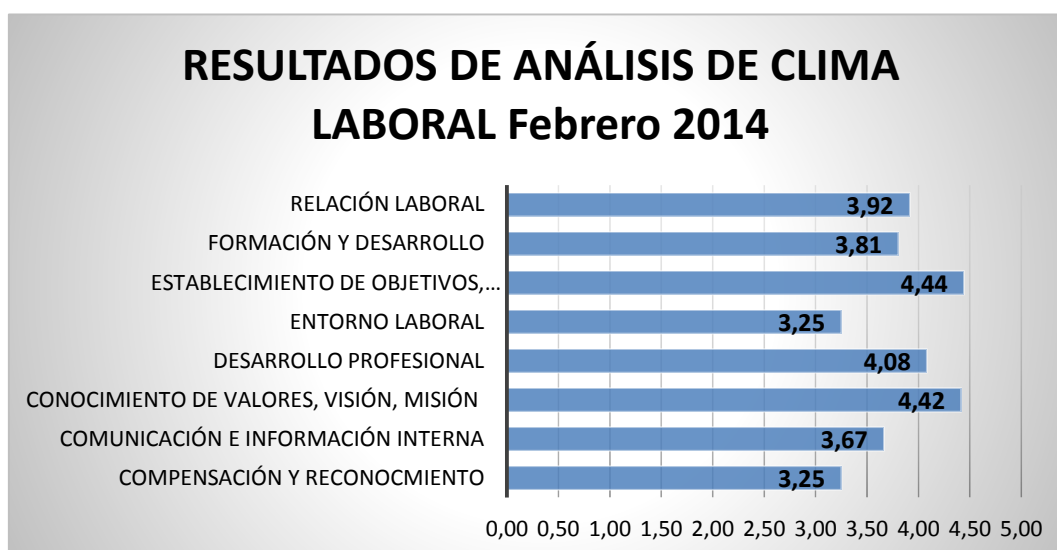
<b>1</b>	<b>Muy Insatisfecho.</b>
<b>2</b>	Insatisfecho.
<b>3</b>	Medio (Ni satisfecho Ni insatisfecho)
<b>4</b>	Satisfecho
<b>5</b>	<b>Muy Satisfecho.</b>



Se obtuvo un promedio general de **4.25**, lo cual refleja que se tiene un nivel de **Satisfecho** de acuerdo a la escala planteada; para este estudio se dejó un plan de acción para las dimensiones estudiadas.

***Segundo estudio de clima laboral febrero de 2014, Planta antigua, sector Colegio Borja:***

En este estudio se analizaron las dimensiones planteada en el estudio anterior y se usó el mismo cuestionario para la encuesta, obteniendo los siguientes resultados.

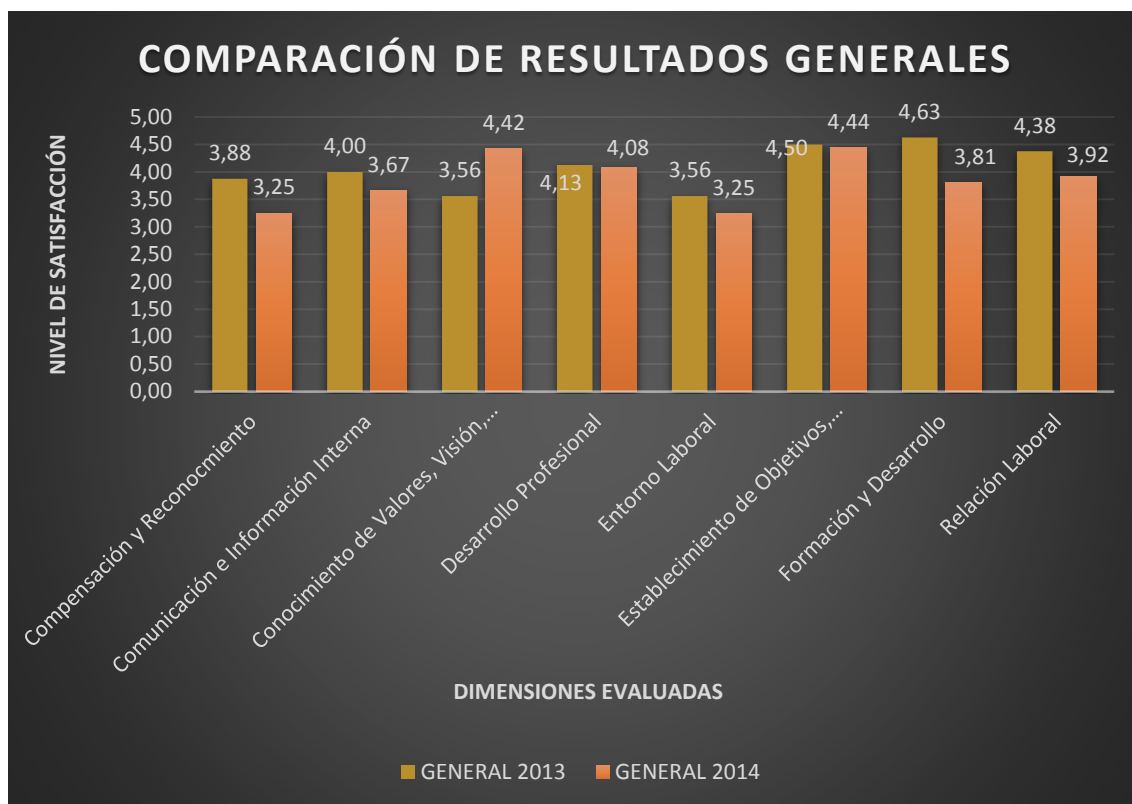


**Figura 1.10.** Resultados de Análisis de Clima Laboral Febrero 2014.

*Fuente: (Vásconez, Análisis de clima organizacional, 2014)*

El promedio del estudio fue de 3.77, lo cual ubica a LENICAL en un nivel de **Satisfacción Medio** (ni de acuerdo, ni desacuerdo). Para este estudio se planteó un plan de acciones basada en la Pirámide de las necesidades de Maslow.

A continuación se muestra una comparación entre los resultados de ambos estudios, podemos observar que el nivel de satisfacción dentro de la fábrica disminuyó de **4.25 a 3.77** en su promedio general, las dimensiones que obtuvieron un menor puntaje fueron: entorno laboral, compensación y reconocimiento, formación y desarrollo y la relación laboral.



**Figura 1.11.** Comparación de los resultados generales de los estudios previos.  
 Fuente. (Vásquez, Análisis de clima organizacional, 2014)

Por último, se realizó un check list con los puntos planteados en cada uno de los planes de acción con el objetivo de poder analizar los puntos implementados dentro de la empresa.

**Plan de Acción, Estudio número 1:** De los 19 puntos planteados en el plan se implementaron 14, sin embargo de acuerdo con el estudio número dos el nivel de satisfacción disminuyó.

**Plan de acción, Estudio número 2:** Para el estudio número dos se estableció un plan basado en las necesidades de la pirámide de Maslow.

**1.9.2. Rotación del personal.**

Durante el año 2013, podemos observar que hubo un total de 22 renuncias, a continuación se muestra una tabla con el número de personas desvinculadas de la organización en cada uno de los meses. (Fuente: Registros de Producción, 2014).



MES	N° DE PERSONAS DESVINCULADAS EN EL 2013
Enero	2
Febrero	2
Marzo	2
Abril	0
Mayo	0
Junio	0
Julio	5
Agosto	0
Septiembre	6
Octubre	0
Noviembre	0
Diciembre	5
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

*Tabla 1.1 Personas desvinculadas de LENICAL en el 2013.  
Fuente: (Fuente: Registros de Producción, 2014)*

Como se puede observar, el mes en que hubo una mayor desvinculación fue en Septiembre con un total de 6 renunciaciones, las cuales 4 fueron por abandono del puesto de trabajo, 1 por motivos familiares y la restante se desconoce la causa. En la mayoría de las renunciaciones de los meses restantes se desconoce la causa raíz del abandono del puesto de trabajo.

En las siguientes gráficas se mostrará el número de desvinculaciones por sección para poder analizar el área con mayores renunciaciones:

ÁREA	N° DE PERSONAS DESVINCULADAS
ADMINISTRACIÓN	6
PRODUCCIÓN	16
<b>Total</b>	<b>22</b>

*Tabla 1.2. Número de personas desvinculadas por área 2013.*

De acuerdo a la gráfica podemos observar que el mayor porcentaje de renunciaciones lo obtuvo el área de Producción con 16 renunciaciones.



A continuación se muestra el número de renuncias por cada sección de producción:

SECCIÓN	N° DE PERSONAS DESVINCULADAS
Prefabricados	7
Corte y preliminares	2
Aparado	5
Montaje	2
Total	16

**Tabla 1.3** Número de personas desvinculadas por área de producción.

Fuente: (LENICAL, 2014). Elaboración propia.

La sección con mayor renuncias es el área de **Prefabricados** con un total de 7 renuncias. En el área de producción existen alrededor de 40 trabajadores, por lo que la desvinculación de 16 personas nos da un porcentaje del 40% del total de empleados de esta área.

### 1.9.3. Índice de rotación del personal.

Para el cálculo del índice de rotación de personal se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal}^3 = \frac{D * 100}{PE}$$

Dónde:

D: Desvinculación de personal.

PE: Promedio de empleados.

<sup>3</sup>Fórmula usada para el cálculo de la rotación de personal cuando se desea conocer las causas. Fuente: (Chiavenato, 2009)





$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{22 * 100}{52} = 42.3 \%$$

El índice de rotación que se calculó para LENICAL es de 42.3 %. Dentro de una fábrica un valor aceptable es de un índice de 1% o 2% como máximo.

El tener un índice de rotación elevado, trae consigo costos de capacitación, demoras en los procesos productivos hasta que el empleado se adapte a su nuevo puesto de trabajo.

#### **1.9.4. Manual de inducción no estructurado.**

LENICAL no cuenta con un departamento de Gestión de Talento Humano, por lo que la selección del personal es realizada por la persona responsable de producción, el respectivo proceso de inducción está estructurado sin embargo no se lo ha aplicado porque falta la elaboración del manual de inducción.

#### **¿Por qué realizar el estudio?**

Con el objetivo de mejorar el ambiente laboral se adquirió una nueva nave, por lo que se necesita saber cómo ha afectado este cambio de ambiente laboral a las diferentes dimensiones y con los resultados elaborar un plan de mejora.

El presente estudio de clima laboral permitirá a la empresa conocer la evolución del clima e identificar aquellos puntos donde todavía se necesita mejorar, para esto se elaborará un plan de mejoramiento en el que se tomará en cuenta todos los factores analizados.

Por otra parte, el manual de inducción permitirá que el empleado al momento de su incorporación a la fábrica conozca su misión, visión, estatutos y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.



### **1.9.5. Análisis del clima laboral en LENICAL.**

#### **1.9.5.1. Determinación de las dimensiones a analizar.**

Para la selección de las dimensiones a analizar se realizó una encuesta al personal encargado de planificar y controlar la producción. Además se trabajó con los equipos de producción en sus reuniones grupales, para que se familiaricen con el cuestionario y las dimensiones analizadas.

Las dimensiones que se van a analizar son las siguientes:

- Responsabilidad o Autonomía
- Comunicación
- Recompensa- Sistema de remuneración.
- Motivación
- Relaciones laborales
- Liderazgo- Jefes o superiores
- Estructura- Establecimiento de objetivos
- Seguridad- Ambiente de trabajo
- Formación y desarrollo.

#### **1.9.5.2. Elaboración del cuestionario<sup>4</sup>.**

Para la elaboración del cuestionario se revisaron algunos estudios realizados en otras empresas, adaptando las preguntas a las necesidades de LENICAL

---

<sup>4</sup> (Villa, 2009)

(Montalván, 2009)

(Vásquez, Estudio de clima organizacional, 2013)



El cuestionario constó con 76 preguntas, a cada pregunta se le asignó un código para poder identificar la dimensión a la que pertenece, las preguntas se muestran a continuación:

<b>RESPONSABILIDAD o AUTONOMÍA</b>	
R1	¿Tiene usted autonomía dentro de su puesto de trabajo?
R2	¿Realiza su trabajo teniendo en cuenta la importancia para otros procesos?
R3	¿Toma usted ciertas decisiones relacionadas con las tareas asignadas?
R4	¿ Uno de los problemas que se da en la organización es que el personal no es responsable de su trabajo?
R5	¿Al momento de tomar una decisión importante usted consulta a su jefe inmediato?
<b>COMUNICACIÓN</b>	
C6	¿Puede usted hacer sugerencias acerca de su puesto de trabajo y sobre otros procesos dentro de la fábrica?
C7	¿Las sugerencias realizadas son tomadas en cuenta, analizadas y aplicadas?
C8	¿Su(s) jefe o jefes tienen en cuenta sus opiniones y aceptan sus ideas?
C9	¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados con la empresa?
C10	¿La empresa comunica a los empleados los avances, intenciones y por menores del desarrollo de las actividades de la empresa?
C11	¿La información que usted recibe es suficiente para realizar su labor?
C12	¿La empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?
C13	¿Conoce usted la misión, visión y valores empresariales?



<b>RECOMPENSA- SISTEMA DE REMUNERACIÓN</b>	
SR14	¿A usted se le reconoce cuando hace bien las cosas?
SR15	¿Considera que su trabajo es útil para la empresa?
SR16	¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?
SR17	¿Su salario es de acorde al trabajo que realiza?
SR18	¿Dentro de la empresa existe equidad en las bonificaciones en relación a cargos similares?
SR19	¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo mas de las horas reglamentarias?
SR20	¿Recibe usted su salario a tiempo?
SR21	¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa?
SR22	¿Se siente Usted seguro dentro de su puesto de trabajo con cara al futuro?
SR23	¿Se siente satisfecho con los beneficios recibidos por parte de la empresa?

<b>MOTIVACIÓN</b>	
M24	¿Si percibiera incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
M25	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo?
M26	¿ Se siente identificado con la misión, visión y valores empresariales?
M27	¿Esta usted satisfecho con la trayectoria en la empresa?
M28	¿Considera a la empresa como suya, como algo propio?
M29	¿Se cambiaría de empresa a un puesto similar por el mismo sueldo?
M30	¿Le gusta la empresa y se siente orgulloso de pertenecer a ella?



<b>RELACIONES LABORALES</b>	
RL31	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
RL32	¿ Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?
RL33	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
RL34	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
RL35	¿La solidaridad es una virtud característica de nuestro equipo de trabajo?
RL36	¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas cuando se presenta alguna dificultad?
RL37	¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?
RL38	¿Cree que en LENICAL se <b>da importancia al trabajo en equipo</b> o se prefiere trabajar de forma individual?
RL39	¿Se toma con responsabilidad los objetivos planteados en los equipos de trabajo?
RL40	¿Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la organización?
RL41	¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la empresa?
RL42	¿Usted ha recibido algún tipo de discriminación dentro de la empresa?

<b>LIDERAZGO JEFES O SUPERIORES (RELACIÓN CON LA SUPERVISIÓN)</b>	
L43	¿Considera que tiene un jefe justo y con personalidad?
L44	¿Su jefe o jefes le tratan con amabilidad?
L45	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de sus jefes?
L46	¿Considera que su jefe es comunicativo?
L47	¿Considera que su jefe es justo?
L48	¿Existe una buena comunicación de arriba-abajo entre jefes y empleados?
L49	¿Existe una buena comunicación de abajo- arriba entre empleados y jefes?
L50	¿Percibe un trato diferenciado por parte de sus superiores con algunos trabajadores?



<b>ESTRUCTURA y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	
EO51	¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados y la buena comunicación entre empleados-directivos incrementa el buen desempeño laboral?
EO52	¿Cree que los objetivos planteados dentro de la empresa son alcanzables?
EO53	¿Tiene clara sus responsabilidades dentro del puesto de trabajo?
EO54	¿Los trabajos están asignados y organizados de manera correcta?
EO55	¿ En la empresa la rotación(desvinculación) del personal es una variable frecuente?
EO56	¿Conoce en que situación se encuentra actualmente la empresa?

<b>SEGURIDAD Y AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
S57	¿Cuándo se produce un accidente en la empresa la respuesta de esta ante el suceso es la adecuada?
S58	¿Utiliza los equipos de protección que la empresa le ha otorgado?
S59	¿Conoce los riesgos que existen en su entorno de trabajo?
S60	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
S61	¿La temperatura y luz es la adecuada en su lugar de trabajo?
S62	¿El nivel de ruido es soportable?
S63	¿Los puestos están limpios?
S64	¿El lugar en que se sienta le resulta cómodo?
S65	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
S66	¿Su trabajo es totalmente físico?
S67	¿La empresa realiza charlas sobre seguridad y salud ocupacional?
S68	¿Al equipo que utiliza se le da mantenimiento?
S69	¿ Las áreas de uso común como Baños, comedores, casilleros se encuentran en condiciones aptas para su uso?
S70	¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?
S71	¿Acaba la jornada cansado como consecuencia de su puesto de trabajo?



Además, se incluyó un espacio de sugerencias en el cual el empleado pueda expresar sus opiniones.

El formato final de la encuesta que se realizó a los empleados de LENICAL se podrá visualizar en el **anexo 2**.

**1.9.5.3. Obtención de los datos.**

Las encuestas fueron realizadas a todos los empleados de la empresa, un total de 58 encuestas.

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS
PREFABRICADOS	7
CORTE	8
APARADO	16
MONTAJE	12
BODEGA	2
DESARROLLO DE PRODUCTO	3
ADMINISTRACIÓN	6
VENTAS	4
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

**Tabla 1.4:** Número de personas encuestadas



**1.9.5.4. Tabulación de los datos obtenidos en las encuestas.**

Para la tabulación de las respuestas se usó una hoja electrónica, además se asignó la siguiente puntuación a las preguntas para facilitar su tabulación.

PARÁMETRO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
ALGUNAS VECES	3
MUY POCAS VECES	2
NUNCA	1
NO RESPONDE	

Cabe mencionar que en algunas preguntas el puntaje se invirtió, para obtener el resultado adecuado de la pregunta.

Dentro de la LENICAL, como ya se ha mencionado existen 8 áreas las cuales van a tener sus microclimas que al final nos van a dar el puntaje en general de LENICAL.

**1.9.5.5. Análisis de las encuestas.**

Inicialmente se analizará el resultado general de LENICAL, en la tabla 1.5 se observa los resultados obtenidos tanto por área como por dimensión obteniendo un puntaje de **3,8** como promedio general LENICAL.

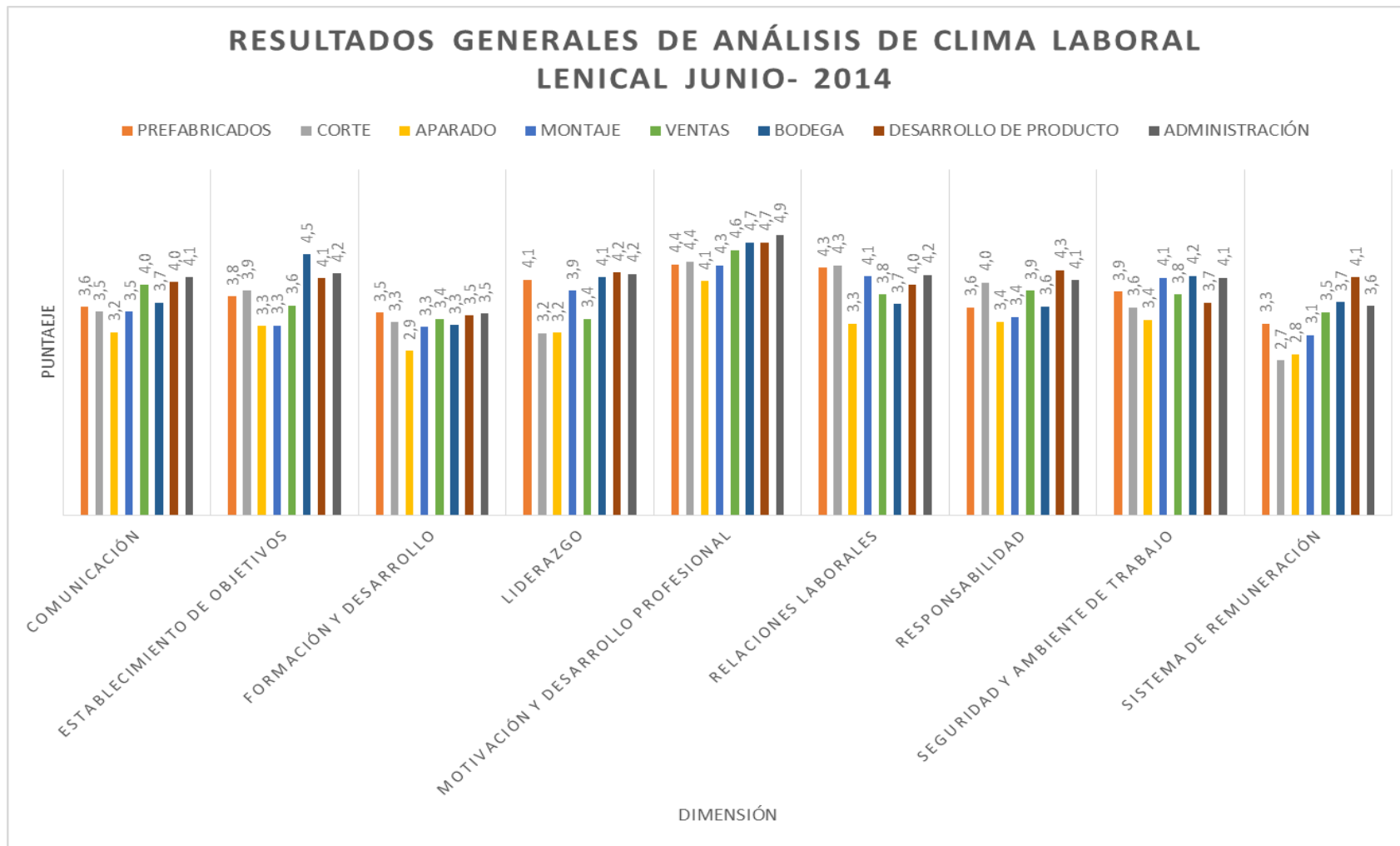
A continuación, en la Figura 1.15 se podrá observar cada uno de los resultados de los microclimas que conforman el clima laboral de LENICAL.





DIMENSIÓN	ÁREA								PROMEDIO DIMENSIÓN
	PREFABRICADOS	CORTE	APARADO	MONTAJE	VENTAS	BODEGA	DESARROLLO DE PRODUCTO	ADMINISTRACIÓN	
COMUNICACIÓN	3,6	3,5	3,2	3,5	4,0	3,7	4,0	4,1	3,7
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	3,8	3,9	3,3	3,3	3,6	4,5	4,1	4,2	3,8
FORMACIÓN Y DESARROLLO	3,5	3,3	2,9	3,3	3,4	3,3	3,5	3,5	3,3
LIDERAZGO	4,1	3,2	3,2	3,9	3,4	4,1	4,2	4,2	3,8
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	4,4	4,4	4,1	4,3	4,6	4,7	4,7	4,9	4,5
RELACIONES LABORALES	4,3	4,3	3,3	4,1	3,8	3,7	4,00	4,2	4,00
RESPONSABILIDAD	3,6	4,0	3,4	3,4	3,9	3,6	4,3	4,1	3,8
SEGURIDAD Y AMBIENTE DE TRABAJO	3,9	3,6	3,4	4,1	3,8	4,2	3,7	4,1	3,9
SISTEMA DE REMUNERACIÓN	3,3	2,7	2,8	3,1	3,5	3,7	4,1	3,6	3,4
<b>PROMEDIO ÁREA</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>

*Tabla 1.5. Resultados de las Encuestas de Clima Laboral. Elaboración propia*



**Figura 1.12** Resultados generales de análisis de clima laboral LENICAL Junio 2014. Elaboración propia



Ahora en la siguiente gráfica se analizará los resultados generales de cada una de las dimensiones estudiadas:

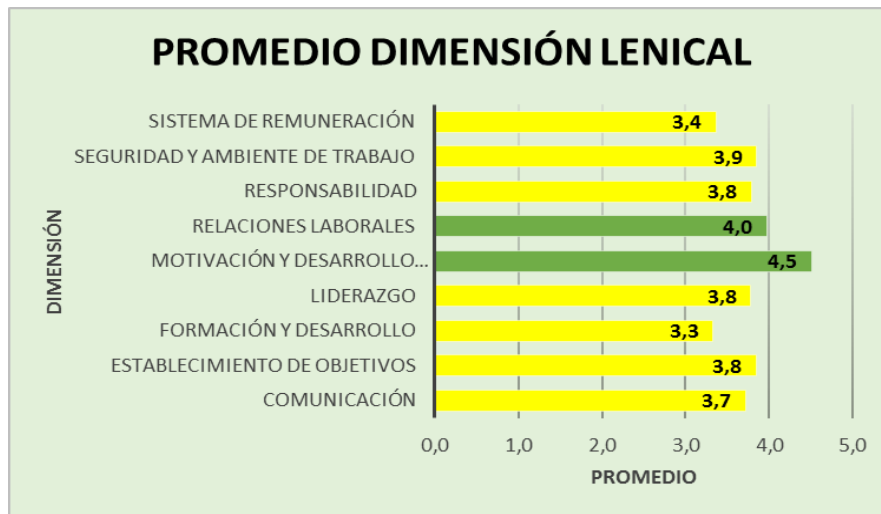


Figura 1.13 Resultados por dimensión. Elaboración propia.

Como podemos observar las dimensiones con menor puntaje son sistema de remuneración (3.3), y, formación y desarrollo (3.4) en un promedio sobre 5.

También se puede observar en la siguiente gráfica los promedios de cada área de trabajo: El área con menor puntaje es el área de Aparado con un puntaje de 3.3 sobre 5.

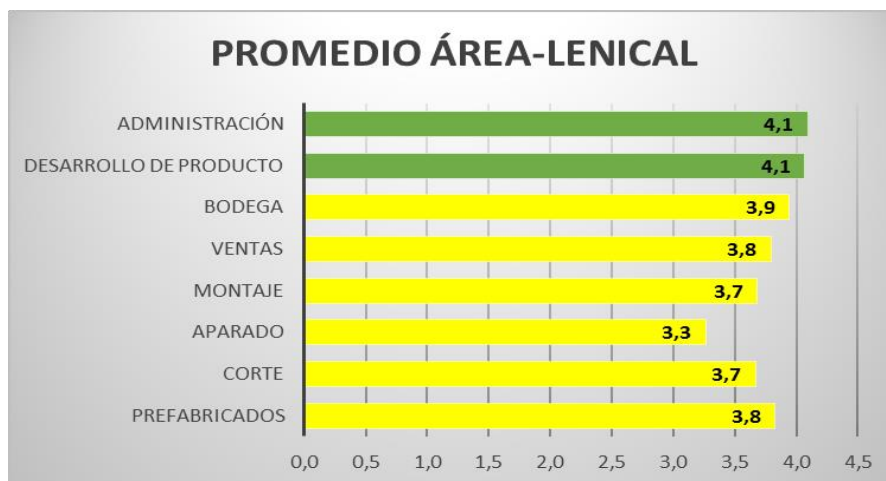


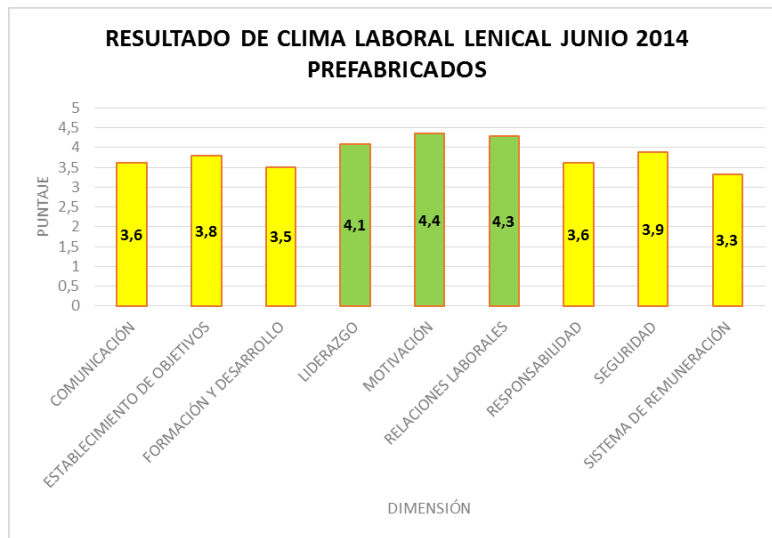
Figura 1.14. Resultados por Área LENICAL. Elaboración propia.



**1.9.5.6. Análisis de los microclimas LENICAL.**

- Sección prefabricados.

En esta área se realizó la encuesta a 7 empleados, los resultados obtenidos se detallan a continuación.

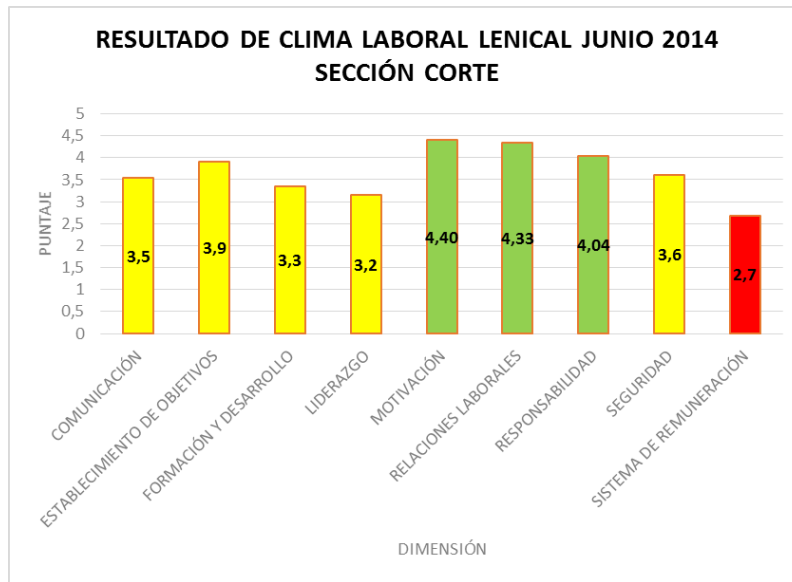


**Figura 1.15** Resultados Sección Prefabricados. Elaboración propia

En la Figura 1.17 se observan los resultados obtenidos en la sección prefabricados, la dimensión con menor puntaje obtenido es el sistema de remuneración con un puntaje de **3,3/5**.



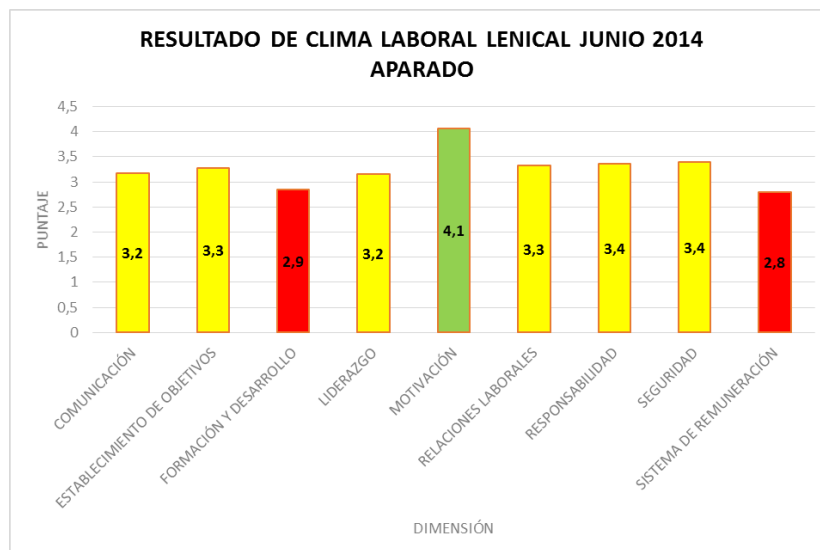
- Sección Corte



**Figura 1.16. Resultados Sección Corte.**  
*Elaboración propia.*

En esta área las dimensiones menor puntuadas son: sistema de remuneración 2.7, liderazgo 3.2 y formación y desarrollo 3,3.

- Sección Aparado.

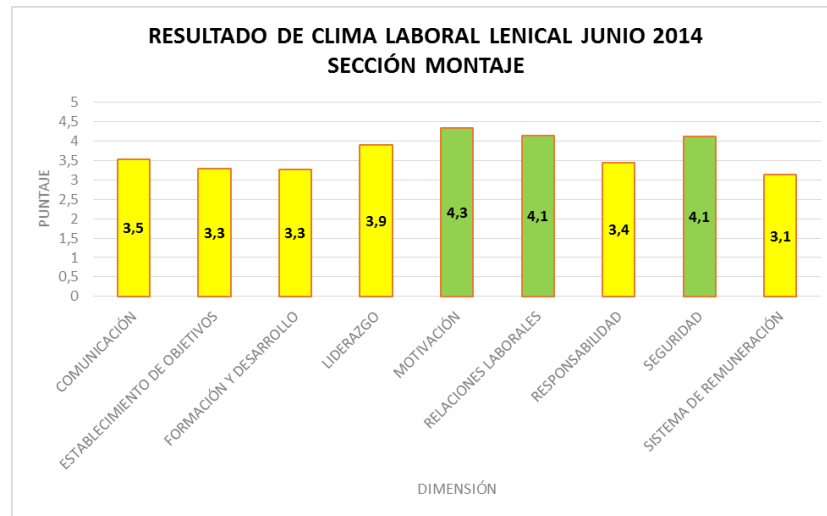


**Figura 1.17. Resultado Sección Aparado.**  
*Elaboración propia*



En la Figura 1.17 se observan los resultados de la sección de aparato, en esta sección las dimensiones menor puntuadas son sistema de remuneración 2.8, formación y desarrollo 2.9, la dimensión con mayor puntaje es la dimensión de Motivación (4.1).

- *Sección Montaje*

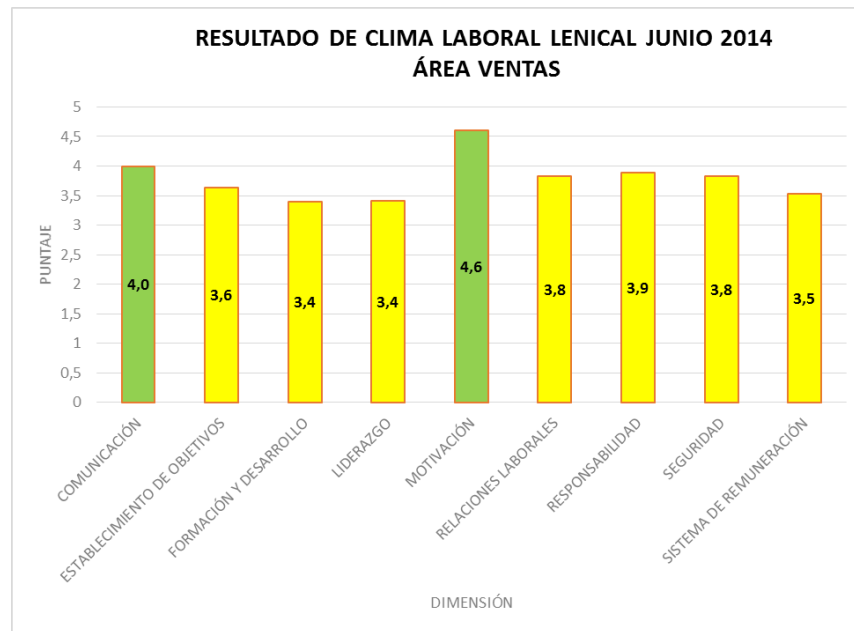


*Figura 1.18. Resultados Sección Montaje. Elaboración propia.*

En esta sección los promedio más bajo son los de: de sistema de remuneración 3.1, establecimiento de objetivos 3.3, formación y desarrollo 3.3, responsabilidad 3.4 y comunicación 3.5.



- Sección Ventas

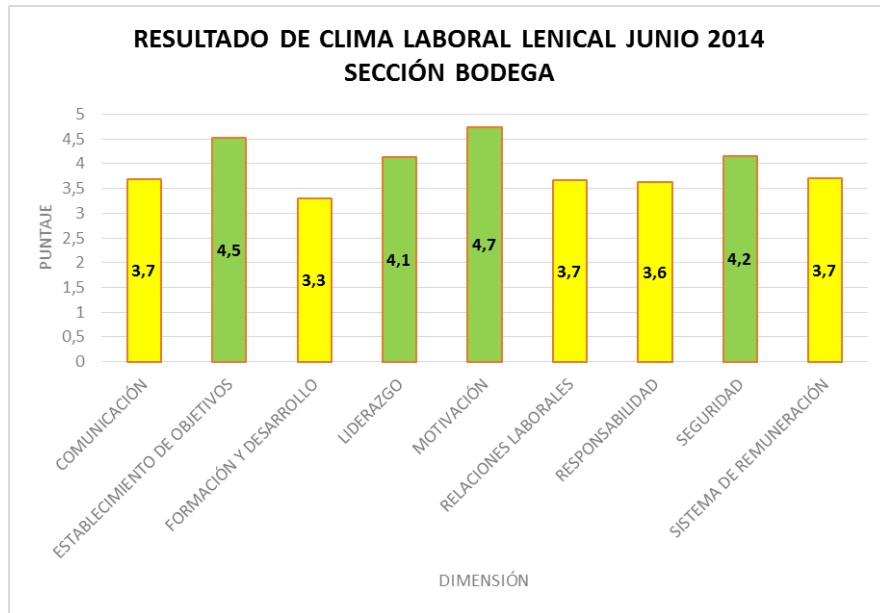


**Figura 1.19** Resultados Sección Ventas.  
*Elaboración propia.*

Ventas es un área donde sus colaboradores pasan viajando por diferentes ciudades del país visitando a clientes; recolectando los pedidos y las necesidades que posteriormente serán atendidas por la empresa. Por ese motivo alguno de las preguntas no aplicaron para ellos. Las dimensiones con menor puntaje fueron: sistema de remuneración 3.5, liderazgo y formación y desarrollo 3.4.



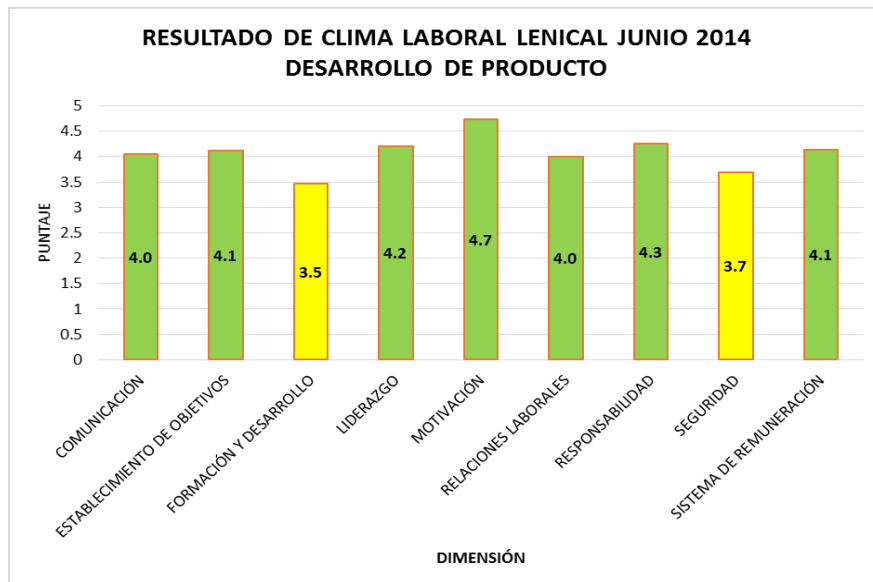
- Sección bodega.



*Figura 1.20 Resultado Sección Bodega. Elaboración propia*

En el área de bodega podemos ver que la dimensión con menor puntaje es la de formación y desarrollo con promedio de 3.3.

- Sección Desarrollo De Producto



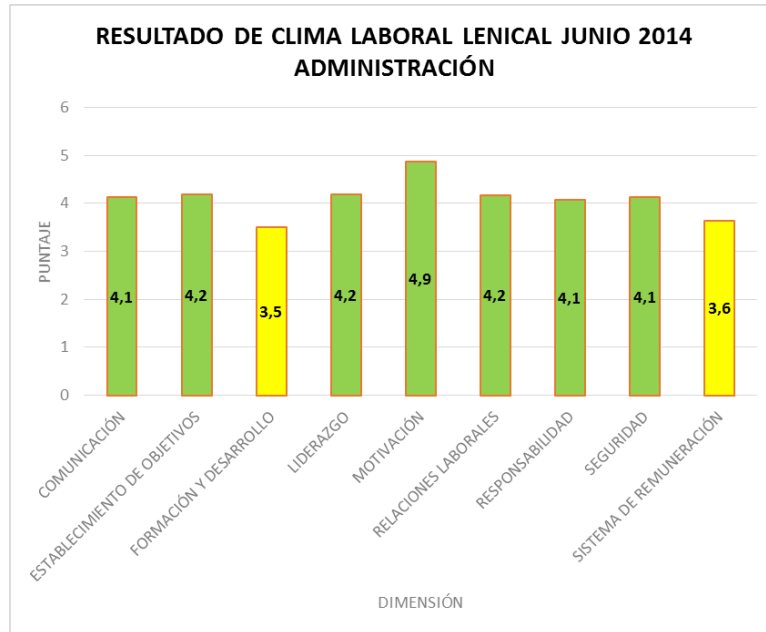
*Figura 1.21. Resultados Sección Desarrollo de producto. Elaboración propia*





En la sección de desarrollo de productos las dimensiones menores puntuadas fueron: formación y desarrollo (3.5) y seguridad (3.7)

- *Sección Administración:*



**Figura 1.22.** Resultados Sección Administración. Fuente: *Elaboración propia.*

En la Figura 1.22 podemos observar los resultados obtenidos en la parte administrativa de la empresa en la cual se incluyó al área contable, planificación de la producción y mantenimiento, en las cuales podemos ver un menor puntaje en las dimensiones de formación y desarrollo (3.5) y sistema de remuneración (3,6).

### 1.9.5.7. Análisis de preguntas.

A continuación se analizará algunas preguntas que obtuvieron un menor puntaje con referencia a las demás.

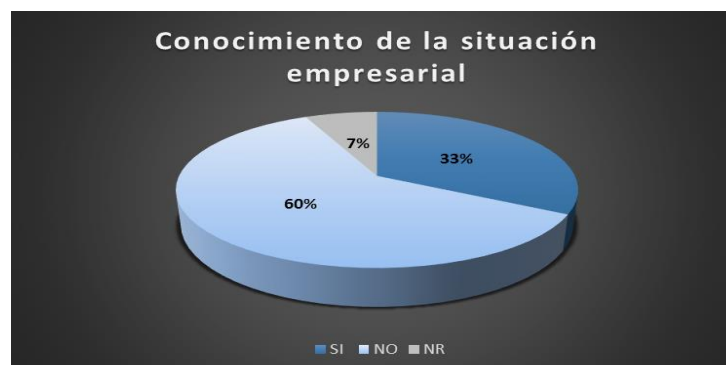
#### C13 ¿Sabe usted la misión, visión y valores empresariales?



*Figura 1.23. Resultados del conocimiento de misión, visión y valores.  
Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con la Figura 1.23, 52 (90%) conocen la misión, visión y los valores empresariales y 6 empleados lo que representa un 10% de los empleados desconocen las mismas.

#### EO ¿Conoce en qué situación se encuentra actualmente la empresa?



*Figura 1.24 Resultados del conocimiento de la situación empresarial.*

Como podemos observar en la Figura 1.24, el 33% (19 empleados) conocen la situación en la que se encuentra la empresa, un 60%(35 empleados) manifiestan desconocer la situación y un 7% (4 empleados) prefirieron no responder la pregunta.

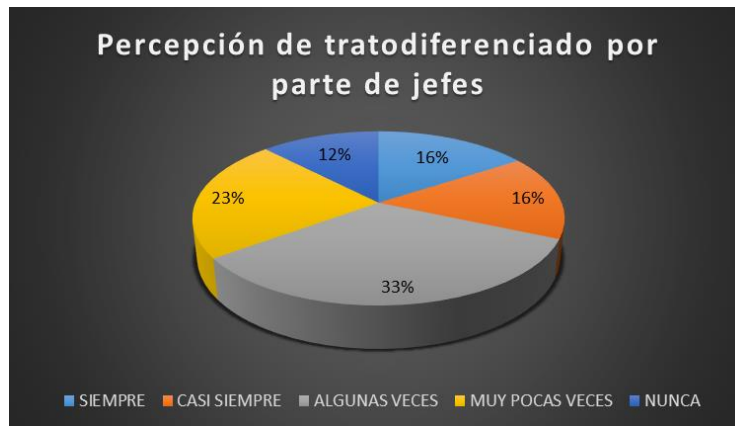
### **L ¿Considera que tiene un jefe inmediato justo y con personalidad?**



*Figura 1.25. Resultado de pregunta sobre liderazgo. Elaboración propia.*

En la Figura 1.25, se observa la apreciación que tienen los empleados hacia su jefe inmediato, el 64 % (37 empleados) consideran que SÍ tienen un jefe justo, un 26% (15 empleados) consideran que NO tienen un jefe justo y con personalidad y un 10% (6 empleados) no respondieron la pregunta.

**L50 ¿Percibe un trato diferenciado por parte de sus superiores con algunos trabajadores?**



*Figura 1.26 Resultado de percepción de trato diferenciado. Elaboración propia*

En la Figura 1.26 se observa la percepción que tienen de algún trato diferenciado hacia otros empleados, siendo así que 19 empleados (33%) han percibido algunas veces ese tipo de preferencia o favoritismo.

**M24 ¿Si percibiese incentivos en su remuneración, le motivarían a trabajar más?**



*Figura 1.27. Incentivos en la remuneración. Elaboración Propia*



De acuerdo a la Figura 1.27 podemos observar que un 91% (51 empleados) piensan, que si percibiesen algún tipo de incentivo económico en su remuneración esto le motivaría a trabajar más, un 7%(4 empleados) piensan que No es necesario recibir una incentivo económico para trabajar más y un 2 % (1 empleado) no responde esta pregunta.

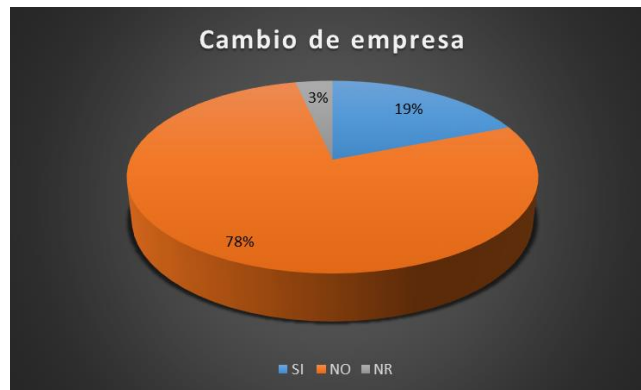
**M25 ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo los cuales le motivarían a trabajar de mejor manera?**



*Figura 1.28 Resultados de factores motivacionales. Elaboración propia.*

En la Figura 1.28, el 83% (48 empleados) piensan que existen otros factores motivacionales como: charlas, programas en fechas especiales, reconocimiento escrito y publicado, palabras o frases motivadoras entre otras; mientras que un 8.5 % (5 empleados) consideran que no existen otros factores motivacionales al igual que un 8.5 % (5 empleados) no responden.

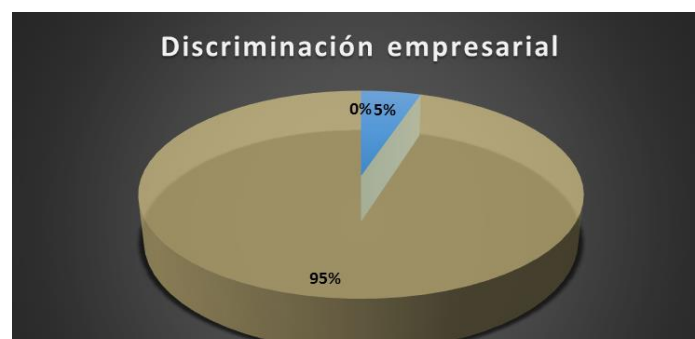
**M29 ¿Se cambiaría de empresa a un puesto similar por el mismo sueldo?**



*Figura 1.29. Resultados sobre deseo de cambio de empresa. Elaboración propia.*

De acuerdo con la Figura 1.29, el 78% de los empleados No se cambiaría de empresa, ellos manifiestan que “en algunos casos no se recibe el mismo trato”, mientras que un 19% Sí se cambiaría de empresa alegando que “desean que su esfuerzo se reconozca”.

**RL42 ¿Usted ha recibido algún tipo de discriminación dentro de la empresa?**



*Ilustración 1.30 Resultados de discriminación empresarial. Elaboración propia*



En la Figura 1.30 observamos que el 95% de los empleados NO han recibido ningún tipo de discriminación, un 5% dice que si ha recibido discriminación como: “no puedes”, o “eso no entiendes”.

**RL38 ¿Cree que en LENICAL se da importancia al trabajo en equipo o se prefiere trabajar de forma individual?**



*Figura 1.31 Resultados sobre trabajo en equipo. Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados un 48% opina que siempre se da importancia al trabajo en equipo antes del trabajo individual.

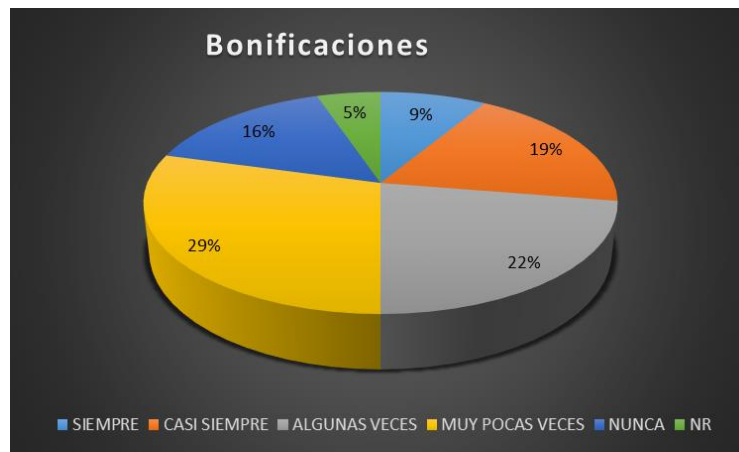
**S67 ¿La empresa realiza charlas sobre seguridad y salud ocupacional?**



*Figura 1.32 Resultados sobre charlas de seguridad. Elaboración propia*

Según los resultados obtenidos el 36% de los empleados nunca han recibido una charla sobre seguridad y salud ocupacional, el 24 % dice que alguna vez recibió, y un 9% no responde.

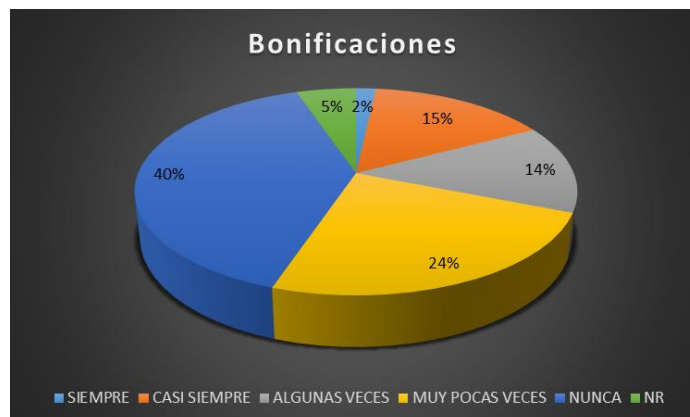
**SR18 ¿Dentro de la empresa existe equidad en las bonificaciones en relación a cargos similares?**



*Figura 1.34 Resultados sobre bonificaciones. Elaboración propia*

Según los empleados muy pocas veces (29%) existen equidad en las bonificaciones recibidas, cabe recalcar que se le aclaró reiteradamente que es en cargos similares a los que ellos ocupan.

**SR ¿Recibe usted su salario a tiempo?**



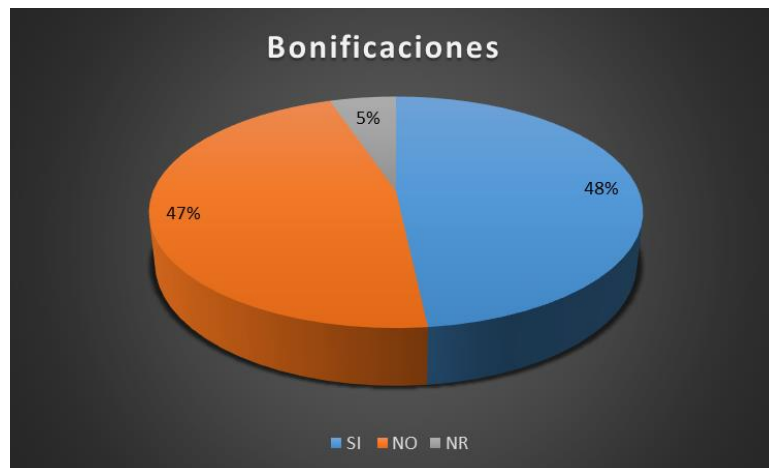
*Figura 1.35 Resultados salarios a tiempo. Elaboración propia*





De acuerdo con los resultados un 40% de los empleados perciben retrasos en sus sueldos diciendo que Nunca son puntuales en la entrega de los mismos.

**SR23 ¿Se siente satisfecho con los beneficios recibidos por parte de la empresa?**



*Figura 1.36 Resultados Beneficios recibidos.  
Elaboración propia*

Como podemos observar en la Figura 1.35, el 48% de los empleados sí se encuentran satisfechos con los beneficios recibidos por parte de la empresa, sin embargo un 47% de los empleados no se encuentra satisfecho con los mismos manifestando “no tener beneficios”.

#### **1.9.5.8. Comparación entre estudios anteriores de clima laboral.**

Para realizar la comparación entre los estudios previos de clima laboral se seleccionó las dimensiones que se estudiaron en los análisis anteriores.

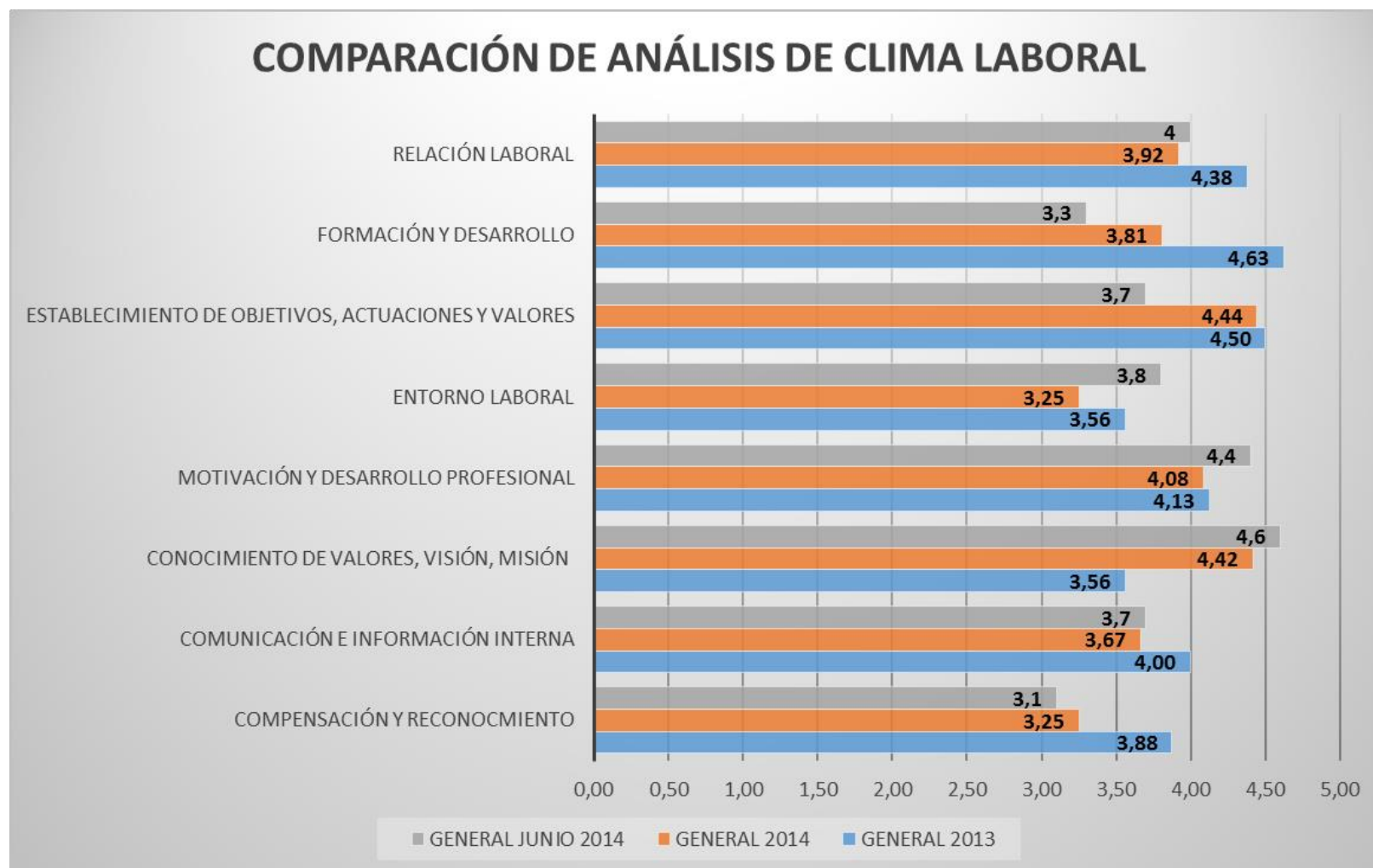
En la gráfica 1.37, se muestra una comparación general de cada una de las dimensiones estudiadas, se puede observar una disminución en la mayoría de los promedios de dichas dimensiones.

Compensación y reconocimiento, y, sistema de remuneración es la dimensión que ha obtenido menor puntaje; se observa claramente que en cada uno de los estudios su puntaje ha ido descendiendo. Por otra parte una dimensión que

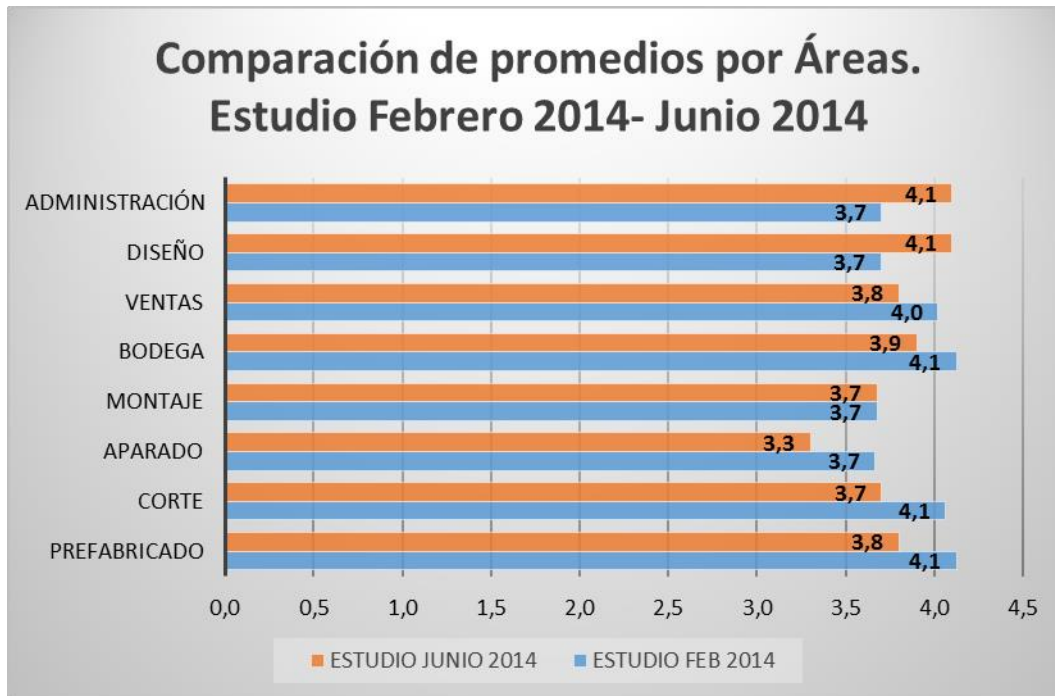


ha mejorado es el ambiente laboral, ya que con el cambio de las instalaciones las personas manifiestan “sentirse más cómodas”.

En la gráfica 1.38, se analizará si el clima laboral en cada una de las áreas mejoró o no de acuerdo a los planes que se han aplicado con anterioridad.



*Figura 1.37. Comparación de resultados por dimensión. Elaboración propia.*



*Figura 1.38 Comparación de microclimas. Fuente elaboración propia*

Como se puede observar en la gráfica, el promedio de cada una de las dimensiones ha disminuido a excepción de las áreas de Administración y Diseño, en el cual ha aumentado.



## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Las organizaciones.

##### 2.1.1. Definición.

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (Chiavenato, 2009), para alcanzar algunos objetivos que de forma individual sería imposible conseguir.

Para que una organización exista debe de haber lo siguiente: (Chiavenato, 2009)

- Personas capaces de comunicarse.
- Personas que puedan contribuir a una acción conjunta (capacidad de sacrificar su propio comportamiento por el bien de la organización), para obtener un objetivo en común.

##### 2.1.2. Objetivos organizacionales.

Las organizaciones, son un conjunto de elementos que se conforman con una finalidad, cumplir un objetivo, entre los cuales se destacan los siguientes: (Chiavenato, 2009)

- Cumplir con las necesidades de bienes y servicios de las personas.
- Proporcionar empleo en los diferentes factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso adecuado de los recursos.
- Desarrollar un ambiente adecuado donde las personas puedan laborar.

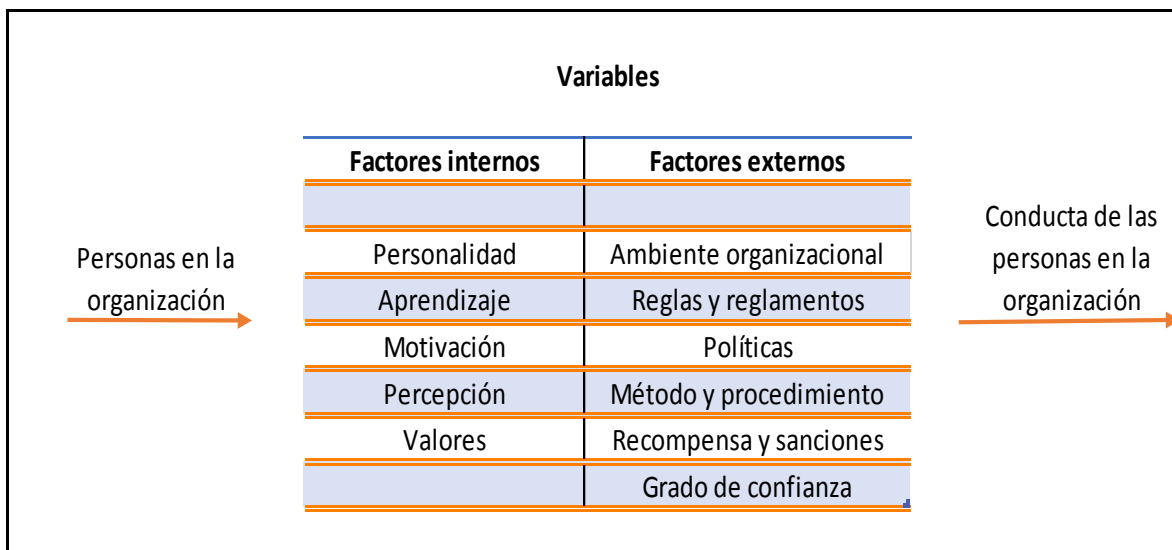
Para cumplir con los objetivos mencionados anteriormente, una empresa necesita definir su misión, visión, objetivos, y sobre todo el tipo de clima organizacional que desea brindar a sus clientes internos y externos. (Chiavenato, 2009)

### 2.1.3. Las personas

Las organizaciones están formadas por personas, por lo que existen dos posibilidades de su estudio por parte de un analista, la primera como personas, donde se analiza la personalidad, valores, aspiraciones, motivaciones, y, la segunda como recursos donde se estudia sus habilidades, destrezas, conocimientos para el desarrollo de las actividades. (Chiavenato, 2009)

#### 2.1.3.1. La cognición humana.

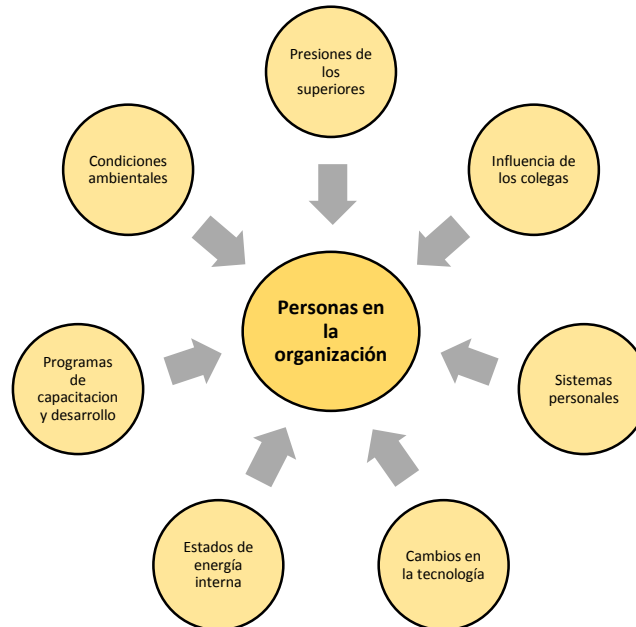
“La cognición humana es la manera en que una persona se interpreta así mismo y a su medio externo” (Chiavenato, 2009). Se puede explicar a la cognición humana como un filtro a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo.



**Figura 2.1.** Factores internos y externos que influyen en la conducta humana. Fuente: (Chiavenato, 2009)

Como se puede observar en la Figura anterior, un factor externo muy importante que influye a la conducta humana es el ambiente organizacional, por lo que es necesario trabajar para mejorarlo continuamente.

Además, existen otros factores externos que afectan a las personas dentro de una organización, los cuales se muestran en la siguiente Figura:



**Figura 2.2.** Factores externos que afectan la conducta de las personas en la organización.  
Fuente: (Chiavenato, 2009)

Existen dos teorías principales para el estudio del comportamiento humano, las cuales son:

- Teoría de campo de Lewin
- Teoría de la disonancia cognitiva.

- **Teoría de campo de Lewin:** Esta teoría plantea que el comportamiento humano se basa en dos factores los cuales son:

- Las personas se comportan de acuerdo al medio ambiente que los rodea y las situaciones a las que se enfrentan.
- Los hechos y eventos coexisten y tienen la característica de un campo dinámico, el cual es conocido como campo psicológico, este campo es el



ambiente en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico. (Chiavenato, 2009).

Esta teoría explica básicamente porque las personas pueden interpretar de diferente manera una misma situación.

- **Teoría de la disonancia cognitiva:** Esta teoría la propone Festinger, la cual nos dice que la persona se esfuerza para tener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo. (Chiavenato, 2009).

El comportamiento de las personas dentro de las organizaciones dependerá de los diversos factores, ya sean estos internos (características de personalidad) o externos (la percepción del ambiente laboral).

## 2.2. Motivación humana.

Se puede definir como motivación a los *“procesos que se dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”* (Robbins, 2004).

Si se desea comprender el comportamiento de las personas, es necesario conocer lo que los motiva, un motivo es todo aquello que estimula a una persona a desenvolverse de una determinada manera, el estímulo puede ser externo (medio ambiente) e interno (de acuerdo a los procesos mentales de cada persona). (Chiavenato, 2009)

Existen tres factores que explican la conducta humana según Chiavenato:

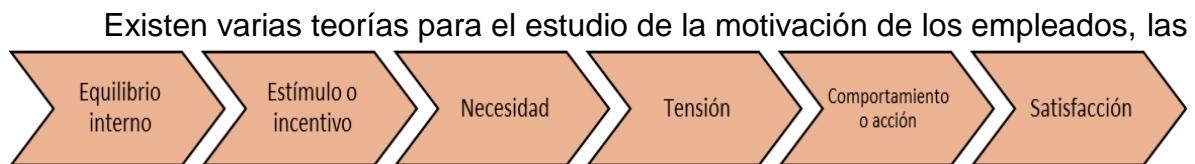
- a) La conducta es producto de estímulos internos y externos, el ambiente es un factor importante en el comportamiento de las personas.
- b) La conducta es motivada, la conducta siempre se dirige hacia un objetivo. no es casual, es decir tiene una finalidad.
- c) La conducta está orientada a objetivos, en toda conducta siempre hay un impulso o deseo de cumplir con un objetivo.



### 2.2.1. Ciclo motivacional:

El ciclo motivacional empieza con la generación de una necesidad en la persona, esta necesidad provoca un estado de tensión o insatisfacción por la cual su comportamiento será para aliviar la tensión generada; si es aliviada, el organismo volverá a su estado normal caso contrario la persona se sentirá frustrada, al no poder eliminar esa tensión esta buscará algún medio de liberación, este medio puede ser por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia entre otras) y por la vía fisiológica ( tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc. ) (Chiavenato, 2009)

### 2.2.2. Teorías de la motivación



**Figura 2.3.** Ciclo motivacional. Fuente: (Chiavenato, 2009)

cuales fueron desarrolladas en la década de 1950, entre las teorías más relevantes tenemos:

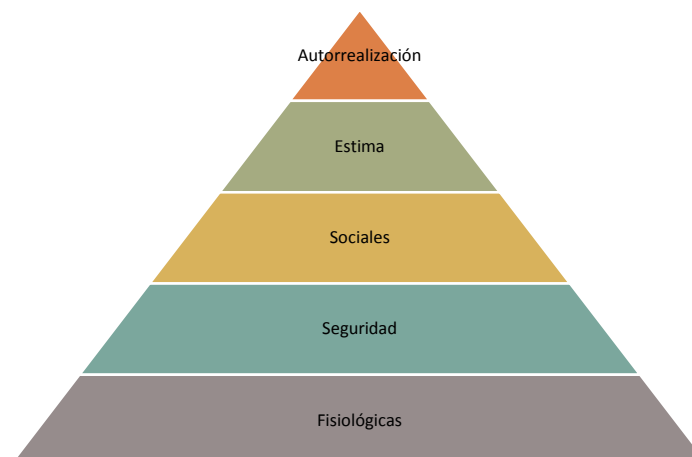
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría X y Y.
- Teoría de los dos factores.

**2.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.** Es la teoría más conocida y fue desarrollada por Abraham Maslow la cual parte de un principio “de que los motivos de comportamiento humano residen en el mismo individuo.” (Chiavenato, 2009).

Maslow postuló que las necesidades humanas están organizadas en forma de una pirámide de acuerdo a su importancia, las necesidades identificadas fueron las siguientes: (Chiavenato, 2009).



- ✓ Fisiológicas: Son la base de la pirámide, y son innatas en cada individuo, como la necesidad de comer, beber, de abrigo, sexo entre otras de origen biológico y exigen la satisfacción continua para asegurar la supervivencia de la persona.
- ✓ De seguridad: Forman el segundo nivel de la pirámide, lleva a las persona a protegerse de cualquier daño, sea este físico o emocional.
- ✓ Sociales: Son las necesidades de la vida social de las personas como: el afecto, ser aceptado y formar parte de un grupo, amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta de las personas cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están respectivamente resueltas, ya que la falta de las mismas conduce a una falta de adaptabilidad social.
- ✓ De estima: son los factores internos de cómo uno se ve y se valora, autonomía, el prestigio y valores, así como factores externos como el afecto recibido, posición entre otros. (Robbins, 2004).
- ✓ Autorrealización: Se encuentran en la cima de la pirámide, motivan a la persona a desarrollarse continuamente para convertirse en lo que puede ser capaz de ser, entre estas necesidades tenemos a: Crecimiento, independencia, control de uno mismo, potencial propio para desarrollar.

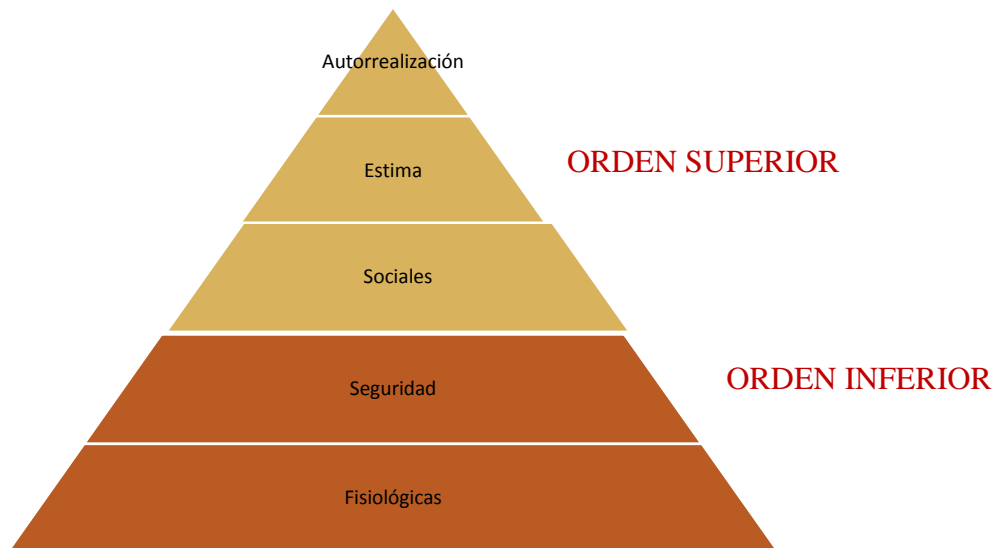


**Figura 2.4.** Pirámide de las necesidades de Maslow.



A medida que una necesidad se satisface la siguiente se vuelve dominante y así se va ascendiendo cada uno de los niveles de la pirámide.

Una vez determinadas las necesidades, Maslow las dividió en dos grupos, las de orden inferior y orden superior. Las necesidades de orden inferior, son aquellas que se satisfacen externamente como las fisiológicas y las de seguridad, mientras las de orden superior, son las que se satisfacen internamente como las sociales, las de estima y autorrealización. (Robbins, 2004).



*Figura 2.5. Grupo de las necesidades de Maslow.*

**2.2.2.2. Teoría X y teoría Y:** Estas teorías fueron postuladas por Douglas McGregor, la teoría X (negativo) supone que a los empleados no les gusta trabajar, que son perezosos y que deben ser motivados para trabajar, mientras que la teoría Y (positivo) supone que los empleados están a gusto con sus trabajos, son creativos y buscan responsabilidades. (Robbins, 2004).



Teoría X	Teoría Y
La gente no quiere trabajar.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	La gente prefiere autonomía.
La gente tiene poca creatividad.	Todos somos creativos en potencia
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	Gente Motivada puede autodirigirse

**Tabla 2.1** Premisas de las Teorías X y Y.  
Fuente: (Gross, 2014)

**2.2.2.3. Teoría de los dos factores:** Esta teoría es también conocida como la teoría de la motivación e higiene y fue desarrollada por Frederick Herzberg el cual plantea que *“la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o fracaso”* (Robbins, 2004).

Los *factores intrínsecos* están relacionados con la satisfacción laboral, mientras que los *extrínsecos* con la insatisfacción.

Los *factores higiénicos* son aquellos factores externos a las tareas laborales, mientras que los *motivadores* son los que están ligados al trabajo comprendiendo las condiciones ambientales del trabajo.

En la siguiente Figura se muestran los factores higiénicos y los motivadores.



<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivadores</b>
Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.	Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.	Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
Control técnico.	

*Tabla 2.2 Factores de la Teoría de Herzberg.  
Citado por: (Gross, 2014)*

**2.2.2.4. Teorías contemporáneas de la motivación:** son teorías que han sido estudiadas a profundidad y representan la explicación moderna de la motivación de los empleados, entre estas teorías tenemos: (Robbins, 2004)

- *Teoría de ERC:* Explica que existen 3 grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. En las necesidades de existencia se encuentran a las necesidades fisiológicas y de seguridad, en las necesidades de relación a las sociales y las de estima, y por último a las de crecimiento en la cual están los anhelos de desarrollo (autorrealización).

- *Teoría de McClelland:* esta teoría se enfoca en 3 necesidades: logro, poder, afiliación.

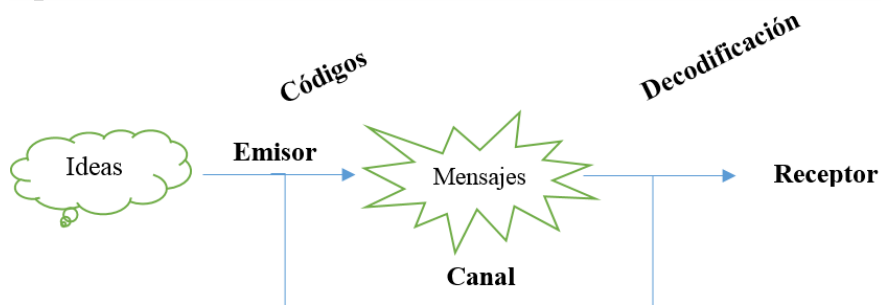
- ✓ Necesidades de logro: obtener lo que se desea y sobresalir.
- ✓ Necesidad de poder: es la necesidad de que los demás se conduzcan de una manera que lo la hubiesen hecho por sí mismos.



- ✓ Necesidad de afiliación: es el deseo de tener relaciones con otras personas, sentirse aceptado dentro de un grupo social.
- *Teoría de la evaluación cognoscitiva.* Se basa en dos factores motivadores: los motivadores intrínsecos como el logro, responsabilidad y competencia y los motivadores extrínsecos como el salario, ascensos, condiciones laborales agradables.
- *Teoría de las expectativas:* la manera de actuar de las personas depende de las expectativas que se tenga de obtener lo deseado, esta teoría se enfoca en 3 relaciones:
  - Relación esfuerzo – desempeño.
  - Relación desempeño – recompensa.
  - Relación recompensa – y metas personales.

### 2.3. Comunicación.

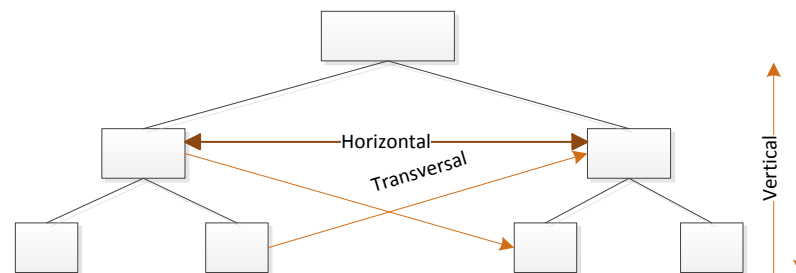
Se puede definir a la comunicación como el acto de dar o transmitir información. Para Robbins la comunicación “*debe abarcar la transferencia y comprensión de los significados*”.



**Figura 2.6.** Esquema de la comunicación.  
*Elaboración propia*

**2.3.1. Tipos de comunicación<sup>5</sup>:** Existen 4 tipos de comunicación, las cuales son:

- Comunicación Vertical: Se da entre varios niveles jerárquicos.
- Comunicación horizontal: Se da entre el mismo nivel jerárquico.
- Comunicación transversal: De una menor a mayor jerarquía.
- Todos los sentidos



**Figura 2.7.** Esquema de los tipos de comunicación.

*Elaboración propia*

### **2.3.2. Clases de comunicación.**

- **Comunicación oral:** Es una de las principales formas de comunicación, discursos, conversaciones entre dos personas, discusiones grupales, y los rumores. Una de sus ventajas es la velocidad, tanto en la transmisión del mensaje como en la retroalimentación.

- **Comunicación escrita:** entre las formas de comunicación escrita tenemos: memorándum, cartas, correos electrónicos, transmisiones de fax, publicaciones, noticias publicadas en tableros de avisos y cualquier otro medio escrito o símbolos. Es un medio muy seguro ya que tanto el emisor como el receptor pueden guardar un registro de la información intercambiada y si hay alguna duda sobre el mensaje se puede revisar y pedir aclaración.

---

<sup>5</sup> Esta clasificación es realizada de acuerdo a los Apuntes de la asignatura de Psicología Industrial.



- *Comunicación no verbal:* son los gestos que podemos hacer al momento de emitir un mensaje por ejemplo: una mirada, sonrisa, pliegue de la ceja entre otras.

### **2.3.3. Comunicación organizacional.**

La comunicación es muy importante dentro de las organizaciones para mantenerse informadas de lo que ocurre dentro de las mismas y así llevar a cabo los procesos productivos.

La comunicación organizacional permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo dentro de la empresa y la productividad dentro de las empresas. (Nuñez & Valda, 2012).

Existen dos tipos de comunicación que se dan dentro de las organizaciones, la comunicación interna y la comunicación externa.

**2.3.3.1. Comunicación interna:** Dentro de las organizaciones se realizan actividades para crear y mantener las relaciones laborales entre las personas que pertenecen a ella, para esto utilizan los mejores medios de comunicación existentes.

Mediante la comunicación interna se puede lograr: (Nuñez & Valda, 2012)

- Conocer la organización a fondo y familiarizarse de una manera más rápida.
- Reconocimiento del desempeño logrado por los empleados.
- Animar al intercambio de información en toda la empresa.

**2.3.3.2. Comunicación externa:** Hace referencia a los medios que utiliza la organización para comunicarse con el exterior, este tipo de comunicación es conocida como relaciones públicas.





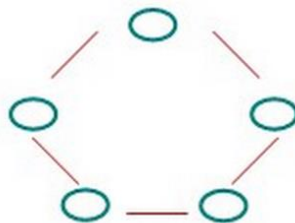
**2.3.3.3. Rumores:** Los rumores pertenecen al sistema informal de comunicación, sin embargo en muchas ocasiones los empleados se enteran primero de lo que está sucediendo a través de los rumores.

Los rumores poseen tres características:

- No son controlados por la administración.
- Los empleados, en su mayoría, creen en ellos.
- Favorecen a los intereses personales de algunos empleados.

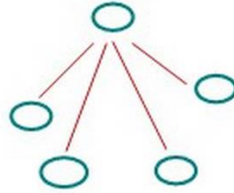
**2.3.3.4. Redes de comunicación:** las redes de comunicación empresarial pueden ser muy complejas, abarcar cientos de personas y muchos niveles jerárquicos. A continuación se citaran 3 tipos de redes de comunicación: (Robbins, 2004).

- *Tipo cadena:* En este tipo de red los integrantes se traspasan la información con sus pares y sigue de manera rígida la línea de mando.



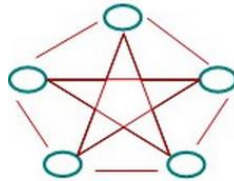
**Figura 2.8.** Red de comunicación tipo Cadena.

- *Tipo rueda:* Es un tipo de comunicación centralizada, una desventaja de este tipo de red es que no existe la retroalimentación por lo que se generan errores.



**Figura 2.9** Red de comunicación tipo Rueda

- *Tipo multicanal:* este tipo de red permite a los miembros comunicarse unos con otros, tanto entre pares, subalternos y superiores; es el medio ideal de comunicación que se debe dar dentro de las empresas.



**Figura 2.10** Red de comunicación tipo Multicanal.

#### 2.4. Líder y Liderazgo.

Las empresas consideran al liderazgo un tema importante, pero a la vez crítico, por lo que invierten dinero y tiempo en la formación de líderes. Se puede definir a un líder como una persona que guía a un grupo de personas para alcanzar un objetivo dentro de la empresa. Los líderes poseen ciertos rasgos que los diferencian de las demás personas dentro de las empresas y permiten que se los identifique, A continuación se citaran algunos rasgos de los líderes:

- Ambición – energía.
- Deseo de dirigir
- Honestidad e integridad.
- Tolerancia al estrés
- Integridad, madurez emocional
- Inteligencia
- Conocimiento



Existen dos tipos de liderazgo el empresarial y el liderazgo sobre las personas. (Philiou Andreou Sphika, 2012).

**2.4.1. Liderazgo de personas (el cómo):** Se enfoca en la habilidad de atraer a una persona e inspirarla para que realice sus tareas de manera correcta, además de la influencia y el manejo de las expectativas de los empleados y sobre todo el desarrollo del talento de los mismos. (Philiou Andreou Sphika, 2012)

**2.4.2. Liderazgo empresarial (el qué):** Es la parte estratégica y se incluyen habilidades como el conocimiento del mercado, el pensamiento estratégico, el análisis de datos entre otros. (Philiou Andreou Sphika, 2012).

Podemos decir que el liderazgo empresarial es la manera en que el líder influye para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Existen tipos de liderazgo empresarial tales como: (Robbins, 2004)

- Liderazgo carismático
- Liderazgo transformacional
- Liderazgo visionario
- Liderazgo transaccional



**2.4.3. Teorías sobre el liderazgo:** las teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar dependiendo de ciertos factores las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Características del líder	Teoría de los rasgos del líder	Un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionaban la capacidad de liderazgo, por lo tanto no se puede aprender a ser un líder, tan sólo podemos identificar a los que poseen unas determinadas características.
	Teorías del Comportamiento del líder	Un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace. Estos estudios se centraron en qué tipo de conductas debía desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo.
Situación:	Teorías de Contingencias o Situacionales	La propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional
Teorías actuales de enfoque integral	Teoría del carisma o del líder transformador	centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se crea la definición de líder transformador que apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio.
	Teoría del liderazgo participativo:	Hay un cambio de paradigma y se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo.
	Liderazgo Emocional:	Basada en los fundamentos de la inteligencia emocional.

**Figura 2.11** Resumen de las teorías del liderazgo.

*Fuente: (Cideal, 2014)*

## 2.5. Equilibrio organizacional.

El equilibrio organizacional refleja el éxito que tienen las empresas con el sistema de incentivos y trato con empleados.

- El primer paso, es que los individuos buscan organizaciones conformes a sus necesidades y objetivos, mientras que las organizaciones buscan personas que ayuden a satisfacer sus expectativas.



- El segundo paso es que tanto las personas como la empresa se adapten entre sí.
- Por último es que las personas hagan carrera dentro de la organización, esto es usado como una plataforma profesional. (Chiavenato, 2009)

Las personas dentro de una empresa están dispuestas a colaborar siempre y cuando el beneficio recibido ayude a su desarrollo personal o al cumplimiento de sus objetivos. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones (Chiavenato, 2009)

- **Incentivos:** es todo pago que realice la empresa a sus colaboradores, entre estos están: salarios, premios especiales, seguridad laboral, crecimiento profesional, reconocimientos, etc.
- **Contribuciones:** Es la retribución de los empleados a las organizaciones, entre ellas tenemos: trabajo, esfuerzo, dedicación en el desarrollo de las actividades, puntualidad, esmero, etc.

En base a estas definiciones surge el concepto de equilibrio organizacional, en el cual cada persona recibe un incentivo y este a su vez realiza una contribución a la organización.

## 2.6. Cultura organizacional

Cada empresa tiene su propia cultura organizacional, cuando un empleado ingresa a una organización lo primero que tiene que hacer es conocer la cultura organizacional para poder adaptarse a esta.

*“Cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, expectativas que comparten los miembros de la organización.”*  
(Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional no es algo tangible, es decir no se percibe por sí misma sino por sus efectos o consecuencias, para entender de una mejor manera se hace referencia a un iceberg, donde en la parte que sobresale del agua se encuentra los aspectos visibles que se perciben en las organizaciones a causa de la cultura, mientras que en la parte que está sumergida se encuentran los aspectos cuya observación es más difícil. (Chiavenato, 2009)



*Figura 2.12 Modelo del Iceberg de la Cultura organizacional.*

### **2.6.1. Características de la cultura organizacional:**

La cultura organizacional de acuerdo a Chiavenato presenta 6 características principales las cuales son:

- Regularidad en los comportamientos observados.
- Normas
- Patrones
- Valores predominantes
- Filosofía
- Regla
- Clima organizacional.



### **2.6.2. Clima organizacional.**

El clima organizacional también conocido como clima laboral, atmósfera o ambiente interno de la organización se enfoca en el nivel organizacional, mientras, la motivación hace referencia a un nivel individual, sin embargo ambos están íntimamente relacionados ya que si la motivación de los empleados decae el clima organizacional también.

Un clima organizacional bajo tiende a presentar desinterés, insatisfacción, depresión, e inconformidad por parte de los empleados (Chiavenato, 2009) es así que se puede definir al clima organizacional como:

Según (Chiavenato, 2009):

El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación a sus participantes.

Según Forehand y Gilmer (1964) citados por (Gestoso, Francisco J, & Martinez):

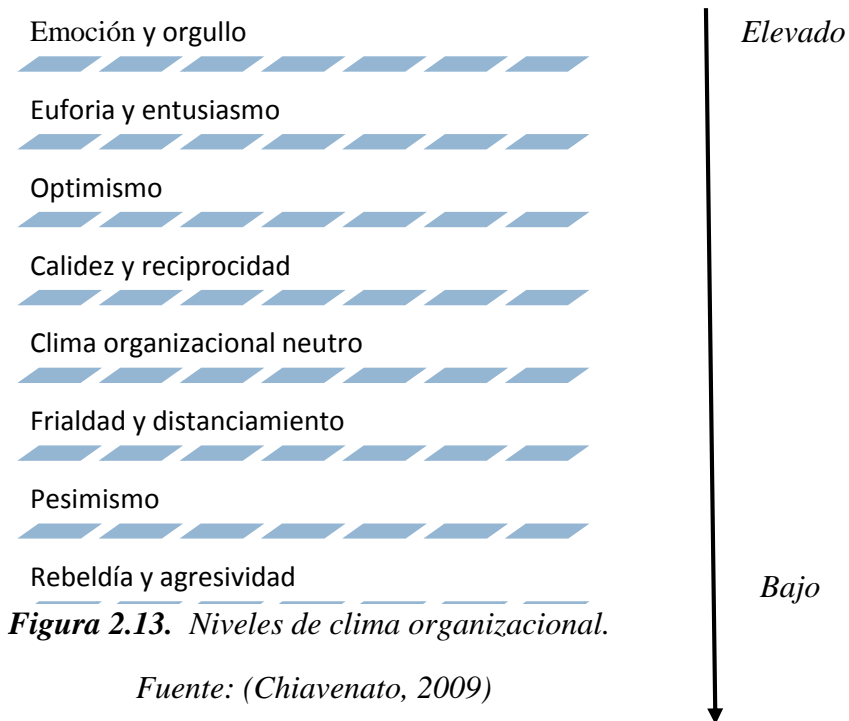
El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otra, b) son relativamente duraderas en el tiempo c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.

Un enfoque un poco más reciente sobre el clima organizacional lo da Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional es:



“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

En si se puede concluir que el clima organizacional es la percepción que tienen las personas del medio en que desarrollan sus actividades.



### 2.6.2.1. Dimensiones de clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las características que se medirán en la organización y que influyen en el desarrollo de las actividades de las personas. Existen varias dimensiones que han sido estudiadas y agrupadas por diferentes autores, las cuales se citan a continuación:

Según Likert, citado por (Sandoval Caraveo, 2004) , se mide al clima laboral en 8 dimensiones las cuales son:

- Los métodos de mando.





- Las características de fuerzas motivacionales.
- Las características de los procesos de comunicación
- Las características de los procesos de influencia.
- Las características de los procesos de toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planificación.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Por otro lado Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de 6 dimensiones las cuales son:

- Estructura: Percepción de las reglas, políticas y obligaciones que se deben cumplir dentro de la organización.
- Responsabilidad: Grado de autonomía
- Remuneración: Nivel retributivo por las labores desempeñadas.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de riesgos y la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo.
- Apoyo: Percepción de apoyo y amistad dentro del grupo o equipo de trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Cómo un empleado puede tolerar y asimilar posibles conflictos dentro de la organización.

Mientras que Brunet plantea las siguientes dimensiones:

- Autonomía individual: Grado de libertad que tiene una persona para tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo con responsabilidad.
- Grado de estructura que impone el puesto: Mide el grado en que se plantean los métodos de trabajo y se comunican a los empleados.
- Tipo de recompensa: Compensaciones y otras posibilidades de retribución a los empleados.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Apoyo que recibe el empleado por parte de sus superiores.



### **2.6.2.2. Tipos de clima organizacional.**

Cada empresa tiene su propio clima organizacional representativo, Likert tipifica el clima organizacional en 4 tipos o sistemas, los cuales son:

- *Clima de tipo autoritario: Sistema I – autoritarismo explotador:* Las decisiones se toman en la cima de la organización, no existe confianza por parte de los directivos hacia los empleados, la atmósfera laboral es de miedo, castigo. La comunicación de la dirección con sus empleados existe solo en situaciones estrictas.

- *Clima de tipo autoritario: Sistema II – autoritarismo paternalista:* la gerencia tiene es muy tolerante con sus empleados, las decisiones son tomadas en la alta gerencia pero otras son tomadas en escalafones inferiores. El sistema recompensa y poco castigo es muy utilizado dentro de este sistema.

- *Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo:* La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, sin embargo, se les permite tomas a los empleados decisiones específicas. Dentro de este sistema la comunicación es de tipo descendente, las recompensas o castigos se utilizan de manera ocasional como una manera de motivar a los empleados.

- *Clima de tipo participativo Sistema IV – Participación en grupo:* la organización tiene absoluta confianza en sus empleados, el proceso de la toma de decisiones está distribuido por toda la organización y de manera integrada. La comunicación es de manera descendente, ascendente y lateral. Todos los empleados conforman un equipo para alcanzar un objetivo estableciendo relaciones de amistad y respeto entre superiores y subordinados.

### **2.6.2.3. Importancia de valorar el clima organizacional:**

Un objetivo de valorar el clima organizacional, es saber el nivel de satisfacción de los empleados dentro de una organización. Por lo tanto un estudio



de clima organizacional nos permitirá obtener información sobre: (Gestoso, Francisco J, & Martinez)

- Reacciones, disposiciones y valoraciones de parte de los miembros con respecto a las diferentes variables que intervienen dentro de una organización.
- Tener información sobre las condiciones laborales
- Fomentar los elementos de comunicación y relación.
- Lograr una visión integradora de la organización.
- Determinar planes de acción para la resolución de problemas.

Por último, existen 3 puntos que caracterizan un estudio de clima laboral: (Gestoso, Francisco J, & Martinez).

- Implicación y participación de los miembros de la organización.
- Recurso de solución de problemas.
- Integración en el proceso de dirección.

## 2.7. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo consiste en un grupo de personas trabajando de manera coordinada para alcanzar un objetivo en común. En un equipo de trabajo el resultado final es responsabilidad del equipo y no de los miembros por individual. El trabajo en equipo se basa en las 5´C las cuales son:

- Complementariedad
- Coordinación.
- Comunicación
- Confianza.
- Compromiso

Por otra parte un *grupo de trabajo* es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar, pero son autónomos, es decir responden individualmente de su trabajo. (Jervés, 2012)



### **2.7.1. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.**

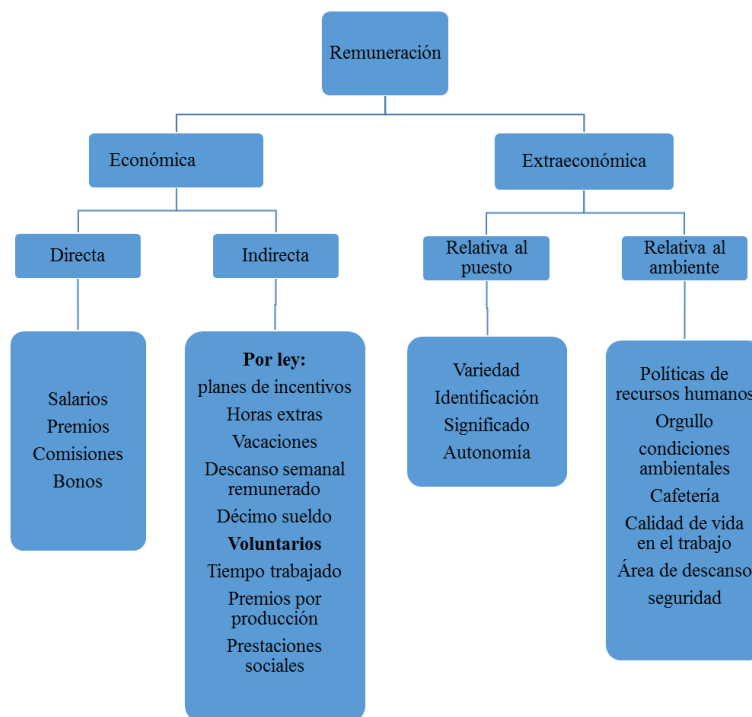
- ✓ El equipo de trabajo responde en su conjunto por los resultados obtenidos mientras que un grupo de trabajo responde de manera individual.
- ✓ En el grupo de trabajo sus miembros realizan el mismo tipo de trabajo y formación similar, mientras que en un equipo de trabajo cada miembro realiza una parte determinada del proyecto.
- ✓ En un equipo de trabajo es necesaria la coordinación y trabajar bajo los mismos estándares, en un grupo de trabajo cada miembro puede tener una manera diferente de trabajar.
- ✓ En un grupo de trabajo existen jerarquías las cuales en un equipo de trabajo se diluyen.

## **2.8. Remuneración**

El dinero puede ser uno de los motivadores más eficaces para aumentar la productividad, sin embargo, dentro de la empresa los planes de remuneración están basados en otros factores como la edad, el grado de estudio, desempeño anterior y en algunos casos favoritismo. La remuneración no es más que la recompensa o la retribución que recibe el empleado por las tareas desempeñadas, la remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2009)

### 2.8.1. Tipos de remuneraciones:

Dentro de las organizaciones existen varias formas de remunerar el trabajo de una persona, sin embargo en ocasiones solo se piensa en remuneraciones económicas, en la siguiente Figura se detallarán los diferentes tipos de remuneración.



*Figura 2.14 Tipos de remuneración.*

*Fuente: (Chiavenato, 2009) Elaboración propia*

### 2.8.2. Premios y sanciones:

Las organizaciones cuentan con programas de premios y programas de castigos para poder cumplir con los estándares, los premios son para incentivar ciertos comportamientos mientras que los castigos son para inhibirlos.



Un sistema de premios debe además de las prestaciones de ley (vacaciones, salarios, ascensos), garantizar la estabilidad dentro del puesto de trabajo, transferencias a puestos que permitan crecimiento profesional. (Chiavenato, 2009)

Al contrario del sistema de premio tenemos al sistema de sanciones, el cual son medidas disciplinarias para controlar la conducta de las personas evitando así reincidencias, las sanciones pueden ser: advertencias verbales o escritas, suspensiones o en casos extremos separarlos de la organización. (Chiavenato, 2009)

Los premios son otorgados con la finalidad de:

Aumentar la conciencia de responsabilidad de las personas o del equipo de trabajo, ampliar la interdependencia con otras personas y ayudar a fortalecer el control sobre los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009).

Los tipos de premios que otorga una organización de acuerdo a Chiavenato son los siguientes:

- ✓ Los que están directamente vinculados con el alcance de los objetivos, es decir dependen de las pérdidas o ganancias de la empresa.
- ✓ Los que están relacionados con el tiempo de servicio y se entregan automáticamente en determinados tiempos, siempre y cuando el empleado haya tenido un desempeño favorable para la empresa.
- ✓ Los que hacen diferenciación con el desempeño e implican alzas salariales para motivar a los empleados.
- ✓ Los que se enfocan a premiar a grupos, equipos o departamentos en los cuales se dividen en porcentajes iguales con los miembros.

## **2.9. Inducción de los empleados.**

Después de la selección del personal, el siguiente paso es la inducción, la cual ayudará a que el empleado se adapte de una mejor manera a su nuevo puesto de trabajo. La inducción del personal es el proceso en el cual se le entrega



información básica al empleado acerca de la organización y de su puesto de trabajo (Dessler, 2009).

### **2.9.1. Objetivos de la inducción**

El proceso de inducción se realiza para lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Que el empleado se sienta bien recibido y cómodo en su lugar de trabajo
- ✓ Para que el nuevo empleado comprenda de manera general lo que es la organización (misión, visión, valores y objetivos).
- ✓ Para que sepa lo que se espera de en términos de trabajo y comportamiento
- ✓ Para que conozca la forma en que la empresa hace las cosas. (Dessler, 2009)

### **2.9.2. Proceso de inducción**

Los programas de inducción pueden ir desde pláticas de diez minutos hasta programas que duran semanas como es el caso de Toyota.

Existen dos tipos de programas de inducción de personal, la inducción general y la inducción específica.

- Inducción general: se entrega información como:
  - ✓ Organigrama, visión, misión, objetivos empresariales
  - ✓ Políticas, compromisos por parte de la gerencia
  - ✓ Los aspectos relativos a las relaciones contractual
  - ✓ Generalidades sobre seguridad social y seguridad laboral
- Inducción específica: en esta se da a conocer la información más detallada como:
  - ✓ El tipo de entrenamiento
  - ✓ Planes de capacitación
  - ✓ Obligaciones y derechos del empleador y del empleado.
  - ✓ Factores de riesgos laborales, mapa de riesgo
  - ✓ Mantenimiento de máquinas



- ✓ Estándares de los puestos de trabajo

### **2.9.2.1. Manual de inducción.**

Los empleados que se incorporan a las organizaciones deben recibir por lo menos un manual de inducción, sea este impreso, digital o electrónico donde se den a conocer los siguientes temas: (Dessler, 2009)

- ✓ Información de recursos humanos
  - Horarios de trabajo, políticas, misión, visión y objetivos
  - Información del periodo de prueba
- ✓ Información del departamento
  - Descripción del departamento
  - Equipos / suministros
- ✓ Información de seguridad
  - Plan de seguridad
  - Comunicación de riesgos
- ✓ Información de instalaciones
  - Energía de emergencia
  - Agua
  - Baños





CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LENICAL Y MANUAL DE INDUCCIÓN.

3.1. Análisis de las dimensiones.

La propuesta para mejorar el clima laboral de la empresa LENICAL se realizó a partir del análisis de los resultados obtenidos, poniendo hincapié en las dimensiones que obtuvieron un menor puntaje y que deben entrar en proceso de mejora.

Los resultados obtenidos de manera general fueron los siguientes:

DIMENSIÓN	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	3.71
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	3.84
FORMACIÓN Y DESARROLLO	3.33
LIDERAZGO	3.78
MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	4.51
RELACIONES LABORALES	3.97
RESPONSABILIDAD	3.79
SEGURIDAD Y AMBIENTE DE TRABAJO	3.85
SISTEMA DE REMUNERACIÓN	3.37

Figura 3.1 Resultados Generales. Elaboración propia

Como se puede observar, las dimensiones con menor puntaje son el sistema de remuneración, y, de formación y desarrollo; se realiza un análisis de cada una de las dimensiones en base a los resultados obtenidos.



***Dimensión comunicación:***

En esta dimensión el puntaje obtenido fue de 3.71, analizando las preguntas los empleados han manifestado que al realizar sugerencias en los puestos de trabajo han sido implementadas en ocasiones, generando descontento en los empleados.

La comunicación dentro de la empresa se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo se debe corregir falencias en los canales de comunicación de la administración y de los empleados.

***Dimensión establecimiento de objetivos:***

El establecimiento de objetivos es una variable que no ha presentado problemas dentro de la empresa, la única observación sobre la situación actual de la empresa es: que los empleados tengan conocimiento del porqué de los objetivos planteados.

***Dimensión Formación y desarrollo:***

Es una de las dimensiones con menor puntaje (3.33/5), la causa principal de esto se debe a que la empresa debe de tomar en cuenta la necesidad de capacitación de sus empleados sin excepción y con ello destinarse los recursos suficientes

***Dimensión Liderazgo:***

En esta dimensión se concluye que la empresa tiene un resultado poco satisfactorio respecto a su liderazgo. De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados de LENICAL manifiestan que a pesar del buen trato recibido por parte de los jefes ellos perciben favoritismo hacia ciertos empleados.



***Dimensión Motivación:***

En esta dimensión el 91% de los empleados expresan que si percibiesen, algún tipo de incentivo, ellos se sentirían motivados a trabajar más y de una mejor manera. Además el 83% de los empleados piensan que dentro de la empresa existen otros factores motivacionales como:

- ✓ Programas en fechas especiales
- ✓ Buen desempeño de todos los compañeros
- ✓ Puntualidad y respeto
- ✓ Ánimos por el trabajo realizado
- ✓ Fomentar el compañerismo
- ✓ Cumplir los beneficios de ley y puntualmente.
- ✓ Aprender y ser cada día mejor
- ✓ Charlas
- ✓ Mejorar el ambiente laboral
- ✓ Ver el mejoramiento de la calidad
- ✓ Botiquín necesario
- ✓ De vez en cuando un lunch
- ✓ Palabras o frases motivadoras, ya que con palabras las persona también se sienten bien.
- ✓ Un gracias
- ✓ El apoyo y el que se pueda trabajar en equipo de una manera muy sincera.
- ✓ Reconocimiento escrito y publicado.

Además se presenta una filiación por parte de los empleados hacia la empresa, ya que el 78% de los ellos no se cambiarían de la misma a un cargo similar ya que han crecido conjuntamente con la empresa. Existen factores que pueden producir deserción del personal como por ejemplo:

- Distancia del lugar de trabajo.



- Gastos extras de transporte.
- Tiempo de transporte.

***Dimensión relaciones laborales:***

En lo que respecta a esta dimensión se puede concluir que dentro de LENICAL las relaciones laborales son buenas. Sin embargo se debe reforzar esta dimensión en puntos como:

- Aumentar compañerismo
- Técnicas de trabajo en equipo
- Evitar el mobbing (acoso laboral).

***Dimensión Responsabilidad:***

De acuerdo a los resultados obtenidos esta dimensión necesita reforzar en ciertos puntos como:

- Responsabilidad de los empleados en el desarrollo de las tareas.
- Nivel de autonomía en el puesto de trabajo.

***Dimensión seguridad.***

Con respecto a la dimensión de seguridad se puede concluir que:

- ✓ No existe departamento de seguridad laboral.
  - Se debe de implementar un botiquín que contenga lo necesario para casos de emergencia.
  - No existe estudio de riesgos laborales y salud ocupacional
  - Realizar cronogramas para charlas sobre la seguridad y salud ocupacional ya que 21 empleados expresaron: “nunca haber recibido charlas sobre seguridad”.



***Dimensión sistema de remuneración:***

Esta dimensión es otra de las menor puntuadas (3.4/5), la mayoría de los empleados expresaron que su sueldo es recibido con retrasos constantes

Otro factor es que los empleados están percibiendo inequidad en sus salarios en cargos similares, además de que un 50% de los empleados señalan no contar con los beneficios de ley.

**Resumen del análisis de clima laboral del año 2013 frente al año 2014.**

En comparación con los resultados anteriores de clima laboral se nota que el clima ha disminuido en algunas de sus dimensiones y otras ha aumentado muy poco, por lo que se puede concluir que el plan no estuvo fundamentado de una manera adecuada ya que las encuestas pudieron dar información sesgada a los verdaderos resultados, otro factor influyente pudo ser que las acciones no se aplicaron en su totalidad, ya que no existe un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la implementación de los planes y su seguimiento.

**3.2. Plan de mejora de Clima Laboral de la empresa de calzado LENICAL.**

***3.2.1. Propuesta para la dimensión Formación y desarrollo.***

La propuesta para esta dimensión se basa en que la organización no ha mostrado interés en la capacitación de los empleados para que puedan mejorar sus habilidades y con esto su desempeño. Actualmente la empresa está pasando por un proceso de crecimiento por lo que no cuenta con los recursos suficientes para destinar a las capacitaciones de sus colaboradores.

A continuación se plantea una posibilidad para la capacitación de los empleados.



Obtener financiamiento de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)<sup>6</sup>.

La SETEC financia desde un 20% hasta un 80% dependiendo el área de estudio cursos de capacitación en diferentes áreas para empleadores aportantes al IESS y sus trabajadores con relación de dependencia.

La SETEC financia cursos, programas, acciones de cooperación de y para la capacitación y formación profesional con entidades nacionales.

### ***¿Quiénes pueden demandar un crédito de financiamiento?***

- Gremios y asociaciones de la producción, de trabajadores o de grupos de atención prioritaria,
- Agencias de desarrollo local,
- Entidades del sector público, y/o las empresas o empleadores.

Para obtener financiamiento de la SETEC se debe de seguir los siguientes pasos<sup>7</sup>:

1. Obtención de la clave de SETEC
2. Solicitud online de capacitación por parte del cliente
3. Aceptación de proforma online de parte del cliente a capacitar
4. Solicitud de financiamiento a SETEC por parte del cliente a capacitar
5. Proceso de aprobación de SETEC de solicitud de financiamiento y capacitación
6. Entrega de documentación SETEC y pago respectivo luego de la aceptación de pago desde el cliente al capacitador.

---

<sup>6</sup><http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/>  
<http://www.setec.gob.ec/>

<sup>7</sup> <http://www.bbtraining.com.ec/Inscripciones/FinanciamientoSETEC.aspx>



### **3.2.2. Propuesta para la dimensión Sistema de Remuneración.**

La remuneración es muy importante para compensar el trabajo realizado por los empleados ayudando de esta manera a cumplir con los objetivos de la empresa además de motivarles a trabajar de una mejor manera. Para esta dimensión se tiene las siguientes sugerencias:

- ✓ Cancelar el pago de los sueldos en el plazo estipulado por la empresa como política salarial
- ✓ Determinar niveles salariales justos y atractivos para cada puesto de trabajo mediante la valuación de puestos
- ✓ Otorgar a los empleados beneficios de acuerdo a la ley.

### **3.2.3. Propuesta para la dimensión de Comunicación.**

Para mantener un desempeño adecuado por parte de los empleados, aumentar la motivación y evitar el surgimiento de problemas es necesario mejorar los canales de comunicación, para esto se propone:

- ✓ Continuar con las reuniones periódicas de los equipos LENICAL escuchando sus necesidades, analizándolas y buscando las soluciones adecuadas y viables. Los puntos tratados en las reuniones se deben de cumplir en el menor tiempo posible, así el empleado sentirá que se está tomando decisiones para su bienestar.
- ✓ Para poder cumplir con el punto anterior se deben de realizar las reuniones periódicas con los responsables de cada grupo para que el Gerente conozca las necesidades de cada equipo de trabajo.
- ✓ Tener actualizada las carteleras de los equipos al igual que la cartelera LENICAL, las carteleras son un recurso efectivo y a la vez de económico.
- ✓ Publicar información relevante de manera mensual o quincenal para que los empleados conozcan los acontecimientos importantes que se han dado dentro de la empresa.



- ✓ Retomar el espacio de sugerencias y que la dirección se comprometa a analizarlas para encontrar la mejor solución. Además comunicar en la cartelera LENICAL las sugerencias que se han aplicado para que el empleado conozca lo que se ha implementado y se sienta tomado en cuenta.
- ✓ Los mensajes deben de ser escritos, expresados de forma clara y sencilla para que el empleado pueda entender a profundidad, con copia de recepción.
- ✓ Implementar el manual de empleados que se propone en esta tesis.

#### ***3.2.4. Propuesta para la dimensión de Seguridad.***

Para esta dimensión se propone implementar el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional el cual ayudará a solucionar los problemas que se dan en esta dimensión.





**3.2.5. Propuesta para las dimensiones de Motivación y Relaciones laborales.**

<b>Fisiológicas</b>
Programas en fechas especiales
Recibir un sueldo de acuerdo a su trabajo desempeñado mediante la valuación de puestos.
Puntualidad en pagos
Cumplimiento de los beneficios de ley
Refrigerios para los empleados por logros obtenidos
Bono de transporte para los empleados que viven lejos de la fábrica
<b>Seguridad y protección</b>
Implementar los planes de mejora de ambiente laboral
Implementar el Departamento de Seguridad Laboral para garantizar la integridad física de los empleados
<b>Social</b>
Aumentar el compañerismo mediante paseos de integración
Realizar refrigerios mensuales para la celebración de los cumpleaños del mes dónde se entreguen pequeños presentes a los homenajeados.
Evitar el mobbing
Trabajar en técnicas de trabajo en equipo.
<b>Autoestima</b>
Reconocimiento público y escrito a los empleados que muestran un buen desempeño.
Reconocimiento público y escrito a los equipos de trabajo que alcancen los objetivos planteados.
Palabras motivadoras.
<b>Autorrealización</b>
Permitir a los empleados hacer sugerencias para la elaboración de los objetivos sintiéndose así parte de la empresa
Capacitaciones en diferentes temas no solo en los relacionados con el puesto de trabajo así podrá tener conocimiento profundo de otras área.

La motivación y las relaciones laborales son un pilar fundamental para mantener un buen clima laboral, para lo que se propone de acuerdo a las necesidades de Maslow el siguiente plan:

**3.3. Propuesta del Manual de inducción LENICAL.**

Luego de realizar la selección del personal el siguiente paso es la inducción del mismo a la empresa para lo cual es importante realizar la entrega del manual de



inducción. El manual propuesto tendrá el siguiente esquema:

Bienvenida

1. Reseña Histórica
2. Filosofía LENICAL
  - i. Misión
  - ii. Visión
  - iii. Valores
  - iv. Objetivos
3. Estructura Orgánica
4. Grupos de trabajo.
5. Reglamento interno
6. Mapa de Riesgos de la empresa.

El manual de inducción propuesto se lo puede ver en el **anexo 4**.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### - CONCLUSIONES.

Después de haber realizado y culminado el análisis de clima laboral dentro de la empresa de calzado LENICAL puedo concluir lo siguiente:

- ✓ El análisis de clima laboral dentro de LENICAL fue muy importante para determinar los factores que están influyendo en el comportamiento de los empleados, los cuales se deben de mejorar.
- ✓ Luego de la recolección de información mediante la encuesta desarrollada con las dimensiones y aplicada a todos los empleados de LENICAL, se determinó la existencia de un buen clima laboral cuyo promedio fue de **3.8** bajo las nuevas condiciones laborales. Sin embargo al momento del análisis de preguntas claves se determinó la existencia de inconformidades por parte de los empleados que aunque no afecten al promedio general sí afectan a su desempeño.
- ✓ Algunos problemas detectados en el análisis pueden ser solucionados con la implementación de un departamento que se encargue del manejo de los Recursos Humanos conjuntamente con la Seguridad Laboral.
- ✓ Para la aplicación del plan de mejora se debe de contar con el compromiso de todos los que conforman LENICAL, así los empleados estarán satisfechos con los resultados de los estudios realizados y seguirán colaborando para estudios futuros.
- ✓ Con la aplicación del manual de inducción los empleados tendrán un soporte donde realizar consultas acerca de su lugar de trabajo, logrando así una mayor afinidad con el puesto de trabajo.



**- RECOMENDACIONES:**

Algunas recomendaciones que puedo realizar después del estudio del clima laboral en LENICAL y elaboración del manual de inducción son las siguientes:

- ✓ Dar a conocer a los empleados acerca de los resultados obtenidos y del plan de acción a llevarse a cabo para mejorar el clima laboral, indicando las dimensiones y los objetivos a conseguir.
- ✓ Los jefes deben mantener la buena disposición para escuchar y tomar decisiones, teniendo en cuenta a los empleados.
- ✓ Se debe de tomar en cuenta la propuesta para la dimensión de Capacitación para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades
- ✓ Contratar a un profesional que se encargue del manejo de los Recursos Humanos conjuntamente con la Seguridad Laboral
- ✓ Designar a una persona la cual realice seguimiento a los resultados obtenidos al aplicar el plan de mejora.
- ✓ Comunicar a los empleados el tipo de calificación de la empresa para que ellos tengan conocimiento de los beneficios que le corresponden por ley.
- ✓ Aplicar la entrevista de salida propuesta en esta tesis.



## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2009). *Administración de Recursos humanos 9na edición*. Mexico: Mc Graw Hill.

DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos, 10mo primera edición*. México: Pearson Educación.

GESTOSO, C. G., FRANCISCO J, G., & MARTINEZ, R. V. (s.f.). *Psicología del Trabajo*.

ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10ma edición*. México: Pearson Educación.

SANDOVAL CARAVEO, M. d. (28 de Abril de 2004). *Concepto y dimensiones de clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 83-88.

Jervés, S. (2012). Apuntes de Clase de Psicología Industrial.

## LINKOGRAFÍA

MONTALVÁN, M. (2009). Repositorio digital de la Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/7645>

VILLA, D. (2009). *Estudio y análisis de clima laboral de la empresa lavanderías australes y propuesta para su mejoramiento*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/7630>.

NUÑEZ, L. K., & VALDA, J. C. (11 de Abril de 2012). *Grandes PYMES*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>



PHILIOS ANDREOU SPHIKA. (Septiembre de 2012). equipo&talento. Obtenido de <http://www.equiposytalento.com/tribunas/bts-iberia--latam/liderazgo-empresarial-capacidades-esenciales-de-un-lider-con-impacto/>

Revista Cueros. (2014). *La experiencia y la estrategia proyectan el calzado cuencano al mundo*. Cueros.

Vásconez, P. (2013). *Estudio de clima organizacional*. Cuenca.

Vásconez, P. (2014). *Análisis de clima organizacional*. Cuenca.

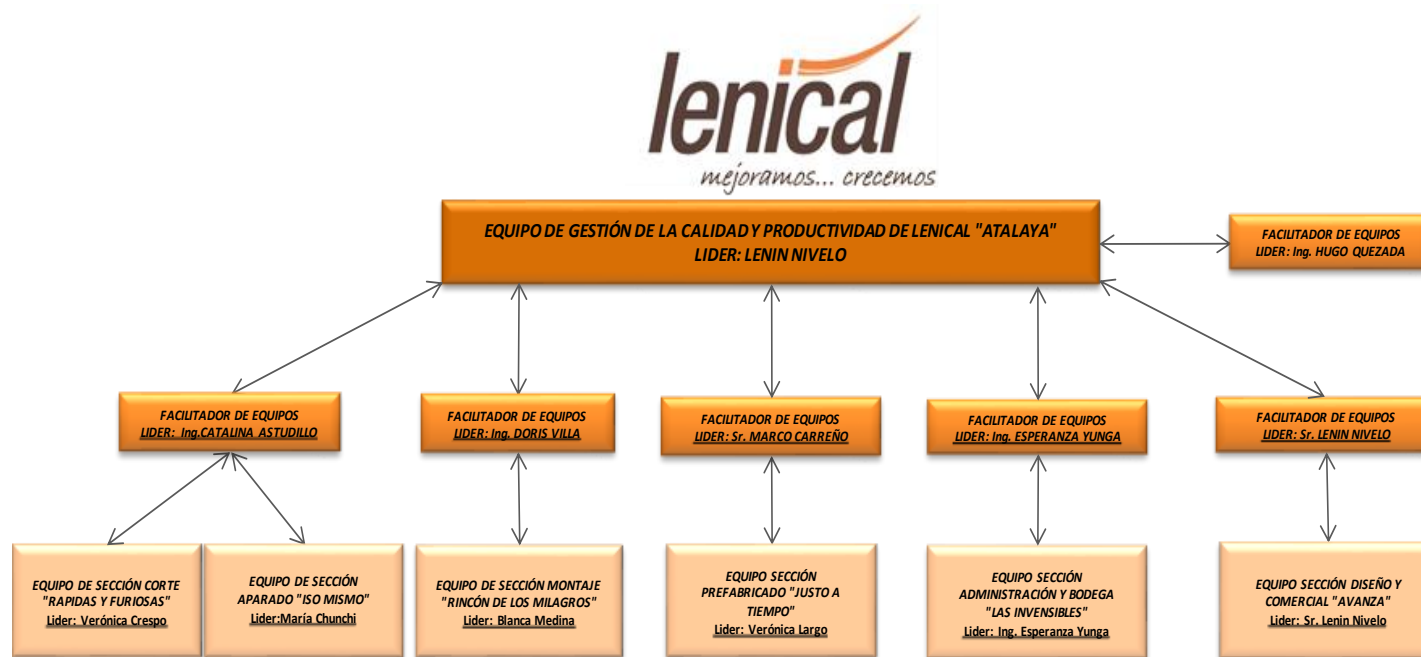
Cideal. (8 de septiembre de 2014). Obtenido de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>

GROSS, M. (06 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>



ANEXOS

Anexo 1: Red de Equipos



OBJETIVO: Calidad / Oportunidad / Costo



**Anexo 2: Formato de la encuesta de clima laboral realizada al personal de LENICAL.**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL EN LA FÁBRICA DE CALZADO  
LENICAL - JUNIO 2014**

**El propósito de la encuesta es obtener información acerca de las condiciones de trabajo a los que usted está expuesto, los resultados obtenidos serán utilizados para realizar planes de acción, con el fin de mejorar el ambiente laboral de la empresa LENICAL.**

El presente cuestionario debe de ser respondido de manera individual y **ANÓNIMA.**

**PROCESO:**

- Señale con una X la respuesta que usted crea conveniente de acuerdo a cada pregunta.
- Por favor se solicita de la manera más comedida llenar el formulario con sinceridad.
- El desarrollo de la encuesta tendrá una duración de máximo 20 minutos.

De antemano agradezco su colaboración.





**DATOS GENERALES:**

ÁREA:

SEXO      Hombre ( )    Mujer ( )

Tiempo que labora en LENICAL.

- Menos de un año ( )
- De 1 a 2 años ( )
- De 2 a 3 años ( )
- De 3 a 4 años ( )
- De 4 en adelante ( )

COD	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
R1	¿Tiene usted autonomía dentro de su puesto de trabajo?					
C6	¿Puede usted hacer sugerencias acerca de su puesto de trabajo y sobre otros procesos dentro de la fábrica?					
SR14	¿A usted se le reconoce cuando hace bien las cosas?					
RL31	¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?					
EO51	¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados y la buena comunicación entre empleados-directivos incrementa el buen desempeño laboral?					
EO52	¿Cree que los objetivos planteados dentro de la empresa son alcanzables?					
S57	¿Cuándo se produce un accidente en la empresa la respuesta de esta ante el suceso es la adecuada?					
S58	¿Utiliza los equipos de protección que la empresa le ha otorgado?					
S59	¿Conoce los riesgos que existen en su entorno de trabajo?					
FD72	¿La institución toma en cuenta sus necesidades de capacitación?					
FD73	¿Cree usted que cuenta con la formación necesaria para desempeñar su trabajo?					
R2	¿Realiza su trabajo teniendo en cuenta la importancia para otros procesos?					
SR15	¿Considera que su trabajo es útil para la empresa?					
SR16	¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?					
R3	¿Toma usted ciertas decisiones relacionadas con las tareas asignadas?					
C7	¿Las sugerencias realizadas son tomadas en cuenta, analizadas y aplicadas?					
C8	¿Su(s) jefe o jefes tienen en cuenta sus opiniones y aceptan sus ideas?					
L44	¿Su jefe o jefes le tratan con amabilidad?					
RL32	¿ Sus compañeros le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?					
L43	¿Considera que tiene un jefe justo y con personalidad?					
SI ( )    NO ( )    ¿Por qué?						



COD	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
C9	¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados con la empresa?					
C10	¿La empresa comunica a los empleados los avances, intenciones y por menores del desarrollo de las actividades de la empresa?					
RL33	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?					
L45	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de sus jefes?					
L46	¿Considera que su jefe es comunicativo?					
S60	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
L47	¿Considera que su jefe es justo?					
S61	¿La temperatura y luz es la adecuada en su lugar de trabajo?					
S62	¿El nivel de ruido es soportable?					
R4	¿ Uno de los problemas que se da en la organización es que el personal no es responsable de su trabajo?					
S63	¿Los puestos están limpios?					
R5	¿Al momento de tomar una decisión importante usted consulta a su jefe inmediato?					
RL34	¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?					
EO53	¿Tiene clara sus responsabilidades dentro del puesto de trabajo?					
EO54	¿Los trabajos están asignados y organizados de manera correcta?					
RL35	¿La solidaridad es una virtud característica de nuestro equipo de trabajo?					
FD74	¿La empresa se preocupa por ofrecer además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas?					
L48	¿Existe una buena comunicación entre jefes y empleados?					
EO55	¿ En la empresa la rotación(desvinculación) del personal es una variable frecuente?					
M24	¿Si percibiese incentivos en su remuneración, le motivarían a trabajar más? SI ( ) NO( )					
M25	¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo los cuales le motivarían a trabajar de mejor manera? SI( ) NO( ) ¿Cuáles?					



COD	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
RL36	¿Existe cooperación en las funciones desempeñadas cuando se presenta alguna dificultad?					
SR17	¿Su salario es de acorde al trabajo que realiza?					
C11	¿La información que usted recibe es suficiente para realizar su labor?					
SR18	¿Dentro de la empresa existe equidad en las bonificaciones en relación a cargos similares?					
L49	¿Existe una buena comunicación entre empleados y jefes?					
FD75	¿Antes de recibir nuevos procesos. Es usted capacitado para el cumplimiento de los nuevos requisitos del proceso?					
SR19	¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo mas de las horas reglamentarias?					
SR20	¿Recibe usted su salario a tiempo?					
C12	¿La empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?					
RL37	¿Las relaciones entre sus compañeros hacen un ambiente laboral agradable?					
L50	¿Percibe un trato diferenciado por parte de sus superiores con algunos trabajadores?					
En caso de que su tarea requiera estar sentado responda la siguiente pregunta, caso contrario pase a la siguiente.						
S64	¿El lugar en que se sienta le resulta cómodo?					
S65	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
S66	¿Su trabajo es totalmente físico?					
SR21	¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa?					
RL38	¿Cree que en LENICAL <b>se da importancia al trabajo en equipo</b> o se prefiere trabajar de forma individual?					
S67	¿La empresa realiza charlas sobre seguridad y salud ocupacional?					
SR22	¿Se siente Usted seguro dentro de su puesto de trabajo con cara al futuro?					
RL39	¿Se toma con responsabilidad los objetivos planteados en los equipos de trabajo?					
RL41	¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la empresa?					
S70	¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?					
S68	¿Al equipo que utiliza se le da mantenimiento?					
EO56	¿Conoce en que situación se encuentra actualmente la empresa?					
SI ( ) NO ( )						



COD	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
S69	¿ Las áreas de uso común como Baños, comedores, casilleros se encuentran en condiciones aptas para su uso?					
RL40	¿Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la organización?					
FD76	¿La institución destina recursos suficientes para la capacitación del personal?					
S71	¿Acaba la jornada cansado como consecuencia de su puesto de trabajo?					
Por favor indique cuales son las dolencias mas comunes.						
RL42	¿Usted ha recibido algún tipo de discriminación dentro de la empresa?					
SI ( ) NO( ) ¿CUÁL?						
C13	¿Sabe usted la misión, visión y valores empresariales?					
SI( ) NO( )						
M26	¿ Se siente identificado con la misión, visión y valores empresariales?					
SI( ) NO( )						
M27	¿Esta usted satisfecho con la trayectoria en la empresa?					
SI( ) NO( )						
M28	¿Considera a la empresa como suya, como algo propio?					
SI( ) NO( ) ¿Por qué?						
M29	¿Se cambiaría de empresa a un puesto similar por el mismo sueldo?					
SI( ) NO( ) ¿Por qué?						
M30	¿Le gusta la empresa y se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
SI( ) NO( ) ¿Por qué?						
SR23	¿Se siente satisfecho con los beneficios recibidos por parte de la empresa?					
SI( ) NO( ) ¿Por qué?						
<b>SUGERENCIAS:</b>						



Anexo 4. Manual de inducción.





## **BIENVENIDA**

Página 1



Quienes conformamos LENICAL Cía. Ltda. Te damos la más cordial bienvenida ahora que te incorporas a nuestro equipo de trabajo , además desde este momento ya formas parte de la familia LENICAL, la cual hemos creado tras varios años de trabajo, esfuerzo y dedicación.

LENICAL se compromete a brindarte los recursos necesarios para el desarrollo de tus actividades y así puedas dar lo mejor de ti, ayudando a tu desarrollo profesional dentro de la empresa.

Esperamos contar con tu mayor colaboración para que nuestra empresa continúe en la vanguardia en la fabricación de calzado.

Nos es muy grato colocar en sus manos el Manual de Inducción de LENICAL Cía. Ltda. El cual contiene los lineamientos necesarios para que conozcas mejor a la empresa y te sea más fácil adaptarte a ella y a tu nuevo puesto de trabajo.

***LENICAL CIA. LTDA mejoramos... crecemos.***



## RESEÑA HISTÓRICA.

Página 1

El fundador de Pierralli es el señor Lenin Niveló, quien comenzó desde los 14 años con la ayuda de su madre, en la venta de calzado al por mayor y menor, de fabricación artesanal. Fue de su padre el Sr. Alejandro Niveló de quien aprendió el arte de la fabricación de calzado.

Es así que entre los años 87 y 88 establece su taller artesanal de fabricación de calzado para caballero, la elaboración de los mismos era 100% manual en el corte de cuero y armado del calzado con el nombre de Pierralli.

El taller tuvo que enfrentar serios problemas de la calidad de su producto, esto afectó la imagen de Pierralli y para evitar las bajas en ventas, decide cambiar de nombre de la marca por Mazzalupi. Se considera el 10 de junio del 2007, la fecha de un nuevo inicio del taller artesanal, LENICAL S.H. Desde ese día la empresa ha crecido y mejorado continuamente por lo que ahora se ha constituido como LENICAL COMPAÑÍA LIMITADA.

El legado que el Señor Lenin Niveló quiere dejar en la sociedad con su idea de negocio, es demostrar que en el Ecuador se puede hacer industria, con productos de calidad y competitivos, y como consecuencia de ello ser una fuente generadora de empleo.

Página 1

## FILOSOFÍA LENICAL

### MISIÓN

“Apoyar el cuidado de la salud, estatus y bienestar de nuestros clientes, diseñando y fabricando productos, que cumplan sus exigencias, siendo siempre amigos del medio ambiente.”

### VISIÓN

“Estar en los pies de cada persona, apoyando al cuidado de su salud, estatus y bienestar.”

**FILOSOFÍA  
LENICAL**

Página 1

**VALORES**

**Alegría:** La buena disposición para hacer nuestro trabajo, demostrando alegría en el cumplimiento de las tareas.

**Valentía:** Para aceptar los desafíos diarios, con la decisión de alcanzar objetivos, superando todas las dificultades.

**Paciencia:** Capacidad para soportar las dificultades presentadas, sin alterarse ni desanimarse.

**Respeto:** La consideración y admiración ganada con el ejemplo demostrado al dar todo lo que se tiene en nuestras actividades.

**Integridad:** Realizar todas las actividades de manera correcta y completa.

**Honor:** Mantener el buen nombre cumpliendo fielmente el compromiso adquirido al integrarse a LENICAL.

**Trabajo en equipo:** Mantener el apoyo, colaboración y respeto en las actividades de la empresa.

**Lealtad:** Cumplimiento de nuestro compromiso de fidelidad y del honor para con LENICAL.

**Perseverancia:** Mantener la constancia de lo iniciado, hasta alcanzar los resultados anhelados.

**¿ QUÉ HACEMOS?**

**LENICAL** esta comprometida con el desarrollo de productos que apoyen el cuidado de la salud de sus clientes. Actualmente LENICAL cuenta con alrededor de 90 modelos activos de calzado para caballero los cuales varían de acuerdo a la época del año, en un futuro se tiene proyectado implementar nuevas líneas de calzado y otros productos relacionados con el status de las personas.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.**

La fábrica cuenta con sus propios diseñadores, quienes día a día trabajan por ofrecer un diseño confortable para los clientes, cumpliendo con las expectativas de los mismos. Por el momento LENICAL cuenta con alrededor de 90 modelos de calzado para caballero divididos en tres líneas: casual, deportiva y escolar.

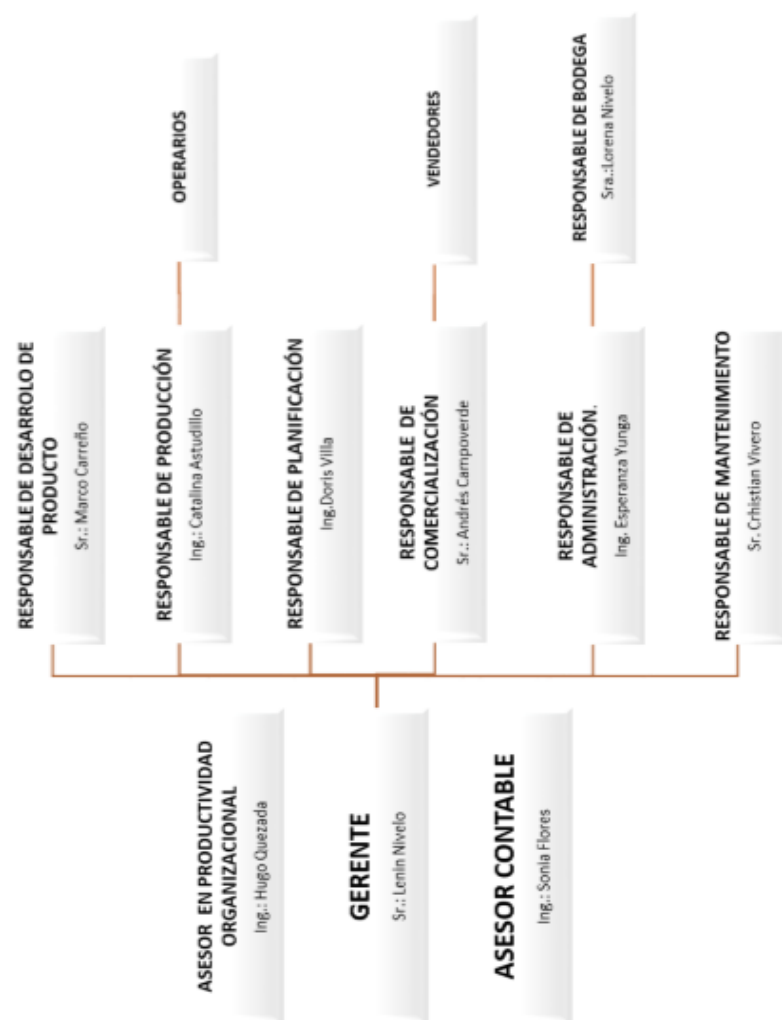
**MODELOS LENICAL**

Los modelos de zapatos están agrupados por familias de zapatos de acuerdo a la horma que se utilice.





## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## EQUIPOS DE TRABAJO

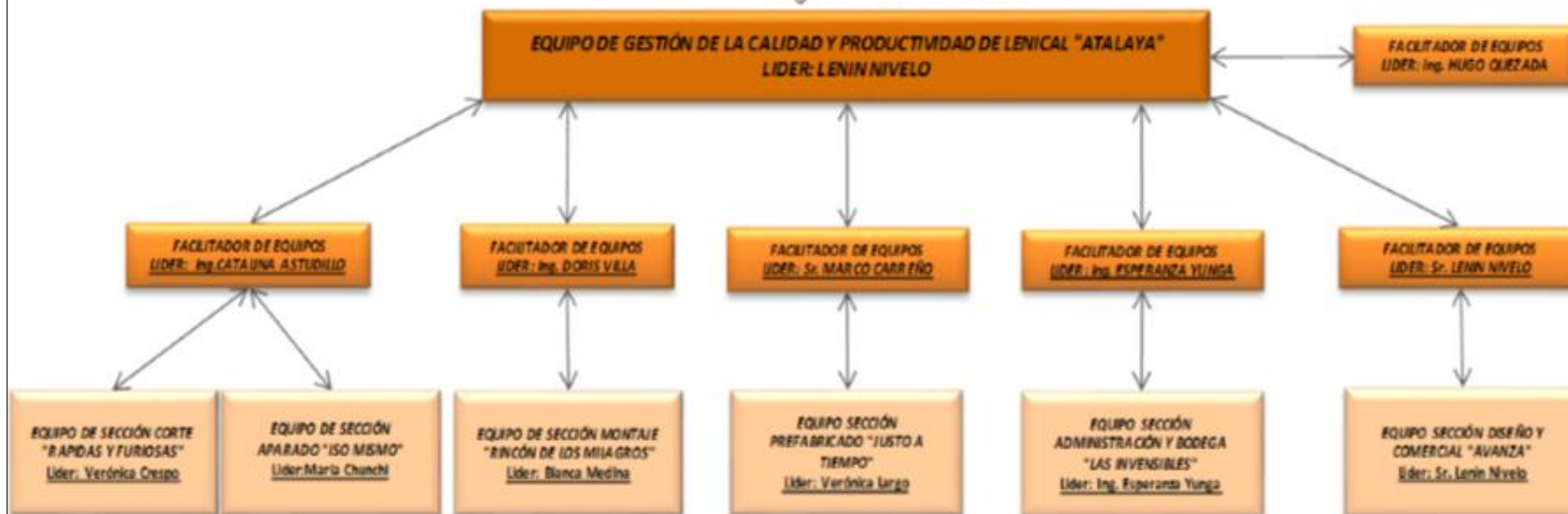
El trabajo en equipo es un pilar fundamental dentro de LENICAL , por lo que se ha desarrollado redes de equipo. Los equipos conformados en las diferentes áreas son: Equipos de base de mejora de calidad (EBMC):

- ◆ Área de Prefabricados "Justo a Tiempo"
- ◆ Área de Corte "Rápidas y Furiosas"
- ◆ Área de Aparado "ISO Mismo"
- ◆ Área de Montaje "El Rincón de los Milagros"
- ◆ Áreas de Administración y Bodega "Las Invencibles"
- ◆ Áreas de Desarrollo del producto y Comercialización "Avanza"

Además se cuenta con un equipo conformado por los facilitadores de equipo el cual es el encargado de la Gestión de la calidad y productividad llamado "Atalaya".



### RED DE EQUIPOS



OBJETIVO: Calidad / Oportunidad / Costo



## EQUIPOS DE TRABAJO

## EQUIPOS DE TRABAJO

Página 1

## JUSTO A TIEMPO (JAT)

## SECCIÓN PREFABRICADOS—LENICAUCHO

## BARRA:

Justo a tiempo mejoramos

Justo a tiempo crecemos

Justo a tiempo avanzamos

No hay fronteras.

**Hora de Refrigerio:** 9:30 am.

**Facilitador de equipo.** Sr.: Marco Carreño.

**Descripción del área de PREFABRICADOS** En esta área se realiza la fabricación de:

- ◆ Plantillas de presentación
- ◆ Plantillas de armado
- ◆ Elaboración de suelas prefabricadas.
- ◆ Destallamiento de punteras y contrafuertes
- ◆ Cardado de suelas.

**Descripción del área LENICAUCHO:**

En esta área se elaboran las plantas de caucho, se realiza el troquelado del caucho en el área de corte y luego se pasa a pesar y colocar en las vulcanizadoras.

Los tipos de plantas son:

- ⇒ Llanta
- ⇒ Disel con o sin cerco
- ⇒ Confort
- ⇒ Nivelo
- ⇒ Pierralli
- ⇒ Camilo

**Equipo de protección:**

- ⇒ Guantes
- ⇒ Cinturón
- ⇒ Mascarilla



## EQUIPOS DE TRABAJO

Página 1

## RÁPIDAS Y FURIOSAS

## SECCIÓN CORTE Y PRELIMINARES

## BARRA:

Unidos todos los días mejoramos,

Crecemos, con amor sí podemos. .

**Hora de Refrigerio:** 9:45 am.

**Facilitador de equipo.** Ing. Catalina Astudillo

**Descripción del área Corte:** En esta área se realiza el corte de las piezas que conforman el zapato, tanto de cuero como de tafilete. También se realiza el troquelado de los insumos como:

- ⇒ Mallas, punteras y contrafuertes
- ⇒ Tafilete para plantillas de presentación
- ⇒ Cerfil para plantillas de armado.

## EQUIPOS DE TRABAJO

Página 1

**Descripción del área Preliminares.**

En esta área se realizan operaciones a las piezas provenientes de la sección de Corte. Entre estas operaciones tenemos:

- ⇒ Destallado de filos
- ⇒ Tinturado de filos
- ⇒ Colocación de sellos
- ⇒ Señalado de las piezas.
- ⇒ Colocación de entretelas



## EQUIPOS DE TRABAJO

Página 1

ISO MISMO

SECCIÓN APARADO

**BARRA:**

ISO mismo somos un equipo LENICAL,  
mejoramos, crecemos fabricando zapatos de  
calidad..

**Hora de Refrigerio:** 10:00—10:15 am.**Facilitador de equipo.** Ing. Catalina Astudillo**Descripción del área Aparado:**

En el área de aparado se realiza la unión de las piezas de cuero en las diferentes máquinas y mesas de manipuleo para formar un corte armando, se sella los tafiletes y se hace el doblado de los fillos de las piezas.

Equipo de seguridad mesa:

⇒ Mascarillas

⇒ Tapones

## EQUIPOS DE TRABAJO

Página 1

RINCON DE LOS MILAGROS

SECCIÓN CONFORMADO—MONTAJE –  
TERMINADO**Hora de Refrigerio:** 10:15 am.**Facilitador de equipo.** Ing. Catalina Astudillo**Descripción del área Conformado.**

Se realiza n las operaciones de:

1. Emplantillado de la horma,
2. Colocación de contrafuerte
3. Conformado de talón caliente—frío
4. Empastado del corte

**Descripción del área de Montaje**

Esta área de subdivide en :

1. Armado de corte
2. Asentado de cuero
3. Plantado
4. Terminado



EQUIPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
<p data-bbox="768 248 863 269">Página 1</p> <p data-bbox="254 282 583 306">EQUIPOS DE TRABAJO</p> <p data-bbox="354 381 753 406">RINCON DE LOS MILAGROS</p> <p data-bbox="275 440 831 513">SECCIÓN CONFORMADO—MONTAJE – TERMINADO</p> <p data-bbox="197 547 457 571">- <b>Sección Armado:</b></p> <p data-bbox="197 605 630 630">Se realizan las operaciones de:</p> <ol data-bbox="197 664 552 1044" style="list-style-type: none"><li>1. Secado del corte</li><li>2. Vaporizado de corte</li><li>3. Armado de puntas</li><li>4. Cerrado de enfranques</li><li>5. vaporizado de talón</li><li>6. Armado de talón</li><li>7. Horno conformador</li></ol> <p data-bbox="197 1078 583 1102">-<b>Sección asentado de cuero</b></p> <p data-bbox="197 1136 852 1161">En esta sección se realizan las operaciones de:</p> <p data-bbox="197 1195 873 1219">Asentado de cuero mediante la ayuda del sofión.</p>	<p data-bbox="1751 253 1845 274">Página 1</p> <p data-bbox="1295 308 1692 332">RINCÓN DE LOS MILAGROS</p> <p data-bbox="1213 367 1770 440">SECCIÓN CONFORMADO—MONTAJE – TERMINADO</p> <p data-bbox="1136 474 1398 498">- <b>Sección Plantado</b></p> <p data-bbox="1136 532 1568 557">Se realizan las operaciones de:</p> <ol data-bbox="1136 591 1822 1122" style="list-style-type: none"><li>1. Quemado de cuero( cuero cruss)</li><li>2. Cardado de filos del corte armado</li><li>3. Limpieza del corte armado</li><li>4. Pasado de pega a corte armado y a la planta respectiva.</li><li>5. Reactivado de pega mediante la ayuda del horno reactivador</li><li>4. Unión del corte armado a la planta</li><li>5. Prensado mediante la prensa boca de sapo</li><li>7. Estabilizado en frío- horno estabilizador</li></ol>



## EQUIPOS DE TRABAJO

## RINCON DE LOS MILAGROS

SECCIÓN CONFORMADO—MONTAJE -  
TERMINADO**Sección Terminado**

Se realizan las operaciones de: embellecimiento del zapato luego de todo el proceso productivo

1. Descalzado del corte de la horma
2. Quemado de hilos
3. Colocación de plantillas de presentación etiquetas internas
4. Colocación de cordones (si el modelo así lo requiere)
5. Pase de Málaga
6. Lacado
7. Colocación de cordonerías
8. Empacado

## REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO VIJORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA Y  
REGISTRO DE LIMPIEZA

Jornada diaria: 8 horas diarias, 40 horas semanales.

Hora de entrada: 7:25 am

Hora de almuerzo: 12 :00 pm

Hora de salida: 16:30 pm

Los empleados deben de estar 7:30 am en su puesto de trabajo con los respectivos artículos de seguridad de ser el caso, para el respectivo control de asistencia.

Los **permisos** se deben solicitar ante su Jefe inmediato y dar a conocer al encargado del control de los Recursos Humanos.



## CAPÍTULO VII

### DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES.

**Período de Vacaciones:** Aproximadamente del 23 de diciembre hasta el 7 de enero.

#### **Motivos de licencia:**

- ◊ Por motivos de maternidad y paternidad
- ◊ Por matrimonio civil del trabajador
- ◊ Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento debidamente autorizados por la compañía
- ◊ Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada.

#### **Los permisos:**

Se concederán permiso de hasta tres horas en el período de un mes, para que el empleado atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de la semana.

## CAPÍTULO XIV

### OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR.

## CAPÍTULO XVII

### DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO



### MAPA DE RIESGOS

Informativo dinámico que permite conocer los factores de riesgo y los probables o comprobados daños en un determinado ambiente de trabajo.

### SEÑALES UTILIZADAS.

#### SEÑALES DE OBLIGACIÓN



#### SEÑALES DE ADVERTENCIA



#### SEÑALES DE ADVERTECIA





### SEÑALES LUCHA CONTRA INCENDIO



Manguera para incendios



Escalera de mano



Extintor

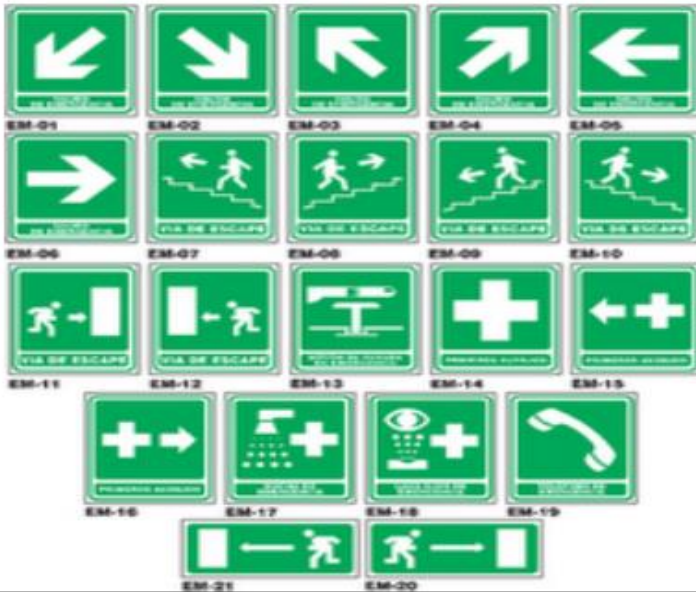


Teléfono para la lucha contra incendios

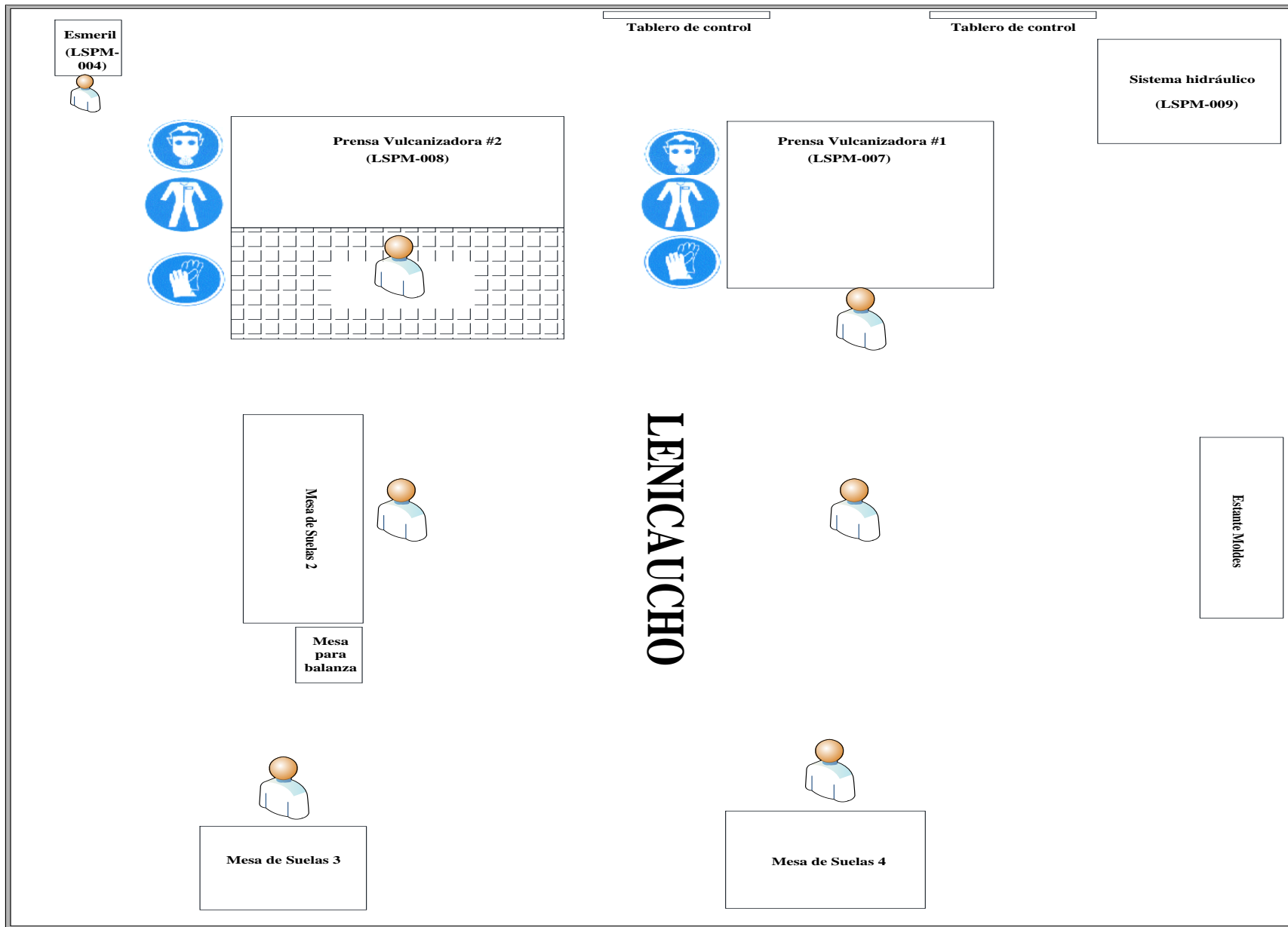


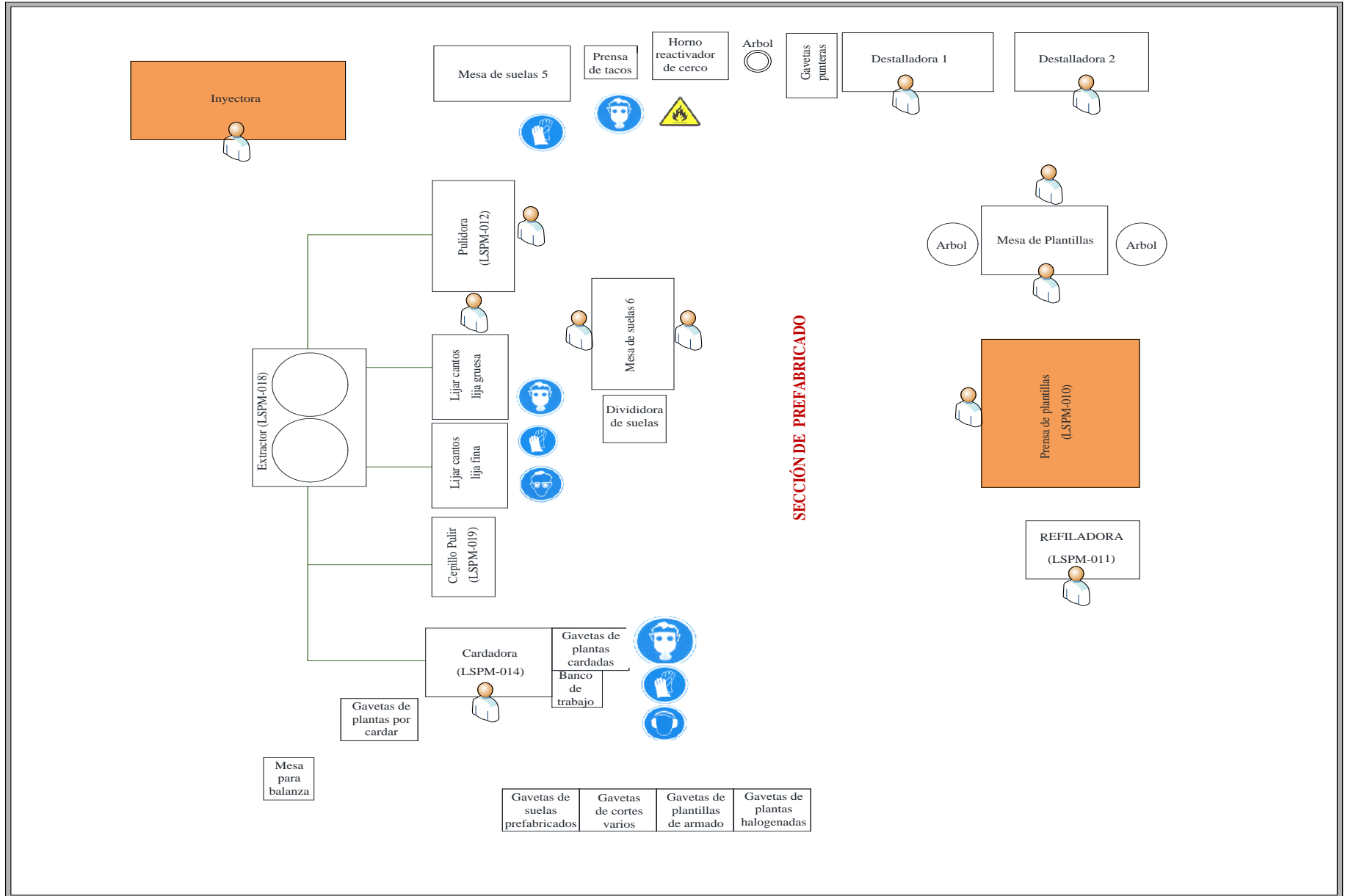
Dirección que debe seguirse (señal indicativa adicional a las anteriores)

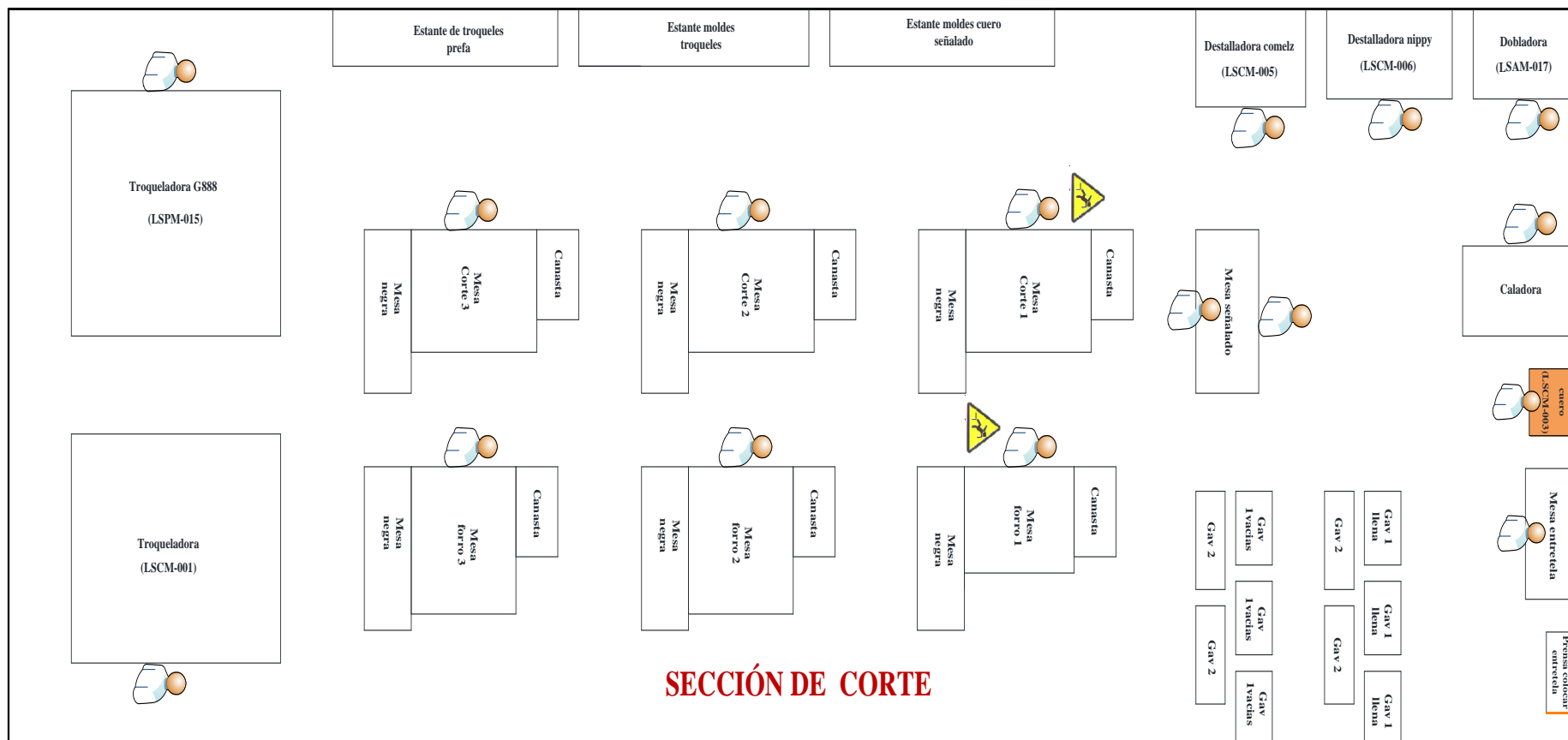
### SEÑALES DE INFORMACIÓN



# MAPA DE RIESGOS













**ANEXO 5.**

Formato de encuesta de salida

**ENCUESTA DE SALIDA**

**Agradecemos su contribución en la fábrica por lo cual, consideramos que su opinión es muy importante para seguir mejorando el desarrollo de los procesos, el entorno laboral y los beneficios que otorga la empresa. Por lo cual solicitamos conteste la encuesta con la mayor sinceridad posible.**

Señale con una X su respuesta o escriba con letra clara en los espacios designados para cada pregunta.

Nombre: \_\_\_\_\_

**1. ¿Contaba usted con un espacio adecuado para realizar su trabajo?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------

**2. ¿Disponía usted de los equipos necesarios y adecuados para la realización del trabajo?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------





**3. ¿Se le facilitaban los materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------

**4. ¿Contó usted con el apoyo de sus compañeros para la realización de sus actividades?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------

**5. ¿Tuvo usted el apoyo de su jefe inmediato para la realización de las actividades encomendadas?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------

**6. ¿Recibía en el lapso de tiempo considerado su sueldo?**

	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Casi nunca
--	---------	--	--------------	--	-------------	--	------------



**7. El ingreso que percibía por parte de LENICAL le permitía cubrir sus necesidades básicas de manera...**

	Suficiente		Poco suficiente		Insuficiente
--	------------	--	-----------------	--	--------------

**8. ¿La actividad que desarrollaba necesitaba equipo de seguridad?**

Si ( )      No ( )      Desconoce ( )

**9. ¿La empresa le proporcionó la ropa y/o equipo de seguridad necesario?**

Si ( )      No ( )      Desconoce ( )

**10. ¿Se sentía seguro y estable en su empleo?**

	Mucho		Poco		Nada
--	-------	--	------	--	------

**11. ¿Se sentía usted parte del equipo de colaboradores de LENICAL?**

SI ( )      NO ( )

**12. ¿Se sentía motivado para realizar su trabajo adecuadamente?**

SI ( )      NO ( )

**13. ¿Cuáles son los motivos principales por los que decidió entrar a laboral en la fábrica?**

---

---



**14. ¿Cuáles son los motivos por los que decidió dejar de trabajar en LENICAL?**

---

---

**15. En caso de tener la oportunidad ¿Regresaría a trabajar en LENICAL?**

SI ( )      NO ( )

¿Por qué?

---

---

**16. Podríamos hacernos algunas sugerencias para mejorar el puesto de trabajo en el que usted se desempeñaba.**

---

---

**Gracias por su colaboración.**



**ANEXO 6.**

Evidencias fotográficas.

