



DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TITULO:

Mejoras del Clima Organizacional para los colaboradores de la empresa Constru Depot en Santo Domingo, Distrito Nacional 2020.

SUSTENTANTE:

Francis Yakeirys Sánchez Pujols

Matrícula:

2018-1988

Asesora:

Yajaira Oviedo

Santo Domingo, República Dominicana, agosto 2020

**MEJORAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRU DEPOT EN
SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL 2020.**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, en especial a mis padres Francisco Sánchez & Yakelin Pujols, gracias por la forma en que me educaron, por siempre estar presente para mí y mis hermanos, por todo el esfuerzo que como padres hicieron para dentro de sus limitaciones sintiéramos el deseo y la necesidad de estudiar y superarnos. Por todo su apoyo y amor. Ustedes son mi mayor motivación. ¡Gracias! Porque sin ustedes no sería la persona que soy.

Francis Yakeirys Sánchez

AGRADECIMIENTO

Pedid, y se os dará; buscad, y hallaréis; llamad, y se os abrirá (Mateo 7:7). Gracias señor porque pedí y me diste, no solo la posibilidad de iniciar esta maestría sino la satisfacción y alegría de poder finalizarla.

A mi hermana Francheska Sánchez por vivir conmigo este proceso, por asumir muchas responsabilidades durante este tiempo, por siempre creer en mí aún en los momentos en que yo dejaba de hacerlo.

A mi prometido Jonás Sención por tu cariño y apoyo durante estos dos años, por impulsarme a ser mejor cada día, por estar pendiente de cada detalle, por celebrar conmigo cada examen, exposición y trabajo superado, por hacer este logro un logro tuyo.

A mis chicas Bierca Veloz y Emely Mendez gracias por cada lección que aprendimos juntas, por su alegría y entusiasmo, por todos esos momentos maravillosos que vivimos juntas. ¡Siempre estarán en mi corazón!

Gracias a todas las chicas que formaron este grupo de la Maestría, mujeres estupendas, inteligentes, divertidas. Gracias por hacer este proceso divertido y ameno.

A mi amigo del parqueo de APEC por tanta humildad y cariño, sin duda siempre lo recordare como un ángel guardián que Dios me envió para que con una simple sonrisa iluminara mis tardes.

A la Dra. Yajaira Oviedo gracias por su dirección, entrega, enseñanzas, dedicación y colaboración en el desarrollo de esta investigación, sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible.

¡Gracias a todos los que de una u otra forma hicieron este sueño realidad

RESUMEN

Esta investigación estuvo enfocada en la identificación Mejoras al Clima Organizacional de los Colaboradores de la Empresa Constru Depot, su objetivo principal es proponer nuevos métodos y técnicas que mejoren el clima organizacional actual, así como cambiar la percepción u opinión de los colaboradores sobre su entorno. Estas nuevas implementaciones buscaran aumentar el desempeño, productividad, felicidad laboral de los colaboradores, así como su identificación con la organización. La investigación estuvo basada en el método inductivo, donde se puso en manifiesto la importancia del fenómeno de estudio desde diversos puntos de vistas. Los hallazgos más relevantes en la encuesta aplicada ponen en perspectiva la insatisfacción del personal en la organización con la remuneración, lo cual requiere de cambios de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, así como la ausencia de reconocimientos al personal, la deficiencia en la comunicación interna y el poco conocimiento de las políticas organizacionales, es por ello que la propuesta de mejoras para el clima organizacional de los colaboradores de Constru Depot estará fundamentada en cubrir estas necesidades del personal con prácticas actuales que les proporcionen una mejor experiencia dentro de la organización así como fortalecer la imagen corporativa de Constru Depot a nivel interno y externo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
1.MARCO TEÓRICO.....	15
1.2 Motivación Laboral y La Teoría De Las Necesidades De Maslow ...	17
1.3 El Liderazgo y Sus Tipos	19
1.4 Elementos Conceptuales De La Cultura Organizacional.....	21
1.5 Modelos De Cultura Organizacional.....	22
1.6 Influencia De La Cultura Organizacional En El Clima Laboral.....	24
1.7 Desmotivación Laboral	25
1.8 Causas De La Desmotivación Laboral y Sus Efectos	27
1.9 La Encuesta De Clima y Sus Factores	34
2.ANTECEDENTES	37
3.MARCO CONTEXTUAL	40
Misión.....	41
Visión	41
Valores.....	42
4.MARCO CONCEPTUAL	42
5.DEFINICION DE VARIABLES.....	45
5.1 Variable No.1: Clima Organizacional.....	45
5.2 Variable No.2: Desmotivación Laboral.....	46

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONSTRU DEPOT	47
6.DIAGNÓSTICO. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	48
7. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONSTRU DEPOT.....	60
7.1 Mejora No.1 Comunicación Efectiva	62
7.2 Mejora No.2 Estructura Organizacional	65
7.3 Mejora No.3 Compensación	67
7.4 Mejora No.4 Motivación del Personal.....	69
8.ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	74
CONCLUSIÓN	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

□ <i>Gráfico No. 1 Sentirse A Gusto En La Empresa.....</i>	<i>49</i>
□ <i>Gráfica No.2 Reconocimientos – Colaborador</i>	<i>50</i>
□ <i>Gráfica No. 3 Reconocimientos – Supervisor.....</i>	<i>50</i>
□ <i>Gráfica No.4 Buena Comunicación</i>	<i>51</i>
□ <i>Gráfica No. 5 Políticas Organizacionales – Colaborador</i>	<i>52</i>
□ <i>Gráfica No. 6 Políticas Organizacionales - Supervisor</i>	<i>52</i>
□ <i>Gráfica No. 7 Organigrama</i>	<i>53</i>
□ <i>Gráfica No.8 Homogeneidad En Los Niveles De Puestos.....</i>	<i>54</i>
□ <i>Gráfica No.9 Olvido de Tareas</i>	<i>55</i>
□ <i>Gráfico No. 10 Satisfacción Con La Compensación.....</i>	<i>56</i>
□ <i>Gráfica No. 11 Política de Compensación.....</i>	<i>57</i>
□ <i>Gráfica No.12 Equidad Salarial</i>	<i>58</i>
□ <i>Gráfica No. 13 Aumentos Salariales</i>	<i>59</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No. 1 Mejora Comunicación Efectiva</i>	<i>62</i>
<i>Tabla No. 2 Mejora Estructura Organizacional</i>	<i>65</i>
<i>Tabla No. 3 Mejora de Compensación.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla No.4 Motivación del Personal</i>	<i>70</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura No. 1 Línea de Comunicación.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura No. 2 Etapas de implementación</i>	<i>74</i>

INTRODUCCIÓN

En los últimos años los grandes cambios que sufrimos a nivel tecnológico, económico y social hacen cada vez más indispensable el querer comprender las motivación que influyen en el comportamiento humano y sus actitudes a nivel organizacional, debido a esto es que surge la importancia de ver y medir cuales factores del entorno propician un comportamiento positivo o negativo en los colaboradores y sobre todo encontrar métodos que nos lleven a propiciar más conductas positivas y a disminuir las negativas.

El clima organizacional es la percepción que tienen los colaboradores sobre el entorno en que ejecutan su trabajo, el mismo tiene una influencia significativa en su comportamiento, actitud, desempeño y productividad, cuando no se gestiona de la manera correcta tienen repercusiones graves para la organización, afectando su economía, operaciones, colaboradores y clientes.

Los colaboradores cada día más se convierten en ese activo invaluable, en donde su felicidad y motivación son uno de los objetivos primordiales de todas las organizaciones para lograr a través de ellos su visión organizacional. Por consiguiente es que surge la necesidad de desarrollar esta investigación de Mejoras Para El Clima Organizacional De Los Colaboradores De Constru Depot.

El objetivo principal de esta investigación es crear una propuesta de mejoras Para El Clima Organizacional De La Empresa Constru Depot En

Santo Domingo En El Año 2020, la cual estará basada en la implementación de prácticas actuales que lleven a cambiar la percepción de los colaboradores sobre algunos factores que actualmente les provoca insatisfacción laboral, afectando su comportamiento, actitud y productividad dentro de la organización.

Se estarán analizando diferentes enfoques de varios autores que fueron consultados, los cuales han realizado aportes relevantes respecto la importancia del clima organizacional, la satisfacción de las necesidades personales, las causas y efectos de la desmotivación laboral, así como la importancia que tiene el liderazgo, la cultura organizacional y buena aplicación de la encuesta de clima.

La investigación está basada en dos enfoques primordiales los cuales buscan satisfacer las necesidades del personal, así como llevar una buena gestión interna de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y una comunicación fundamentada en una línea definida y efectiva para todos los miembros de Contru Depot.

La técnica utilizada nos permitió adquirir información relevante para el proceso de interpretación y análisis de los datos obtenidos, esta técnica consistió en aplicar dos cuestionarios uno a los colaboradores y otro a los supervisores, donde cada uno respondió de forma oportuna y objetiva cada una de las cuestionastes planteadas.

El trabajo final está estructurado en dos capítulos, detallados a continuación:

El primer capítulo Marco Referencial Teórico Conceptual aborda la interpretación y aportes de grandes teóricos como Chiavenato 2007, Abraham Maslow 1943 y Edgar Schein. En este apartado trataremos la importancia del clima organizacional, sus factores predominantes, como los tipos de liderazgos tienen un papel fundamental en el fenómeno de estudio. Se hace referencia a la relación entre la cultura organizacional y su influencia en el clima, así como sus modelos organizacionales y la forma en que permite adaptar a las empresas a los distintos cambios que surgen con el paso del tiempo, no podemos hacer referencia de todo lo anterior sin mencionar el papel fundamental que tienen las encuestas de climas para arrojar el diagnóstico que nos permite saber que tan satisfechos y a gusto se encuentran los colaboradores dentro de las organizaciones.

El segundo capítulo está basando en el diseño de la propuesta y el diagnóstico actual de la organización. En este destacaremos cuál es la opinión de los colaboradores y los supervisores con relación a los indicadores analizados en la encuesta. En este apartado es donde podremos visualizar a través de los distintos gráficos cuáles son los factores causantes del mal clima laboral del Construy Depot y por consiguientes los que estarán formando parte de la propuesta de mejora.

En la presente investigación proponemos cuatro mejoras para el clima organizacional de Construy Depot, donde cada una aborda las problemáticas diagnosticadas según los distintos puntos de vistas. Con ella buscamos

aportar nuevas acciones que aumenten la identificación del personal con la empresa, así como su satisfacción a nivel personal y laboral.

Cada una de estas propuestas está basada en prácticas actuales y sustentadas desde la perspectiva de la felicidad laboral, lo que nos garantiza que no solo solucionarían insatisfacciones actuales, sino que garantizan un mayor grado de motivación y bienestar del personal.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos componentes imprescindibles para comprender la importancia del clima organizacional en las empresas y sus miembros, su relación con la motivación él y desempeño laboral, así como la influencia que tiene la cultura organizacional en el ambiente, de igual forma haremos referencia a la desmotivación laboral y sus efectos y como las encuestas de clima nos permiten realizar una medición objetiva y eficaz.

Cada una de estas aristas agregará valor a nuestra investigación, abordando conceptos y factores relevantes al clima organizacional, la cultura y sus implicaciones en las organizaciones.

1.1 El Clima Organizacional Su Importancia Para Las Organizaciones

Analizando el tema a partir de la lectura y revisión de varios artículos y libros, donde muchos concuerdan con que el clima organizacional no es más que como se sienten los empleados en el ambiente o entorno organizacional, ese sentimiento de agrado o desagrado al ambiente que perciben y viven los empleados en mucha ocasiones está relacionado con la motivación y más que nada refleja realmente el hecho de si ese ambiente tiene factores o propiedades motivacionales para los empleados.

El clima organizacional no es más que la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización, estas percepciones influyen en sus comportamientos, desempeño y actitudes e incluso afecta su conducta, lo cual surte efectos negativos o positivos en las actividades que deben realizar según el puesto que ocupan.

El clima organizacional es favorable cuando este proporciona la satisfacción de las necesidades personales, profesionales e incrementa la moral de los colaboradores, es desfavorable cuando no logra satisfacer dichas necesidades lo cual afecta el nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores.

El clima organizacional no solo afecta el desempeño de los colaboradores, sino que también tiene efectos en las necesidades psicológicas, sociales, afectando su manera de relacionarse con los demás e inclusive su forma de ver la vida. Todo esto obviamente afecta las proyecciones o estrategias que la organización se plantea para el logro de su visión.

Es de suma importancia que toda organización proporcione un clima laboral saludable, donde se respeten los contratos de trabajo, no solo los legales sino también los contratos emocionales, donde se puedan sentir escuchados, tomados en cuenta, se le proporcione crecimiento profesional, personal y que exista un ambiente de armonía, comunicación efectiva y trabajo en equipo, son algunos de los factores que le pueden ayudar a las organizaciones a tener colaboradores satisfechos y felices lo cual se verá reflejado en su desempeño y en los clientes.

1.2 Motivación Laboral y La Teoría De Las Necesidades De Maslow

La satisfacción laboral y la motivación tienen un papel fundamental en el clima organizacional, debido a que de estos dos factores surge el clima laboral, es importante que toda empresa satisfaga las necesidades de sus colaboradores y eleve la moral de los miembros, porque esto ayuda a que los empleados estén comprometidos, a gusto y puedan cubrir sus principales necesidades y estar felices dentro de la organización.

Cuando los colaboradores no están motivados y sus necesidades no están cubiertas se abre una grieta entre el colaborador y la empresa, donde el integrante, puede bajar la guardia y tener un desempeño promedio e incluso insatisfactorio, en muchos casos la actitud del colaborador cambia y deja realizar su trabajo con agrado y responsabilidad, tendiendo a solo limitarse a cumplir con lo elemental pero no dando la milla extra.

(Turienzo, 2016) La pirámide de Maslow es la más conocida del mundo, tras la alimentaria, las de Egipto y México. Creada en 1943 cuando el psicólogo estadounidense Abraham Maslow publicó el artículo científico «Una teoría sobre la motivación humana», fue ampliada posteriormente en el libro *Motivation and Personality* (1954). Maslow resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide. Maslow sugiere que no acometer cualquiera de los distintos niveles impediría el avance hacia el nivel siguiente, así como que ninguna posición es

permanente y el movimiento ascendente o descendente es continuo debido a las presiones o cambios del entorno.

Esta teoría hace referencia a una pirámide que comprende cinco niveles donde cada nivel representa una necesidad que va desde las más básicas llamadas también como fisiológicas hasta el último nivel que es donde se encuentra la autorrealización personal. En el anteproyecto abordamos esta teoría a profundidad donde pudimos evaluar cada uno de los niveles y la influencia tanto positiva como negativa que tienen en la motivación, desempeño laboral y el clima en sentido general.

Estas necesidades garantizan que nivel de motivación del personal dentro de la organización y la percepción que este tendrá acerca del clima laboral y su grado de felicidad laboral dentro de la organización.

Cada vez más la satisfacción del personal se inclina por beneficios y facilidades que procuren el bienestar, así como el equilibrio de la vida laboral y familiar, esto se ha convertido en una prioridad de todos los colaboradores del mundo.

Un personal motivado garantiza:

- *Aumento en la productividad*
- *Apertura y mejor adaptación a los cambios*
- *Más creatividad e innovación en los procesos y servicios*
- *Mayor compenetración del equipo e identificación con la empresa*
- *Disminución de absentismo y rotación del personal*

1.3 El Liderazgo y Sus Tipos

El papel fundamental, en todo proyecto o proceso que lleve a mejorar clima organizacional de cualquier empresa dependerá siempre del tipo de liderazgo que tenga y las conductas de los mismos, ya que como líderes al fin son un ejemplo vivo para todos y más aún porque todas las decisiones a tomarse o la aprobación de nuevas propuestas depende de ellos.

(Marcé, 2015)El Liderazgo es la facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En su estudio Marcé (2015) cita a Viveros (2003), quien analiza el liderazgo desde el punto de vista entre la relación del líder con sus seguidores. Donde mencionan los siguientes estilos de liderazgo; dictador, autocrático, democrático, liberal (laissez faire). (2015. Ob.cit).

Liderazgo dictador: es un líder que le gusta imponer sus ideas y normas, impide que los empleados sean independientes, dificulta la creatividad e innovación de los empleados.

Liderazgo autocrático: es quien toma las decisiones sobre el grupo y las tareas a realizar, no es claro en la forma y el porqué de sus decisiones, así como no realiza evaluaciones de forma clara y conocidas por los miembros de su equipo.

Liderazgo democrático: toma sus decisiones después de escuchar las opiniones de su equipo, expone los métodos y la forma en que se evaluarán cada uno de los trabajos asignados, así cada miembro tendrá claro cómo y porque vía sea medido.

Liderazgo liberal (*laissez faire*): es un líder de bajo perfil, considerado como pasivo y dejando el poder de sus decisiones sobre el equipo, no ofrece su opinión a menos que el grupo se la pida. Es más conocido como un liderazgo pasivo donde el grupo es quien lleva el control.

Liderazgo ausente: el líder no se compenetra con sus trabajadores, se caracteriza por ser un profesional autoritario, teórico, egocéntrico, despreocupado, ineficaz e ineficiente, no toma decisiones más bien la demora, nadie sabe hacia dónde va, no dirige a las personas a su cargo, solo se concentra en su propio mundo, no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que otros logren sus metas, este tipo de jefe vive solo en su propio mundo, no motiva ni inspira. (2015. Ob.cit).

El estilo de liderazgo que adopte una organización determinara mucho lo que es su cultura organizacional y por ende el clima en que se desenvuelvan los empleados. Las organizaciones deben contar con líderes que sepan guiar, enseñar, motivar e inspirar al equipo no solo para el logro de los objetivos organizacionales sino también ayudarles a crecer a nivel personal.

1.4 Elementos Conceptuales De La Cultura Organizacional

(Rodriguez M, 2015) En su libro hace referencia a que la definición más influyente sobre termino cultura organizacional, es la de Edgar Schein, por ser el autor que mayor difusión ha dado el concepto, según Schein, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una empresa.

La cultura es impregnada por los fundadores, son quienes le dan forma y la moldean según su carácter, costumbres y valores, de acuerdo a estas características es que surge el molde por el cual se irá buscando cada miembro que vaya a pertenecer a la organización. La cultura organizacional se construye básicamente por la forma en que se toma las decisiones, la estructura organizacional, la fluidez en los procesos de comunicación que siguen cada uno de los miembros, el nivel en de claridad de sus políticas y la forma en que son adoptadas, la unidad en el convivir de los miembros, esto forma la cultura organizacional, donde cada miembro aporta su granito de arena a una cultura fuerte, resistente, positiva o negativa.

Las organizaciones tienen normas, políticas que deben ser cumplidas, por lo que los empleados siguen estas normas que desde ya forman parte de la cultura organizacional, la cual no solo toma en consideración lo que esta es escrito en papeles sino que también lo que está de forma inherente en su entorno.

1.5 Modelos De Cultura Organizacional

Los modelos de cultura organizacional representan a las empresas en función de su visión, objetivos y orientaciones, cada uno tiene un enfoque distinto según la cultura de la organización.

(Morales, 2018) Algunos de estos modelos son; cultura responsable, cultura humanista, cultura competitiva.

Cada uno de estos modelos intenta definir un tipo de cultura, pero el mismo no necesariamente es 100% compatible con la organización o con la realidad que vive. Cada organización es diferente y puede tener patrones culturales totalmente diversos a los expuestos a continuación:

La Cultura Responsable: la empresa que adopta este modelo está más orientada a sus clientes, comunidad, socios, básicamente a sus grupos de interés, promoviendo valores morales, honestos, éticos y accionado de una forma íntegra y justa.

Este tipo de organización tiene sus normas establecidas, donde rigen sus comportamientos bajo conductas morales y adoptando estos patrones y normas como un estilo de vida, donde no tiene cabida la falta de honestidad e integridad ni en sus dirigentes como en sus integrantes.

La cultura humanista: como su nombre lo dice, procura el bienestar de sus miembros, no solo satisfaciendo sus necesidades básicas, sino supliendo el deseo de crecer y desarrollarse, tratando de que se sientan a gusto, implementando la comunicación efectiva para lograr retener el talento. Este modelo de cultura emplea dentro de la organización el famoso termino que todos conocemos “el activo más valioso de una organización es su gente” por esto procuran no solo su bienestar, sino tener dentro de su equipo los mejores empleados, con las competencias que agregan valor a la empresa y las vuelve más competitiva.

Cultura Competitiva: este modelo implementa la competitividad, a través de agregar valor, ser innovador, creativo, reinventarse con el paso del tiempo y los cambios, logrando con ello obtener resultados satisfactorios y ser competentes en el mercado.

Termino que le hace honor a este modelo como ya se mencionó de forma sutil hace un momento, son la innovación, el logro y su estilo de liderazgo, donde cada uno de estos factores da vida a un modelo en que su prioridad es ser competente.

Estos modelos permiten realizar clasificaciones culturales, que más adelante permiten realizar evaluaciones y estudios culturales con más facilidad, los cuales arrojaran que tan pertinente es o no la cultura organizacional de una determinada empresa.

1.6 Influencia De La Cultura Organizacional En El Clima Laboral

La cultura organizacional difiere del clima organizacional, pero ambos tienen un objetivo común que es explicar las similitudes o diferencias que existen entre los miembros de una organización que coinciden en un mismo ambiente, aunque realicen trabajos diferentes, pertenezcan a ambiente sociales distintos, al igual que diferentes generaciones.

La cultura organizacional es la que moldea los comportamientos de los empleados, es la parte visible, donde la estructura física, la forma de tomar decisiones, los tipos de puestos, la forma de dirigir y sus clientes influyen en las conductas y actitudes de los empleados, es como un iceberg, donde esta sería la parte visible. La parte sumergida es donde están los valores, creencias, forma de pensar de sus miembros.

Podemos decir que el clima organizacional surge de la cultura organizacional, ya que lo segundo se puede llamar como el alma de la empresa y es lo que determina todo lo concerniente a la organización, los efectos de la cultura se verán reflejados en el clima, porque el mismo se compone de ciertos factores que se pueden parpar y recibir, estos provocan sensaciones y emociones que conducen a los comportamientos organizacionales, el buen desempeño y la motivación de los empleados.

De aquí la importancia de que las organizaciones tengan una cultura organizacional fuerte, pero que igual modo este acorde a su visión y que cuando las exigencias del mercado, por los cambios generacionales, tecnológicos e inclusive la globalización le permita ser flexible y adaptarse a ellos, es lo que garantizara su permanencia en el tiempo.

1.7 Desmotivación Laboral

Para comprender todos los aspectos que abordaremos en referencia a la desmotivación laboral es de vital importancia definir los conceptos que se relacionan al tema en cuestión.

La desmotivación laboral tiene muchas definiciones donde todas concluyen que es la falta de interés e identificación que experimentan los empleados hacia el puesto que desempeñan y la organización para la cual laboran, por lo general los efectos de la desmotivación se hacen evidentes en el desempeño de los empleados, su actitud, comportamiento y productividad.

La desmotivación laboral tiene lugar cuando las organizaciones no satisfacen las necesidades de sus empleados, donde es importante volver a señalar la importancia que tiene la Teoría de las Necesidades de Maslow, anteriormente descrita en esta investigación.

Para continuar abordando este abstracto es importante comprender su contraparte que es la motivación laboral.

(Berardi, 2015) La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Por lo general las organizaciones no son conscientes de sus niveles de satisfacción e insatisfacción debido a que no emplean encuestas de clima, evaluaciones del desempeño o implementan un plan de bienestar o felicidad laboral, por lo que no son conscientes del grado de satisfacción de sus empleados, lo que provoca que los efectos de la desmotivación aumenten en mayor escala y empiecen a notarse en la productividad, la satisfacción de los clientes y por ende en el capital económico de la organización, por lo general cuando llega a este nivel toma más tiempo lograr redimir los efectos negativos de la desmotivación e inclusive en muchas ocasiones conlleva la pérdida del talento humano.

La desmotivación laboral no solo tiene efectos negativos en el entorno laboral, en el ejercicio de las funciones y en los aumentos de los ingresos económicos de la organización, este fenómeno surte efectos en el carácter, personalidad y autoestima de los empleados, provocando consecuencias negativas en su vidas personales, algunos empleados cuando se sienten desmotivados una de sus primeras acciones es cambiar de empleo y encontrar uno que si satisfaga sus expectativas.

1.8 Causas De La Desmotivación Laboral y Sus Efectos

La desmotivación laboral puede ser provocada por diversas causas que en muchos aspectos son consideradas debilidades organizacionales que son provocadas por el estilo de la cultura organizacional, naturaleza de la empresa y su estilo de liderazgo.

(Lorenzo, 2015) Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general (Bravo *et al.*2002).

Estas mismas dimensiones o factores implementados de la forma correcta llevan al logro de la motivación y satisfacción en el trabajo, por ende tiene repercusiones positivas en el clima laboral, pero cuando no son aplicadas o al menos no de la forma correcta tiene efectos negativos, por lo cual estas son las principales causas de la desmotivación laboral.

Detalles relevantes de las causas de la desmotivación laboral en el comportamiento del personal:

Líder o supervisor a cargo: debe actuar de forma justa y equitativa con el equipo en todo momento, en especial a la hora de evaluar, reconocer u ofrecer incentivos, además de esto debe de ser un ejemplo a seguir, emplear técnicas que mantengan al equipo motivado y seguir una línea de comunicación clara y sobre todo basada en el respeto.

Cuando un supervisor tiene preferencias con un miembro o simplemente solo se enfoca en que su equipo logre los resultados sin importar que el empleado se sienta satisfecho e identificado con él, hace que en muchas ocasiones no entienda sus instrucciones, tenga temor de preguntar cuando tenga dudas, le pierda el respeto y admiración por su falta de justicia. Es importante que el empleado sienta apoyo de su supervisor, sea reconocido de forma justa en todo momento, más que un supervisor que vigile que lo haces está bien, se requiere de un líder que te guíe, inspire y que te haga sentir que deseas ser como él y esto provocará no solo los resultados esperados sino que el empleado tenga deseos de crecer dentro de la empresa.

Trabajo en equipo: cuando el empleado no se siente acogido por el equipo, respetado y no existe el apoyo mutuo en el logro de los objetivos, existe el individualismo, provoca desmotivación en todos sus miembros, afectando la productividad, el desempeño y debido a que esa falta de unidad en muchas ocasiones recae en chismes y acusaciones lo que afecta el clima organizacional.

De cierto modo todos necesitamos de otro miembro del equipo para realizar un trabajo y más allá de eso, en las organizaciones se establecen por lo general lasos de amistad que no solo tienen un efecto positivo en el empleado en cuanto a su desempeño sino también a nivel personal, cuando se cuenta con un buen equipo la desmotivación no dice presente, todo lo contrario muchas otras debilidades organizacionales son obviadas porque existe un buen equipo de trabajo que te apoya en distintos aspectos más allá del laboral.

Condiciones de trabajo: en este aspecto la desmotivación es provocada porque la organización no cuenta con el espacio de trabajo adecuado para que el empleado ejerza su trabajo con los estándares de comodidad necesarios. El empleado puede sentir que su espacio de trabajo no es adecuado, verse afectado por la iluminación, la temperatura o que sus herramientas o no son suficiente o no están en buenas condiciones.

Cuando la organización no cubre esta necesidad el empleado en muchas ocasiones disminuye su desempeño no solo por su desmotivación sino por la incomodidad con la que ejerce sus funciones. Es importante que toda organización ofrezca un lugar de trabajo que propicie la creatividad, comodidad necesaria para que el empleado se sienta a gusto, no solo en el aspecto físico, sino otorgando las herramientas y equipos de trabajo necesarios para la ejecución de las labores.

Desarrollo de carrera: una de las necesidades descritas dentro de la Teoría de las Necesidades de Maslow es la necesidad que todo colaborador o ser humano tiene de llegar a la autorrealización, la desmotivación es causada cuando la organización no ofrece oportunidades de crecimiento a los empleados.

Muchas organizaciones no tienen planes de carrera establecidos y se ven muchos casos donde empleados permanecen en una organización por más de 5 años en el mismo puestos, en la cual se presentan vacantes y buenas oportunidades que pueden ser aprovechadas por el personal que ya forma parte de la organización, pero es muy frecuente que decidan contratar personal externo en vez de otorgar esas oportunidades al personal interno.

Funciones del puesto: la satisfacción se encuentra íntimamente vinculada al tipo de tarea realizada. Por ejemplo, las tareas monótonas plantean serios problemas en cuanto a la satisfacción intrínseca por el trabajo; es decir, la satisfacción como realización personal, como aporte a la humanidad, etc. Diferente es el caso para aquellas tareas que requieren de una participación más activa y creativa por parte del trabajador. (2015. Ob.cit).

El tipo de tarea que ejerza el colaborador fluirá mucho en su motivación y satisfacción con el puesto y la empresa, debe existir tareas que te reten a ser mejor, que te exijan dar más de ti, las tareas rutinarias y motonas con el tiempo llegan a desgastar y desmotivar al colaborador, obviamente el puesto es lo que es y en muchas ocasiones no puede ser cambiado, es probable que ese tipo de tarea sea la que necesita la empresa para el manejo de sus operaciones y de ahí radica la importancia de la implementación de un plan

de carrera, para que dentro de un tiempo determinado exista una rotación con el personal y estos estén en constante crecimiento, ejerciendo funciones diversas, con esto se logra mantener la motivación así como la buena aceptación y estabilidad en esos puestos que de cierto modo son monótonos pero necesarios dentro de cualquier organización.

Remuneración: esta es una de las causas principales de la desmotivación, va muy ligada a la satisfacción de las necesidades básicas según Maslow (1943). Las organizaciones deben ofrecer salarios justos de acuerdo a la labor realizada y el mercado en que se encuentren, cuando los colaboradores no tienen un salario cubra sus gastos automáticamente baja su desempeño, lo que en muchos casos pasa es que el colaborador solicita un aumento de sueldo que de acuerdo a las políticas de la organización es otorgado o no, cuando no es otorgado el colaborador pierde la motivación e interés por su puesto de trabajo, en muchos casos llegando a abandonar la organización y en los casos más drásticos cometer delitos que atenten contra su integridad y la de la empresa.

Las organizaciones deben establecer una política salarial guiada por las encuestas salariales según su sector y el mercado en que tengan presencia, para de esta forma garantizar salarios justos y realizar las revisiones en períodos previamente establecidos, esta es una forma de disminuir la desmotivación laboral y contar con personal que se sientan a gusto con la paga recibida.

Reconocimientos: todos de algún modo necesitamos ser reconocidos y valorados en cualquier ámbito, las organizaciones que no tienen planes de reconocimientos establecidos tienden a tener su personal desmotivado, porque simplemente siente que son máquinas donde están para realizar un trabajo y recibir una paga. El personal quiere sentirse valorado, escuchar “Hiciste un trabajo” “Ser el empleado del mes” “recibir un reconocimiento en su evaluación o al final del año” necesita ese extra que lleva al logro de la apreciación que va más allá del salario. Cuando esto no pasa el colaborador pierde el interés de dar la milla extra, de ser innovador porque simplemente entiende y acepta que sin importar lo que haga nada extraordinario sucederá con él y es ahí donde tienen lugar el desinterés por su trabajo lo cual da cabida al bajo rendimiento, falta de compromiso e identificación con la empresa.

La desmotivación laboral puede provocar muchos escenarios negativos en la organización, con relación al personal, consideramos que estos son los límites más impactantes para una organización:

Renuncia del colaborador: cuando un colaborador decide poner fin al contrato de trabajo por desmotivación, debido a que sus necesidades y expectativas no están satisfechas, en este escenario la organización pierde tiempo, dinero y el conocimiento que ese colaborador adquirió durante su permanencia en la organización.

Desvinculación del personal desmotivado: cuando la organización decide terminar un contrato de trabajo movida por los efectos de la desmotivación se debe a que el colaborador bajo su desempeño y productividad de forma significativa, provocando tal vez un clima laboral desfavorable para los demás miembros del equipo y obviamente percibiendo pérdidas en sus ganancias.

Es importante que los colaboradores sepan que la organización se preocupa por ellos, es decir, que están obteniendo algo más allá de lo material por el tiempo y esfuerzo que invierten. Esto se comunica principalmente a través de cosas como el trato de los superiores y el tipo de beneficios que los colaboradores obtienen además de otros mensajes sutiles. Si las personas perciben apoyo de parte de la organización, experimentarán mayor satisfacción laboral. (2015. Ob.cit)

Toda organización además de cubrir las necesidades básicas del personal debe velar por los intereses extraordinarios de su equipo, es donde el líder desempeña un papel importante, ya que este debe conocer que les motiva, proporcionar cierta variación en las tareas y propiciar el trabajo en equipo, por su parte la empresa para tomar medidas objetivas, debe constantemente medir su clima organizacional y de acuerdo a los resultados obtenidos en sus factores más relevantes desarrollar un plan de acción.

1.9 La Encuesta De Clima y Sus Factores

(Luevano, 2017) La encuesta de clima organizacional permite medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo qué aspectos son los que los motivan. Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones. El clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, también da a conocer las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y/o políticas impuestas por la dirección.

Las organizaciones emplean el método y estilo que mejor se adapte a ella, la observación y las entrevistas son una buena opción en menor grado y de forma individual son más utilizadas ante comportamientos relevantes y para tomar acciones rápidas, la idea de la encuesta de clima es para obtener resultados generales sobre la organización y para ello se requiere entender que es una encuesta de clima, su importancia y su abordaje.

El artículo de la revista Educación en Valores, hace referencia a que Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima

organizacional, en tal sentido las tres variables son: Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (2015. Ob.cit).

Cada una de estas variables son consideradas como los factores a medir dentro de la encuesta de clima, en este punto es donde el colaborador podrá indicar su nivel de satisfacción dentro de la organización, pero no necesariamente las organizaciones deben hacer referencia a cada uno de sus aspectos.

Las organizaciones poseen muchos elementos que inciden en su clima organizacional y en cómo se sienten los colaboradores dentro del ambiente laboral, esos mismos elementos y otros más son los que se evalúan en la encuesta de clima organizacional, bajo el concepto de factores.

Es importante que antes de realizar la encuesta de clima la organización identifique el motivo por el cual desea realizarla y que específicamente intenta medir, por lo general se recomienda medir:

- *La satisfacción del colaborador en el puesto*
- *El grado de satisfacción con su supervisor y el liderazgo en sentido general*
- *La comunicación dentro de la organización*
- *Las condiciones de trabajo*
- *La satisfacción con la compensación y la remuneraciones percibidas*
- *La satisfacción del empleado con la empresa*
- *Satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo*

Las organizaciones luego de identificar estos factores deberán realizar las preguntas precisas, donde de acuerdo a la escala de Likert el colaborador podrá valorar cada pregunta indicando si está o no de acuerdo con lo cuestionado, esto al final de la encuesta indicará valores reflejando que tan satisfecho esta con cada uno de los factores.

La medición del clima organizacional es una ventaja competitiva para toda organización, recordando que el mismo influye en la productividad, motivación, desempeño de los colaboradores, por lo que uno de los métodos más eficaces para su medición es la encuesta, las organizaciones no deben utilizar esta técnica solo por hacerlo, deben realizarlo con la seguridad de que desarrollaran un plan de mejoras que les permitirá aumentar y redimir los factores que así lo requieran, lo que les garantizará ser más competitivos como empresa, contar con una planilla motivada, feliz e identificada con su visión.

2. ANTECEDENTES

(Ospina, 2016)Se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre el Clima Organizacional y el Engagement (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). En particular, el Engagement asociado con el clima de innovación (Martínez Lugo, 2016), el clima social con la dimensión del vigor (Hakanen et al., 2006), el apoyo de los compañeros con la dedicación y el apoyo del supervisor con el vigor y la dedicación (Hakanen et al., 2006). Además, se ha evidenciado que el liderazgo (Llorens-Gumbau, 2009) y la claridad en el rol (Salanova & Schaufeli, 2008) pueden generar estados emocionales positivos como el Engagement.

Este estudio muestra como el clima organizacional ejerce una influencia positiva en al momento de establecer relaciones estables y sólidas, no solo con los clientes, sino también con los colaboradores, supervisores y líderes, cuando estos se sienten a gusto en la empresa les resulta con más facilidad conocer las necesidades del cliente, así como aprender y estudiar las técnicas y métodos necesarios para poder abordarlo.

(Negocios, 2016)Un informe sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa en República Dominicana, realizado por la Escuela de Negocios Barna Business School, con el auspicio del Centro INICIA de investigación en sostenibilidad, revela que un 47% de las personas encuestadas considera que trabaja en un entorno laboral desfavorable, situación que “ocasionalmente dificulta la integración trabajo-familia vida personal”.

El estudio explica que con un entorno desfavorable como el que los encuestados expusieron tienen a desmotivarse con más facilidad, creándose la percepción de que no cuentan con el apoyo de la organización, esto no solo les causa insatisfacción laboral sino que también les genera estrés por las tensiones que el ambiente les produce.

De acuerdo al estudio, la Responsabilidad Familiar Corporativa en RD permite diagnosticar el nivel de implantación de esta y su impacto en las personas y organizaciones. Muestra la percepción que tienen las colaboradoras sobre las políticas, el liderazgo, y la cultura que están siendo utilizadas, y cómo estas impactan en la vida profesional y personal de los individuos que trabajan en ella. (2016. Ob.cit).

Este estudio no solo está considerando los factores tradicionales del estudio de clima organizacional sino que busca abarcar aspectos emocionales de los colaboradores, intentando sacar a relucir como el estrés puede ser provocado por el entorno laboral, dejando en conclusión que esto puede ser propiciado por la cultura, el liderazgo y las políticas que la organización establece.

Recomienda que toda organización debe emplear métodos o programas que ofrezcan técnicas para el manejo del estrés, jornada laboral flexible que le permitan al colaborador mantener el equilibrio en su vida personal y laboral, así contribuir a una mejoría del clima organizacional.

(Fernández, 2018) Barna Consulting Group en el artículo *Beneficios y Riesgos Del Estudio Del Clima Laboral*, explica que el clima laboral incluye todos aquellos aspectos que inciden en mayor o menor medida en la satisfacción de tu trabajo: motivación, comunicación interna, estilo de liderazgo, gestión de equipos a todos los niveles (global, departamental, etc.), imagen corporativa, orientación al cliente, reconocimiento y recompensas o posicionamiento corporativo. Al analizar estos factores detenidamente y en profundidad, salen a la luz aquellas empresas que creen en la importancia de ayudar al empleado a nivel personal y aquellas que creen que su obligación es trabajar y no hay que tener en cuenta nada más.

La investigación hace referencia a que todas las organizaciones proyectan y venden tener un buen clima laboral, pero para que el estudio de clima realmente funcione se requiere de todo un análisis de esos factores, que si provocan satisfacción a nuestros empleados y esos factores que necesitan mejorar. Este análisis no solo debe quedar en la identificación de lo que está bien o lo que está mal, debe ir más allá y llegar al punto de la implementación de un plan de acción.

En base a nuestra experiencia, sabemos que es vital que la dirección apoye esta iniciativa. Si la dirección no está implicada en esta propuesta, se queda como un mero proceso interno sin ninguna repercusión. Pero no solo eso, también debe comunicar la iniciativa y explicar por qué lo hacemos. (2018. Ob.cit).

Con este acápite vemos como aún en la actualidad el estilo de liderazgo influye en el proceso, no solo de toma decisiones sino de apoyo y colaboración en el estudio de lo contrario no tendría buenos resultados, debido a la parte fundamental de conocer el riesgo de medir el clima organizacional llega al momento de tomar acciones que mejoren el entorno.

3. MARCO CONTEXTUAL

Constru Depot es una empresa importadora y distribuidora de artículos ferreteros, electrodomésticos y del hogar. Uno de sus objetivos es ofrecer un servicio personalizado con la única intención de satisfacer sus necesidades, ofreciendo una amplia gama de productos con innovación, calidad y precios competitivos. Somos conocidos en el mercado por ser los únicos distribuidores autorizados de una de las marcas más reconocidas de electrodomésticos y abanicos del el país.

Buscamos complacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos innovadores, de alta calidad y competentes en el mercado del sector ferretería. Trabajamos para ofrecer un servicio profesional, personalizado y óptimo para lograr la satisfacción de todos los que nos visitan.

Constru Depot inicia sus actividades en el año 1956 con las características de una empresa familiar. En sus principios se dedicaba a las ventas al por mayor y al detalle de electrodomésticos, muebles para el hogar y colchones los cuales importaban, así como también a la representación de diferentes marcas reconocidas en ese entonces.

Años más tarde Construy Depot fue víctima del revuelo popular de la Guerra del 65, cuando fue saqueada por las tropas constitucionalistas las cuales despojaron todo el inventario acumulado en los almacenes. Al finalizar la revolución Construy Depot vuelve a abrir sus puertas al público con más ánimo y deseos de crecer.

En 1970, establecen una segunda tienda, donde además de mover todas las oficinas, amplía la variedad de marcas representadas. Concentrándose más en un local mucho más amplio y moderno, se introducen artículos de ferretería y del hogar e inician las ventas masivas al por mayor. En 1998, Construy Depot crece abriendo otra sucursal, satisfaciendo las necesidades de la zona. En el 2010, crece nuevamente a una moderna y amplia tienda en donde también trasladan sus oficinas corporativas y área de distribución.

En la actualidad es la empresa líder en su sector ubicada en centros estratégicos, manteniéndose a la vanguardia, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Misión

Mejorar las condiciones de vida de las personas, ofreciendo un gran surtido de productos de calidad con servicio especializado.

Visión

Ser la empresa de referencia en los sectores Ferretería, Construcción y Hogar contribuyendo al crecimiento de nuestro país.

Valores

- ✓ *Cuidado a nuestros empleados*
- ✓ *Espíritu innovador*
- ✓ *Servicio al cliente excelente*
- ✓ *Trabajo en equipo*

4. MARCO CONCEPTUAL

Clima Organizacional:(Calderón Salazar, 2019)Según Robbins & Coulter (2005) menciona que el clima organizacional es la personalidad de toda organización y Chiavenato (2000, como se citó en García, 2009) argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades del ambiente laboral que son percibidas y experimentadas por los miembros de la organización el cual tienen influencia directa en los comportamientos; es decir, es el reflejo de la percepción de los colaboradores.

En otras palabras se refiere a la percepción que tiene cada colaborador de acuerdo a las condiciones proporcionadas por las empresas, cada persona percibe el ambiente de trabajo de modo distinto y de acuerdo a sus necesidades.

Encuesta de Clima Laboral: (QuestionPro, 2019)Las encuestas de clima laboral son herramientas utilizadas para medir el desarrollo organizacional y para brindar una imagen de la percepción de los empleados sobre una gran variedad de temas vitales para la organización.

Las encuestas son instrumentos que abarcan una serie de factores a los cuales cada colaborador deberá darle una valoración o puntuación de acuerdo con su percepción. En estas encuestas se evalúa al supervisor, la organización en general, el nivel de comunicación, las compensaciones de los colaboradores, el espacio físico, las oportunidades desarrollo y crecimiento existiendo muchos más.

Liderazgo: (Calderón Salazar, 2019)Cita a Robbins y Coulter (2005): “Un líder es la persona que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas, es lo que hacen los líderes”

El liderazgo es la forma en que el supervisor guía al equipo y los lleva al logro de los objetivos comunes e individuales.

Cultura Organizacional: (Encalada, 2016)Se puede decir que cultura por un lado hace referencia a aquellas características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia.

Actitud: (significados.com, 2017)La actitud es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos una determinada situación, puede ser a través de una actitud positiva o actitud negativa.

Conforme a las situaciones o el ambiente que proporcione la empresa cada colaborador lo percibirá de un modo diferente donde la actitud tomada puede contribuir al bienestar de la empresa y orientarla a buenos resultados, de igual modo puede surgir de modo negativo donde el colaborador disminuya su desempeño y tome actitudes negativas que puede repercutir en el buen desenvolvimiento del trabajo.

Teoría de las necesidades de Maslow: (Tejo, 2016) En sus orígenes, el modelo de Maslow propuso la pirámide de las necesidades, un modelo que planteaba una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas, daba lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superordinadas.

Esta teoría plantea que para que un colaborador este motivado debe tener cubierta sus necesidades básicas, pero con la satisfacción de está el colaborador sentirá la necesidad de satisfacer otras, que lo llevarían a la autorrealización, la cual es la última necesidad en la jerarquía planteada por Maslow.

Motivación Laboral: (Estrada, 2015) La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).

La motivación es un sentimiento que nos hace cumplir con nuestras responsabilidades con agrado y entusiasmo, así como también ayuda a ver las cosas de forma positiva, lo que hace que logremos nuestras metas personales y contribuyamos al logro de la visión organizacional.

Desmotivación Laboral: es un estado de desinterés y desanimo por parte de colaborador al realizar las actividades y responsabilidades que debe desempeñar dentro de la organización, el cual se refleja en nivel bajo de productividad.

5. DEFUNCIÓN DE VARIABLES

5.1 Variable No.1: Clima Organizacional

(Content, 2019)Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

El clima laboral es muy importante para cada organización ya que básicamente es como los colaboradores se sienten en la empresa, con el trabajo que realizan, las remuneraciones que reciben y las condiciones en que laboran. Cuando una organización no tiene un clima laboral sano afecta la productividad de los colaboradores, su compromiso e identificación con la empresa, por este motivo es importante estudiar y analizar esta variable.

5.2 Variable No.2: Desmotivación Laboral

Es un estado de desinterés y desanimo por parte de colaborador al realizar las actividades y responsabilidades que debe desempeñar dentro de la organización, el cual se refleja en nivel bajo de productividad.

La desmotivación laboral es uno de los factores que afecta el desempeño laboral, muchas veces surge cuando una empresa no satisface las necesidades de los colaboradores. Cuando están desmotivados no siente el deseo de crear e innovar en su puesto, en muchas ocasiones desempeña sus funciones por debajo del nivel promedio y puede llegar hasta transmitir esa desmotivación a otros empleados.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONSTRU DEPOT

6. DIAGNÓSTICO. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este apartado podremos conocer, entender y analizar la percepción que tienen los miembros de Constru Depot sobre el clima organizacional y el nivel de satisfacción que experimentan en su entorno.

El presente diagnóstico está basando en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados donde cada colaborador y algunos supervisores expresaron su opinión sobre diferentes ítems que abordaban las dimensiones de: Motivación, Comportamiento del Personal, Productividad, Estructura Organizacional, Desempeño Laboral y Remuneración. Estas dimensiones se desglosan de las variables de estudio: Clima Organizacional y Desmotivación Laboral.

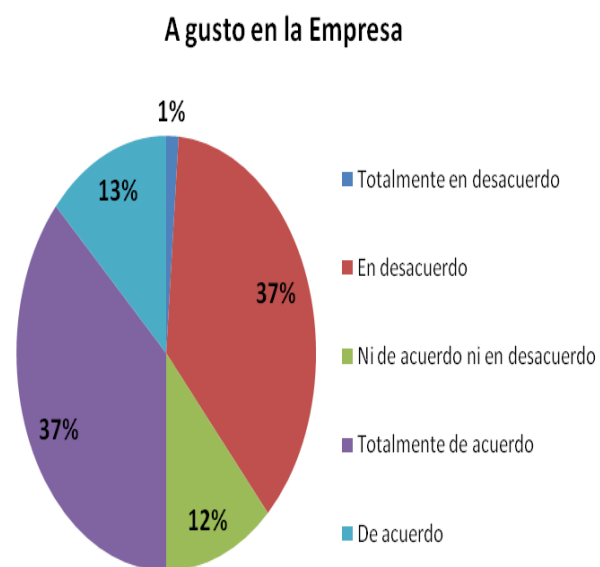
Para llegar a estas conclusiones analizamos anteriormente 76 ítems, donde los niveles de satisfacción van desde Totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

En el presente apartado destacamos los siguientes indicadores que a través de las variables estudiadas y sus dimensiones los colaboradores expresaron en la encuesta aplicada el requerimiento de oportunidades mejora, para obtener un clima laboral más saludable y su vez aumentar su nivel de satisfacción.

A continuación presentamos la Grafica No.1 donde los colaboradores indicaron si se sienten a gusto laborando en Construo Depot y como este factor influye en su comportamiento y motivación.

- **Gráfico No. 1 Sentirse A Gusto En La Empresa**

En este ítem el 49% de los colaboradores expresó no sentirse a gusto en la empresa, lo que indica que el clima laboral o las condiciones actuales no contribuyen a la satisfacción y felicidad del personal mientras cumplen su jornada laboral.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

El porcentaje es bastante considerable por lo que sin duda amerita la implementación de medidas que involucren e incentiven la motivación.

Desde este orden también fue pertinente abordar a los colaboradores y sus supervisores con relación al valor que tienen los reconocimientos a su trabajo, teniéndose al respecto la presente gráfica No.2 y No.3 sobre el comportamiento de respuesta hacia este factor motivacional.

- **Gráfica No.2 Reconocimientos – Colaborador**

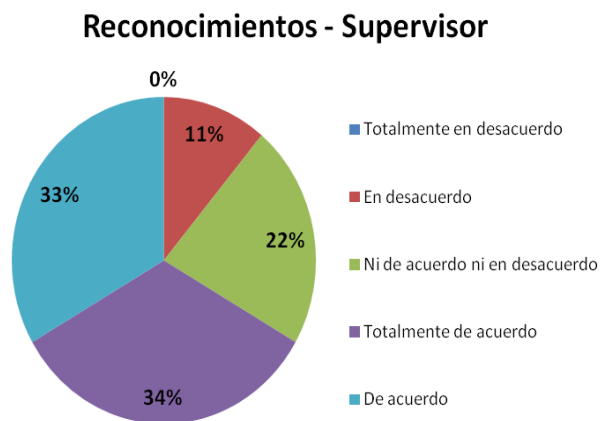
Un 42% de los colaboradores expresó que no reciben reconocimientos por el trabajo realizado, mientras que los supervisores indicaron en un 55% que si otorgan reconocimientos al personal, otro 22% de los supervisores prefirieron no confirmar la pregunta y un 11% confirmó que no reconoce el trabajo de su equipo.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

- **Gráfica No. 3 Reconocimientos – Supervisor**

Ambas opiniones son bastante contradictorias señalando de vital importancia que el porcentaje de colaboradores inconformes con este indicador es realmente impactante.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

En vista de las discrepancias en las respuestas y la gran influencia que tienen los reconocimientos en la motivación, desempeño y comportamiento del personal es que se deben incluir medidas que mejoren esta percepción que tienen los colaboradores.

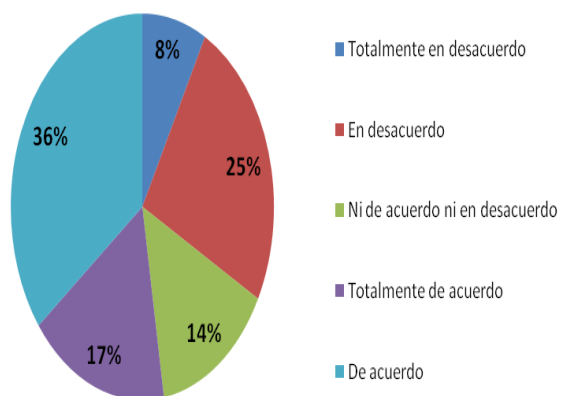
Es importante traer a colación la gráfica No. 4 Comunicación, debido a los resultados obtenidos en la encuesta, donde se podrá visualizar la fluidez entre los colaboradores a nivel comunicacional según su percepción, así como su implicación en la motivación y buen desenvolvimiento de los procesos y tareas que cada miembro debe desempeñar.

- **Gráfica No.4 Buena Comunicación**

El 25% de los colaboradores expresó que dentro de la organización no existe una buena comunicación y armonía, solo un 36% considera que sí.

Debido a la importancia que tiene la comunicación para la fluidez los procesos y las relaciones laborales es que consideramos prudente incluirlo en la propuesta.

Buena Comunicación

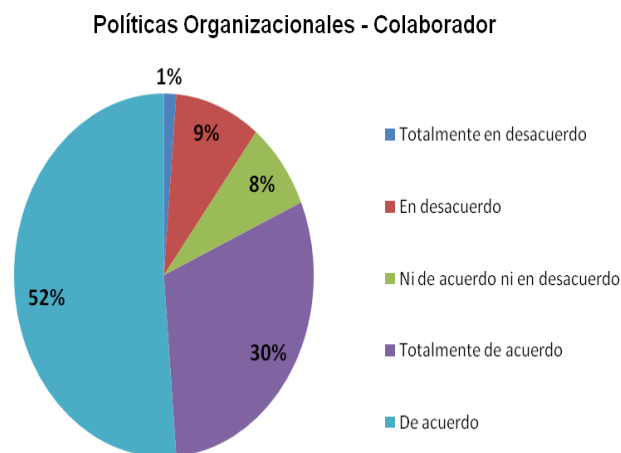


Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

A raíz de los resultados obtenidos en la gráfica anterior vemos por consiguiente como las Gráficas No.5 y No.6 se ven afectadas según la opinión de los colaboradores encuestados, donde cada gráfica muestra el nivel de conocimiento de las políticas organizacionales tanto desde el punto de vista del supervisor como la del colaborador.

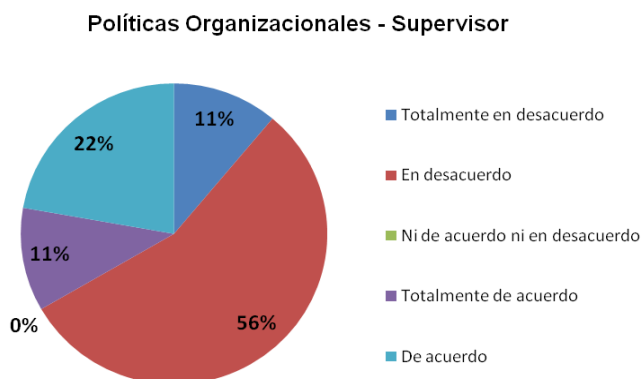
- **Gráfica No. 5 Políticas Organizacionales – Colaborador**
- **Gráfica No. 6 Políticas Organizacionales - Supervisor**

El 80% de los colaboradores indicaron conocer las políticas organizacionales, mientras que un 9% dijo no conocerlas. Los supervisores afirmaron en un 67% que los empleados no conocen las políticas, solo un 22% dijo estar de acuerdo con la pregunta.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Claramente este es un aspecto que debe ser considerado ya que ambas respuestas son contradictorias y el conocimiento de las políticas es vital para el buen desempeño, no solo de labores sino también de comportamiento.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

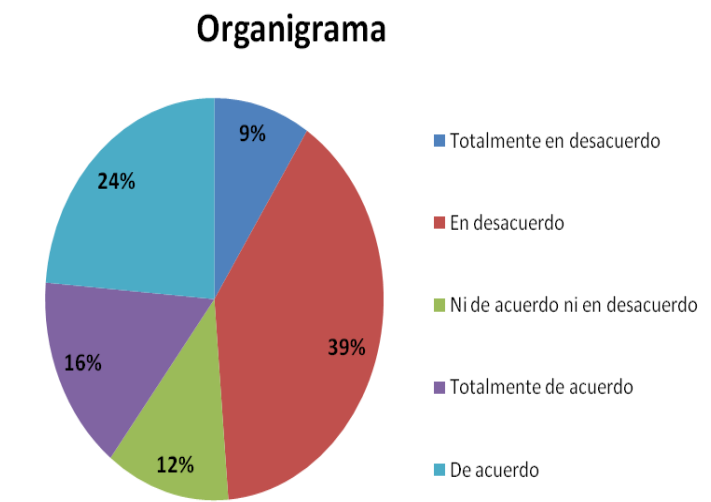
Una vez concluidos los ítems de las dimensiones de motivación y comportamiento del personal consideramos oportuno mostrar las gráficas correspondientes a la dimensión estructura organizacional donde los colaboradores expresaron su opinión con relación a los niveles jerárquicos y la estructura en general, donde la falta de conocimiento de este factor afecta tanto el comportamiento como la motivación y la comunicación interna en la organización.

La estructura organizacional es una dimensión que pertenece a la variable Clima organizacional, la cual serán considerados para la propuesta varios indicadores, como los que veremos en las gráficas No.7 y No.8.

- **Gráfica No. 7 Organigrama**

Un 48% de los colaboradores dijo no tener acceso al organigrama, solo un 40% confirmó tener el acceso.

Este indicador motivacional y de identificación será incluido en la propuesta por la importancia que tiene que un colaborador tenga definido su nivel dentro del organigrama, así como ubicar las líneas jerárquicas y de autoridad dentro de la empresa y los posibles cargos que pudiera ocupar por medio de un plan de carrera.

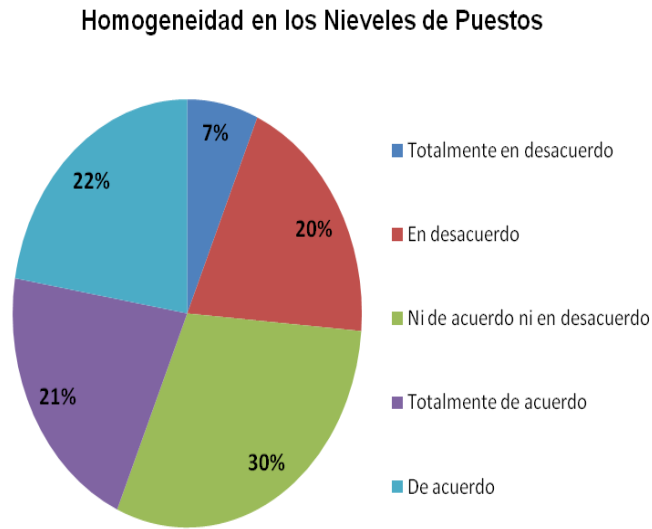


Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Debido a estos resultados y la opinión de los colaboradores de no tener acceso al organigrama es que mostramos su percepción en el gráfico No. 8 sobre la homogeneidad de los puestos, dichos resultados desfavorables tienen grandes repercusiones en la efectividad y unidad del equipo, debido a que todos los empleados que ocupan un mismo puesto deben estar ubicados en un mismo nivel dentro de la estructura organizacional.

- **Gráfica No.8 Homogeneidad En Los Niveles De Puestos**

El 30% de los colaboradores expresó estar indeciso, un 43% dijo estar de acuerdo y un 20% señaló no estar de acuerdo con que existe un mismo nivel para los empleados que realizan las mismas tareas dentro del organigrama.



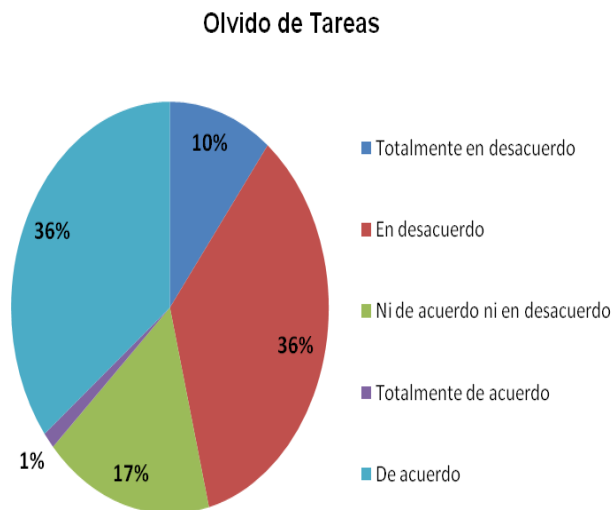
Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Alrededor del 50% del personal o no está de acuerdo o está indeciso, lo que claramente saca a relucir la importancia de establecer medidas que brinden más seguridad y conocimientos de la estructura que compone la organización de la que todos son parte.

La percepción de los colaboradores en los distintos indicadores descritos anteriormente obviamente tienen un efecto negativo en el desempeño y la productividad del personal, esto fue comprobado en la gráfica No. 9 cuando le preguntamos a los colaboradores si suelen olvidar algunas tareas y la recuerdan al momento del supervisor solicitarla.

- **Gráfica No.9 Olvido de Tareas**

Dentro de este indicador se vio afectada la productividad porque el 36% de los colaboradores olvidaban realizar alguna tarea y la recordaba cuando el supervisor la requería, un 46% indicó que siempre recuerda sus tareas y un 17% prefirió marcar la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo.



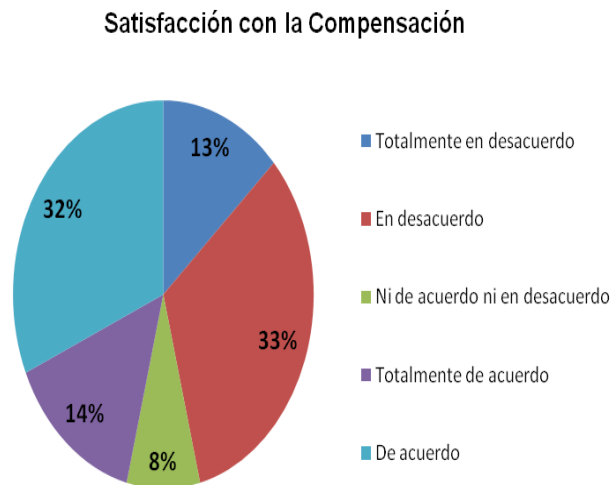
Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Este punto debe ser considerado dentro de la propuesta porque afecta el desempeño del colaborador y la rentabilidad de la empresa. Esto puede ser un arraigo de la deficiencia que presentada en la comunicación y el conocimiento de las políticas organizacional es según la percepción de los colaboradores.

En otro orden y siguiendo la idea de analizar el nivel de satisfacción del personal es que veremos sus opiniones sobre la dimensión de la remuneración, donde estaremos considerando varios indicadores que según el análisis realizado a los resultados de la encuesta ameritan la implementación de nuevas medidas que mejoren la percepción de los colaboradores con respecto a la remuneración que reciben. Los gráficos más relevantes en este caso son: gráfico No.10, No.11, No.12 y No.13.

- **Gráfico No. 10 Satisfacción Con La Compensación**

El 46% de los colaboradores no están de acuerdo con la compensación recibida, solo un 46% está de acuerdo, mientras que un 8% prefirió seleccionar la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso).



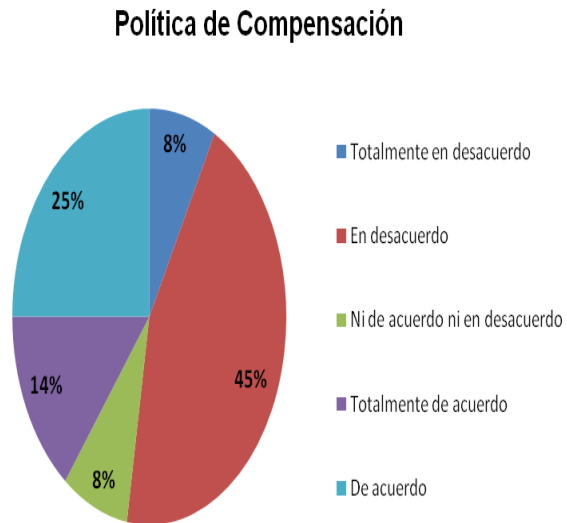
Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Aproximadamente el 50% del personal no está de acuerdo con la compensación y esta es una de las necesidades básicas, debido a su importancia será incluida dentro de las medidas a implementar.

- **Gráfica No. 11 Política de Compensación**

El 53% de los colaboradores no conocen la política de compensación de Construo Depot, solo 39% expresaron conocerla.

Este indicador debe tenerse en cuenta debido a que genera insatisfacción y más por el hecho de no conocer la política que rige la compensación y los beneficios marginales que ofrece la empresa.

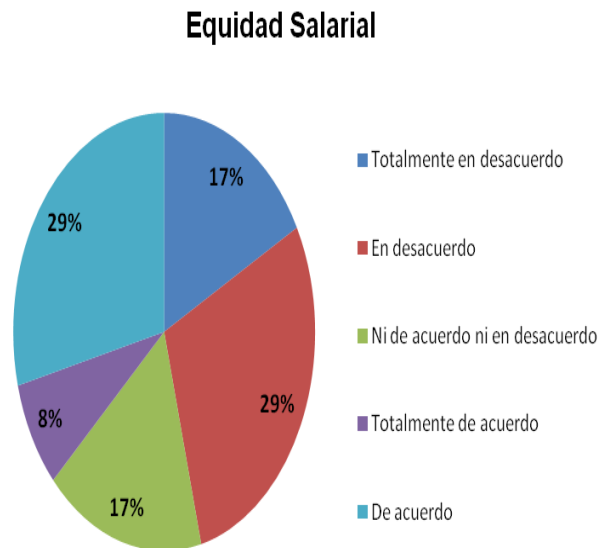


Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

En el mismo orden de la remuneración y el nivel de satisfacción con la compensación recibida debemos ver la gráfica No. 12 donde se muestra la percepción del colaborador en cuanto a la equidad salarial y por consiguiente de su comportamiento y actitud en la empresa.

- **Gráfica No.12 Equidad Salarial**

El 46% de los colaboradores indicaron que no existe una equidad salarial entre los miembros, solo el 29% dijo estar de acuerdo y el 17% marco la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo.



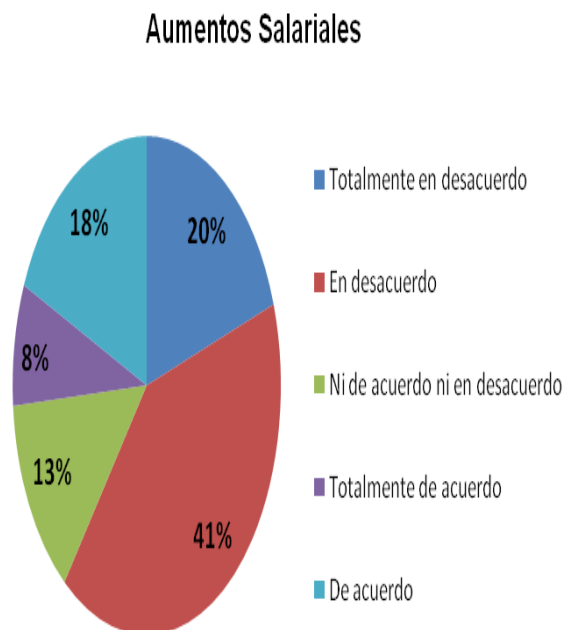
Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Debido a estos porcentajes y la importancia que tiene la equidad salarial en la motivación y clima organizacional es que debe ser considerado dentro de la propuesta.

Para concluir, la gráfica No. 13 nos muestra la opinión de los colaboradores sobre los aumentos salariales, teniendo presente que estamos evaluando uno de los indicadores más influyentes a nivel motivacional que es la remuneración y por consiguiente los parámetros que utilizan afectan el grado de identificación del colaborador con la empresa, su desempeño y estabilidad.

- **Gráfica No. 13 Aumentos Salariales**

El 41% está en desacuerdo al no conocer los criterios que se utilizan para realizar los aumentos, otro 20% estuvo totalmente en desacuerdo, esto indicaría un 61% en tendencia hacia el desacuerdo, mientras que el 18% y el 8% estuvieron entre de acuerdo y totalmente de acuerdo un porcentaje muy bajo 26 %, para considerarlo relevante.



Fuente: Construcción propia (Sánchez 2020)

Este porcentaje sumamente alarmante e importante para la investigación y requiere ser incluido dentro de la propuesta de mejora, porque sin duda alguna es uno de los indicadores que está afectando en mayor escala el clima organizacional de los colaboradores.

7. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CONSTRU DEPOT

Los grandes cambios que vivimos a nivel mundial en la gestión del talento humano a nivel empresarial exige cada día más que las organizaciones cuenten con un clima laboral que fomente la motivación, la creatividad, el desempeño, identificación del personal con la empresa así como su felicidad a nivel organizacional y personal.

Esto surge no solo por la necesidad de tener colaboradores motivados y felices sino porque garantiza el buen desenvolvimiento de los procesos, la rentabilidad de la empresa y por ende agrega valor a nivel de marca empresarial.

Esta propuesta consiste en mejorar los procesos actuales que según el diagnóstico requiere acciones inmediatas para que los colaboradores de Construcción Depot cuenten con un clima organizacional más saludable, lo cual traería como consecuencia un aumento en el desempeño y motivación del personal.

El propósito general consiste en implementar acciones que aumenten la motivación del personal, su identificación con la empresa y la productividad en el desempeño de sus labores y con este incremento disminuir la rotación del personal y el mal comportamiento en el que incurre el personal.

Así como estar a la vanguardia con técnicas innovadoras en cuanto a clima organizacional y gestión del talento humano, para como empresa ser

más competentes en el mercado no solo a nivel de productos o servicios sino también servicios.

Los Objetivos Principales Consisten En:

- *Emplear acciones que aumenten la satisfacción y motivación del personal*
- *Definir una línea y medios de comunicación, para garantizar el entendimiento de los miembros*
- *Diseñar un nuevo esquema de remuneración y compensación para los colaboradores*
- *Implementar acciones que cultiven y aumenten la productividad*

La propuesta estará fundamentada en estos objetivos, los cuales parten de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, donde obtuvimos la percepción de los colaboradores en cuando al manejo de los procesos actuales.

Además de considerar las necesidades ya expresadas por el personal pretendemos abordarlas con prácticas actuales que no solo cambien su percepción sino que aumente la identificación y felicidad del personal en el entorno y la empresa para la cual laboran.

7.1 Mejora No.1 Comunicación Efectiva

Esta mejora en el proceso de comunicación debe ser la primera acción a implementar, debido a que en el diagnóstico salió a relucir la debilidad que tiene Construy Depot según la percepción de los colaboradores al expresar que no sienten que laboran en un entorno donde hay una buena comunicación y armonía.

La misma tendrá un efecto positivo en la productividad, debido a que en el diagnóstico se evidenció que los colaboradores incurren en el olvido de algunas tareas, esto puede ser causado por la falta de comunicación existente, con estas medidas este efecto negativo puede ser corregido.

Tabla No. 1 Mejora Comunicación Efectiva

Mejora	Proceso
<i>Comunicación Efectiva</i> Con estas mejoras buscamos fomentar una comunicación fluida que permita mantener informado a todos los colaboradores de lo que sucede en la organización.	1. Realizar un diagnóstico de las vías de comunicación actuales. 2. Definir un esquema de comunicación que siga las líneas jerárquicas para garantizar la fluidez de la comunicación.

A través de los canales de comunicación se enviarán todas las informaciones importantes no solo de aspecto laboral sino también datos relevantes del personal, como reconocimientos, cumpleaños y mensajes motivacionales.

Con la propuesta de la línea de comunicación procuramos que el colaborador sepa dónde debe dirigirse cuando tenga alguna situación y que debe hacer cuando en primera instancia su solicitud o situación no ha sido respondida.

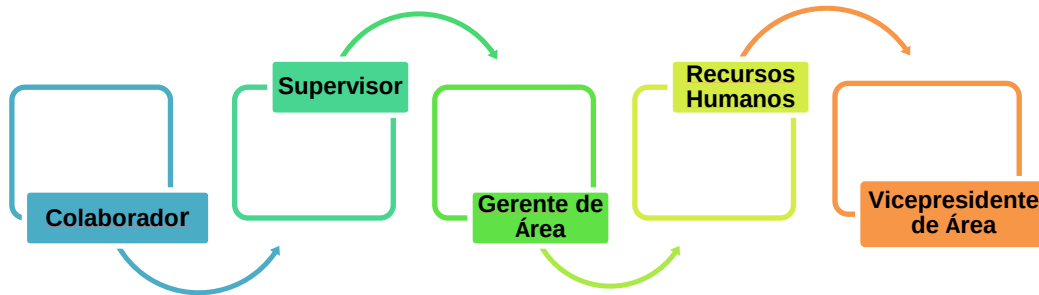
Entendemos que con esta mejora el personal cambiará su percepción y obtendrá de la mejor fuente toda la información necesaria para sentirse a gusto y en armonía dentro de la empresa.

3. Implementar los siguientes canales de comunicación:

- Correos masivos, llamado "Constru Depot te informa"
- Crear un grupo de WhatsApp
- Una página de Instagram para compartir con todos los miembros.
- Murales informativos

4. Realizar reuniones mensuales con el equipo internamente, para comunicar los avances de los proyectos y los resultados generales obtenidos en el mes, donde se cultive y propicie la lluvia de ideas.

Figura No. 1 Línea de Comunicación



Fuente: Construcción propia de la autora. Sánchez (2020)

Con esta línea de comunicación el colaborador como primera instancia deberá dirigir a su supervisor para realizar cualquier solicitud o informar cualquier situación que desee comunicar, como segunda opción en caso de no recibir respuesta pasaría donde el gerente del área, la tercera opción y que siempre será una de las primeras opciones si el colaborador así lo considera sería Gestión Humana y cuando no reciba una respuesta o una solución viable podrá dirigirse vicepresidente del área.

De esta forma garantizamos que el colaborador sea escuchado y la satisfacción de sus necesidades, así como mejorar la productividad y mayor rendimiento en el desempeño de sus tareas.

7.2 Mejora No.2 Estructura Organizacional

La segunda mejora aplicaría para la Estructura Organizacional donde según el análisis de los resultados y el diagnóstico realizado los colaboradores expresaron no conocer el organigrama, las políticas organizacionales y consideran que no existe homogeneidad en los niveles de puesto

Tabla No. 2 Mejora Estructura Organizacional

Mejora	Proceso
<i>Estructura Organizacional</i> Con el levantamiento buscamos asegurarnos de que la realidad que se vive con cada colaborador con relación a lo que hace y su nivel dentro de la estructura concuerde, de esta forma corregiremos las diferencias que pudieran existir.	1. Realizar un levantamiento de los puestos de cada departamento y confirmar los niveles de cada uno en el organigrama, para asegurar la homogeneidad de estos. 2. Crear una campaña de comunicación por medio digital, la cual puede llamarse: <i>“Conoce nuestras políticas”</i> <i>La campaña va acompañada de las siguientes acciones:</i> - Crear una carpeta digital ya sea en un disco compartido o el Drive, donde todos los

Esta mejora busca informar y dar a conocer a los colaboradores las políticas y la estructura general de la organización. Utilizando medios digitales para la divulgación, los cuales garantizan que cada colaborador tenga acceso a cada política, el organigrama general y el de su departamento en todo momento.	colaboradores tengan acceso a las políticas organizacionales y el organigrama. - Elegir una política mensual para divulgar por medio de capsulas informativas, donde durante el mes se agote el contenido de la política elegida. - Realizar reuniones presenciales o virtuales con cada departamento para dar a conocer el organigrama general y el departamental. - Incluir en la inducción general y entregar impreso un manual de las políticas generales que a su vez incluya la estructura organizacional.
--	---

7.3 Mejora No.3 Compensación

Esta mejora busca cambiar la percepción de los colaboradores en cuanto a su insatisfacción con la remuneración que reciben, el desconocimiento de los criterios utilizados para realizar aumentos salariales, así como la política general de compensación y la equidad existente a nivel salarial.

Las medidas propuestas a continuación utilizarán como medio de apoyo la primera mejora propuesta de comunicación efectiva, a través de esta se estarán divulgando estas acciones para hacer del conocimiento de los miembros de Construcción Depot.

Tabla No. 3 Mejora de Compensación

Mejora	Proceso
Compensación Estas acciones permitirán tener información actualizada sobre los niveles salariales establecidos en el mercado y poder establecer topes a nivel interno que	1. Realizar o adquirir la última encuesta salarial de acuerdo a su sector. 2. Realizar una revisión salarial de todos los puestos de la organización y determinar la equidad en cada puesto, así como el tiempo en que

dejaran por sentado el crecimiento que a nivel salarial pueden tener los colaboradores.

La percepción que actualmente tienen con relación a la falta de equidad se buscara corregir con la divulgación de la política de compensación y con la implementación de la escala, donde a partir de ahí se garantiza que los aumentos o los salarios establecidos a los nuevos ingresos sean más equitativos y de acuerdo a parámetros conocidos.

A su vez la organización contara con niveles salariales competentes con el mercado lo cual le dará más estabilidad y disminución en la rotación del personal.

fue realizado el último aumento salarial.

3. Actualizar la escala con cada puesto existente en la organización, donde se establezcan mínimo, medios y máximos de acuerdo a la capacidad económica de la empresa.

4. Realizar una política de compensación donde queden establecidos los criterios para realizar aumentos salariales, para esta política se sugiere:

- Establecer un tiempo definido para revisiones salariales, se sugiere estas revisiones se realicen anual.
- Atar los aumentos salariales con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño así como con el comportamiento del colaborador.

-
- | |
|---|
| <p>5. Divulgar esta política por medio de los canales establecidos en la mejora No.1, así como con reuniones con el personal.</p> <p>6. Incluir esta política en la inducción general</p> |
|---|

7.4 Mejora No.4 Motivación del Personal

Esta mejora abarcara los indicadores resaltados en el diagnóstico de la falta de reconocimientos y la insatisfacción del persona en la empresa.

No solo será enfocada en los indicadores anteriormente mencionados, pretendemos abordar la motivación del personal en sentido general para asegurar que cada uno de los miembros de Constru Depot se sienta parte de una familia y puedan explotar el máximo de sus conocimientos en un ambiente sano y armónico.

Muchas de las acciones propuestas están basadas en prácticas de felicidad laboral, las cual procuran el bienestar, la salud y la calidad de vida del colaborador en su ambiente laboral.

Tabla No.4 Motivación del Personal

Mejora	Proceso
<i>Motivación del Personal</i> Estas prácticas permitirán aumentar el nivel de satisfacción del personal en la empresa, así como cambiar el hecho de no reconocer el trabajo de los colaboradores, uno de los puntos señalados en el diagnóstico. Se considera importante que en la celebración de los ritos organizacionales se cuente con la presencia de los directivos.	1. Realizar ritos colaborativos donde Construy Depot celebre fechas especiales; como el aniversario de la empresa y navidad. Para estas celebraciones sugerimos: - Realizarlos fuera de la organización. - El programa de actividades debe incluir; actividades de integración, concursos de bailes, canto y tiempo libre para la interacción entre los miembros del equipo. <i>2. Realizar un plan de reconocimientos que incluya tres modalidades:</i>

Los tres tipos de reconocimientos propuestos deben ser divulgados por los canales establecidos en la mejora No.1 para que los demás miembros de la organización sean parte del proceso.

La capacitación propuesta es fundamental para aumentar la motivación con la realización de las actividades diarias, de esta forma hacer que el día a día en el trabajo sea ameno y con detalles simples pero que fomentan la felicidad en el trabajo.

- **Reconocimiento al empleado del mes:** donde se considere el cumplimiento de metas mensuales, asistencia, puntualidad y cumplimiento de políticas.
- **Reconocimiento al mejor equipo o departamento:** para realizar esta selección se debe considerar al equipo que más votado por los demás departamentos, bajo los criterios de: colaboración, actitud positiva y el que más refleje los valores organizacionales. Reconocimiento para otorgar trimestralmente.
- **Reconocimiento a la antigüedad:** donde en la celebración del aniversario se

El resto de las acciones propuestas al igual que las anteriores fomentan el bienestar del colaborador con detalles simples y ahorrativos que proporcionan grandes beneficios para la organización.

reconozca a los colaboradores con más de tres años en la organización.

4. Estos reconocimientos deben ir acompañados del diseño de una política que deje por sentado los tipos de reconocimientos que tiene la organización, la metodología utilizada y la frecuencia en que serán otorgados. Así como su divulgación por los medios de comunicación organizacional.

5. Impartir dos veces al año capacitaciones de liderazgo o manejo de equipos, donde se instruya a los supervisores nuevas técnicas para gestionar el personal basado en la motivación y el reconocimiento a través de palabras apreciativas y elogios.

6. Otras acciones que puede implementar:

- Otorgar día libre por cumpleaños.

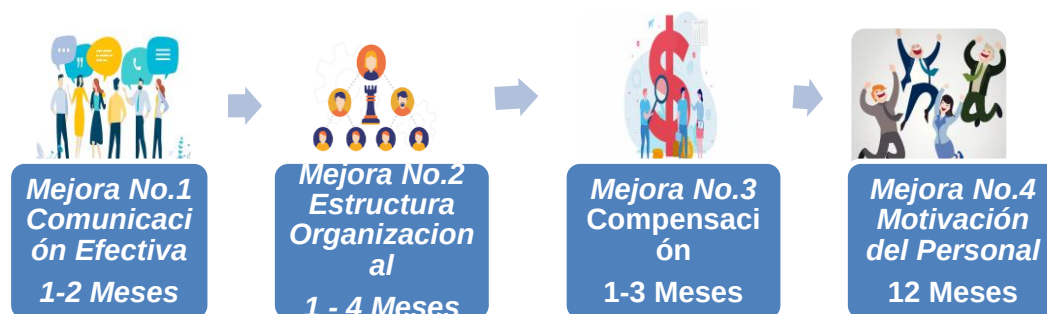
- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- El cafecito, un día a la semana para que el colaborador se reúna con un miembro de GH a conversar cualquier tema.- Celebraciones de los cumpleaños del mes asociados a pequeñas actividades de integración a nivel interno. |
|--|--|

Entendemos que con estas cuatro (4) propuestas de mejoras no solo cambiaremos la percepción de los colaboradores en los indicadores anteriormente mencionados, sino que propiciaremos un cambio a nivel del clima y cultura organizacional que favorecerá a cada miembros de la organización, lo cual garantiza que Construy Depot no solo serán un buen lugar para trabajar sino que será una empresa más competente en el mercado por el aumento de la satisfacción del personal que será reflejado en la satisfacción del cliente, esto la convertirá en una empresa más competitiva y rentable.

8. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Sugerimos que las mejoras sean implementadas en el mismo orden en que fueron planteadas, para claridad en el proceso ver Figura No.2.

Figura No.2 Etapas De Implementación



Fuente: Construcción propia de la autora. Sánchez (2020)

- La Mejora No.1 puede implementarse aproximadamente en dos meses, la misma puede llevarse en paralelo con la Mejora No.2, la cual requiere un poco más de tiempo, por el análisis y la investigación interna que se debe realizar.

- La mejora No.3 para su implementación tardaría alrededor de 3 meses, pero ya cuando llegue el momento de desarrollo ya habremos obtenidos resultados positivos por las mejoras No.1 y No.2.
- La Mejora No. 4 es la más tarda e implementarse y desarrollarse, debido a que la misma tiene componentes que se desarrollan mensual, trimestral y anual. Es una propuesta que una vez iniciada debe ser desarrolla durante los 12 meses del año.

Cada una de estas mejoras persiguen un único objetivo final y es crear un entorno o clima laboral saludable, donde se procure el bienestar de los colaboradores, se fomenten las buenas relaciones, así como una comunicación efectiva y fluida, que propicie la creatividad, motivación un desempeño laboral extraordinario a nivel interno como externo para la organización.

Las propuestas abordan los puntos críticos hallados en el informe de resultados de la encuesta aplicada, pero no obstante procuramos proponer aspectos generales a nivel motivacional que trascienden más allá de perseguir un incremento en la productividad, sino que buscan alcanzar el hilo más fuerte de una organización con sus colaboradores, su identificación con su visión organizacional.

CONCLUSIÓN

Cada día más queda demostrado que el activo más valioso de un organización es su gente, motivo por el cual el entorno y las condiciones bajo las cuales desempeñan sus labores influye de manera positiva o negativa, no solo en el aspecto laboral, sino también a nivel personal, a raíz de este planteamiento y todos los anteriormente presentados en la investigación es que llegamos a la conclusión de que no solo la empresa Constru Depot debe procurar emplear mejoras en su clima organizacional, sino cualquier empresa que desee ser competitiva y perdurar en medio de los grandes cambios que vivimos en la actualidad.

Un clima organizacional negativo afecta tajantemente la operatividad de cualquier organización, dificultando la comunicación, interacción de los equipos, la identificación del personal con la visión organizacional e inclusive la estabilidad de sus miembros, la forma en que es percibido es por medio de la actitud, el comportamiento del personal y el desempeño de sus labores, de ahí la importancia de realizar la encuesta de clima de forma anual, para confirmar lo que bien de forma subjetiva podemos percibir.

En la investigación presentada se muestran los hallazgos más relevantes del clima organizacional de la empresa Constru Depot según los estudios realizados a las variables: clima organizacional y desmotivación laboral, la percepción de los colaboradores sobre los indicadores de satisfacción con la empresa, la comunicación, la estructura organizacional y la remuneración están afectando el desempeño, provocando que no exista un

ambiente propicio para la creatividad, felicidad, bienestar y productividad del personal.

Los indicadores que mayor incidencia negativa han tenido en el clima organizacional son el indicador de la comunicación y la insatisfacción con la compensación recibida, se observó que estos desencadenan las demás debilidades organizacionales, provocando una gran desmotivación laboral en el personal.

Consideramos que, con las mejoras empleadas en la comunicación, así como los nuevos canales comunicacionales y el establecimiento de la línea de comunicación garantiza un cambio a corto plazo en la percepción y actitud de los colaboradores, por consiguiente la definición de políticas organizacionales en cuanto a la compensación, el otorgamiento y metodología a utilizar para los reconocimientos, son sin duda mejoras que tendrán un efecto positivo a nivel general en la organización.

Con el análisis del tema investigado y la presentación de las distintas propuestas planteadas concluimos que son bases sólidas y sustentadas en prácticas actuales, que con una buena gestión de desarrollo e implementación la empresa Construy Depot podrá ver cambios significativos en el clima organizacional, sus colaboradores y la satisfacción de sus clientes a corto plazo, esto queda garantizado bajo la responsabilidad, el compromiso y la constancia del equipo dirigente y sus líderes, quienes tienen gran influencia en los resultados de cada propuesta de mejora.

RECOMENDACIONES

Una vez expuestas las mejoras para el clima organizacional de Construy Depot se proponen las siguientes recomendaciones para obtener los objetivos planteados.

- Desarrollar cada fase según el orden establecido, debido a cada una cuenta con una secuencia lógica que facilita la implementación de las demás.
- Designar o contratar un personal del área de Gestión Humana que sea responsable de la comunicación interna.
- Elaborar una política de compensación flexible que incluya factores compensatorios y motivacionales no solo concentrándose en el factor económico.
- Ser constantes cada una de las mejoras, revisarlas y actualizarlas conforme a los resultados obtenidos luego del primer año de su aplicación y en base a los resultados de la encuesta de clima.
- Realizar la encuesta de clima de forma anual y elaborar un plan de mejoras general.

BIBLIOGRAFÍA

Armenteros, A. I. (2015, 05 28). *medigraphic*. Retrieved from <https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2015/msu153b.pdf>

Armenteros, A. L. (2018, 05 28). *revenfermeria.sld*. Retrieved from <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Berardi, A. L. (2015). *MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT*. Argentina: Universidad Fasta.

Calderón Salazar, J. &. (2019). *El estilo de liderazgo de los directores en el clima laboral y desempeño de los funcionarios públicos del Ministerio del Interior: un análisis correlacional* . Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Content, R. R. (2019, Mayo 10). *rockcontent*. Retrieved from <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>

Encalada, M. L. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.

Endalia. (2019, Agosto 11). <https://www.endalia.com/>. Retrieved from <https://www.endalia.com/news/2019/08/encuesta-de-clima-laboral-consejos-beneficios/#:~:text=Una%20encuesta%20de%20clima%20laboral,la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20de%20manera%20oficial>.

Estrada, C. P. (2015, Junio 11). <https://repositorio.comillas.edu/>. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Lorenzo, V. S. (2015). *ANÁLISIS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MEDIANA EMPRESA DE SECTOR SERVICIOS*. Mexico: Universidad Autónoma de Coahuila.

Luevano, J. A. (2017). MÉTODO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DOCENTE DE UN CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO DE CD. OBREGÓN, SONORA. <https://www.redalyc.org/> , 16.

Marcé, A. C. (2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI* . Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Morales, F. (2018, 04 03). *acsendo*. Retrieved from <https://blog.acsendo.com/infografia-tipos-de-cultura-organizacional/>

QuestionPro. (2019). *questionpro*. Retrieved from https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-clima-laboral.html#que_es_encuesta_clima_laboral

Rodriguez M, D. (2015). Diagnostico Organizacional. Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en. *Revista Educación en Valores* , 16.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en empresa de servicio. *Revista Educación en Valores* , 16.

significados.com. (2017, 03 22). Retrieved from <https://www.significados.com/actitud/#:~:targetText=Seg%C3%BAAn%20la%20psicolog%C3%ADa%2C%20la%20actitud,reacciones%20repetidas%20de%20una%20persona>.

Tejo, D. (2016, Junio 01). *davidtejo.com*. Retrieved from <http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyle-actual/>

ANEXOS

ANEXO NO.1 ANTEPROYECTO



DECANATO DE POSGRADO

ANTEPROYECTO PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TITULO:

Mejoras del Clima Organizacional para los colaboradores de la empresa

La Innovación en Santo Domingo, Distrito Nacional 2020.

SUSTENTANTE:

Francis Yakeirys Sánchez Pujols

Matrícula:

2018-1988

Asesora:

Yajaira Oviedo

Santo Domingo, República Dominicana, Diciembre 2019

Título Del Trabajo:

Mejoras del Clima Organizacional para los colaboradores de la empresa Constru Depot en Santo Domingo, Distrito Nacional 2020.

Planteamiento Del Problema:

La calidad de vida de los colaboradores influye en el crecimiento, estabilidad y permanencia de las organizaciones. El hecho de conocer, medir y sobre todo aceptar esta realidad por parte de los Directores, Gestores de Recursos Humanos y supervisores constituye una herramienta que se puede utilizar como estrategia para mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores y a su vez aportar rentabilidad y permanencia a las organizaciones.

El clima organizacional no es más que la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización, estas percepciones influyen en sus comportamientos, desempeño y actitudes e incluso afecta su conducta, lo cual surte efectos negativos o positivos en las actividades que deben realizar los empleados según el puesto que ocupan.

El clima organizacional es favorable cuando este proporciona la satisfacción de las necesidades personales, profesionales e incrementa la moral de los colaboradores, es desfavorable cuando no logra satisfacer

dichas necesidades lo cual afecta el nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores.

El clima organizacional no solo afecta el desempeño de los colaboradores, sino que también tiene efectos en las necesidades psicológicas, sociales, afectando su manera de relacionarse con los demás e inclusive su forma de ver la vida. Todo esto obviamente afecta las proyecciones o estrategias que la organización se plantea para el logro de su visión.

Es de suma importancia que toda organización proporcione un clima laboral saludable a sus colaboradores donde se respeten los contratos de trabajo, no solo los legales sino también los contratos psicológicos y emocionales, donde se puedan sentir escuchados, tomados en cuenta, se le proporcione crecimiento profesional, personal y que exista un ambiente de armonía, comunicación efectiva y trabajo en equipo, son algunos de los factores que le pueden ayudar a las organizaciones a tener colaboradores satisfechos y felices lo cual se verá reflejado en su desempeño y en los clientes.

Constru Depot es una empresa importadora y distribuidora de artículos ferreteros, electrodomésticos y del hogar. Uno de sus objetivos es ofrecer un servicio personalizado con la única intención de satisfacer sus necesidades ofreciendo una amplia gama de productos con innovación y calidad.

Su clima organizacional, es sosegado debido a que la mayoría de sus empleados son millennials, esto proporciona un ambiente cómodo y jovial para todos los colaboradores. Esta organización cuenta con tres sucursales, donde la principal tiene el 40% de los colaboradores, la segunda sucursal tiene un 35% y la última tiene el 25% del personal. Al ser una empresa de servicios existen diferencias entre los horarios de trabajo y ciertas normativas, por ejemplo, el personal de las tiendas tiene uniformes y el personal administrativo no, lo cual provoca cierto rose entre el personal.

Esta organización ofrece ciertos beneficios y facilidades que aporta a un buen clima organizacional, porque los colaboradores reconocen y se sienten satisfechos al tener ciertas necesidades cubiertas, al igual que proporciona oportunidades de crecimiento en los niveles medios y operativos. A nivel salarial los sueldos se consideran dentro de la escala salarial solo en los puestos operativos.

Aun teniendo estos factores positivos el clima se ve más afectado por los factores negativos, estos empañan el bienestar y productividad del personal, debido a que sus opiniones en muchos casos no son escuchadas, no tienen una línea de comunicación definida, los colaboradores sienten que existe más preferencia a beneficio de algunos colaboradores, lo que en sentido general hace que sientan, que no existe igualdad entre todos. En algunos casos se toman decisiones drásticas que afecta a todo el personal sin antes analizar y comunicar a los colaboradores. Una de las quejas principales es que no tienen un plan de reconocimiento definido, al igual que una política de compensación, planes de carrera y capacitación para el personal.

Estos factores descritos hacen que los colaboradores no estén motivados y cometan errores realizando el trabajo, no se sienten comprometidos e identificados con la empresa, lo que resulta en que el servicio ofrecido a los clientes carezca de interés y por lo tanto las ventas no aumenten o simplemente se mantengan dentro de los niveles normales y no se superen las expectativas. Agregando que esto afecta sobremanera la rotación del personal, donde las renunciaciones voluntarias en puestos de mandos medios y administrativos son notorias y en el personal operativo aumenta la desvinculación del personal.

Considerando lo expuesto se entiende que se debe analizar la siguiente problemática que sería el problema fundamental del tema a tratar.

Formulación Del Problema

¿Qué acciones se podrían tomar para mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Constru Depot?

Para poder responder esta interrogante se deben analizar y responder las siguientes inquietudes que proporcionan información vital a este proyecto

Sistematización Del Problema:

¿Cuál es la historia de Constru Depot? ¿Cómo se define el clima organizacional de la empresa? ¿Cuáles necesidades laborales atraviesan los empleados de la empresa?

- ¿Cuál es el tipo de encuesta de clima que han realizado?
- ¿Cómo es la compensación de los colaboradores de Construy Depot?
- ¿Cómo ha sido el desempeño de los colaboradores en el año 2018- 2019?
- ¿Cuáles fueron las causas de las salidas del personal en el año 2018?
- ¿Cómo es el programa de Capacitación y plan de carrera de Construy Depot?

Objetivo General:

Crear una propuesta de mejoras para el clima organizacional de la empresa Construy Depot en Santo Domingo en el año 2020.

Objetivos Específicos:

- Analizar el clima organizacional de Construy Depot en el año 2018-2019.
- Determinar el comportamiento de los empleados en atención a su desempeño laboral.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de Construy Depot durante el año 2018.
- Diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de Construy Depot para el año 2020.

Justificación Del Problema

El problema que se plantea consiste en determinar ¿Cuáles acciones se podrían tomar para mejorar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Constru Depot? Todas las empresas deben velar por el bienestar laboral de sus empleados, proporcionando no solo beneficios económicos o facilidades, sino brindando un ambiente laboral o clima organizacional sano, donde se respire paz, armonía, trabajo en equipo, escucha activa y sobre todo una comunicación constante y fluida. Las organizaciones en los últimos años poco a poco han ido reconociendo que los colaboradores son el activo más valioso, por lo cual muestran interés y preocupación por retenerlos y hacerlos sentir a gusto dentro de sus equipos, no solo por tener colaboradores felices y contentos, sino porque esto aumenta su productividad y por ende aumentan las ganancias, lo cual garantiza un ingreso económico mayor para cada organización.

Justificación Teórica

Lo importante en esta cuestionante consistirá en reconocer que se deben emplear acciones que favorezcan al bienestar de los colaboradores, debido a que puedes estar trabajando en una de las mejores empresas, teniendo un salario competitivo y puedes estar satisfecho con las labores que realizas, pero si no te sientes cómodo con tus compañeros de trabajo, supervisores y ambiente laboral, todo lo demás pierde valor y una de los principales motivos del incremento de la rotación es el clima laboral, debido a que los colaboradores buscan empresas que valoren a sus miembros y que proporcionen un buen ambiente, este es un factor que debilita a las empresas y vuelve más competitivas a las organizaciones que son reconocidas

públicamente por cuidar del bienestar de sus integrantes en todos los sentidos.

Justificación Práctica

Este estudio permitirá aportar la visión de que las empresas deben realizar cada año una encuesta de clima laboral donde puedan tener un índice de su clima laboral como referencia, según la percepción de sus colaboradores y partiendo de estos resultados emplear las acciones de mejoras que contrarresten los resultados negativos obtenidos en algunos de los factores de la encuesta.

Justificación Metodológica

Lo que deseamos lograr con este tema es poder realizar una propuesta de mejoras para el clima organizacional de los empleados de Constru Depot, con estas acciones se pretende conocer cuál es la opinión real de los empleados, ¿cómo sienten? ¿Qué entienden que debe mejorar? ¿Qué necesitan para sentirse a gusto? Básicamente es poder responder preguntas que cada Gerente de Recursos Humanos, Presidente o Director en algún momento de su gestión piensa, debido a los resultados financieros de la empresa, o básicamente para saber cómo aumentar los beneficios.

Tener conocimiento de la importancia que tiene el clima organizacional para una organización es fundamental, ya que esto sirve como fundamento para mejorar factores determinantes que tiene la organización, como lo son la comunicación entre los colaboradores, su nivel de identificación, compromiso con la empresa y más que nada poder identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora que la empresa tiene a nivel de ambiente o clima laboral, esto le permitirá poder planificar, ejecutar una estrategia objetiva y enfocada realmente a las necesidades de su gente, lo que beneficiara en forma positiva a sus clientes.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL

Analizando el tema he leído varios artículos y libros, donde muchos concuerdan con que el clima organizacional no es más que como se sienten los empleados en el ambiente o entorno organizacional, ese sentimiento de agrado o desagrado al ambiente que perciben y viven los empleados en muchas ocasiones está relacionado con la motivación y más que nada refleja realmente el hecho de si ese ambiente tiene factores o propiedades motivacionales para los empleados.

La satisfacción laboral y la motivación tienen un papel fundamental en el clima organizacional de toda empresa, debido a que de estos dos factores surge el clima laboral, es importante que toda empresa satisfaga las necesidades de sus colaboradores y eleve la moral de los miembros, porque esto ayuda a que los empleados estén comprometidos, a gusto y puedan cubrir sus principales necesidades y estar felices dentro de la organización.

Cuando los colaboradores no están motivados y sus necesidades no están cubiertas se abre una grieta entre el empleado y la empresa, donde el integrante, puede bajar la guardia y tener un desempeño promedio e incluso insatisfactorio, en muchos casos la actitud del empleado cambia y deja realizar su trabajo con agrado y responsabilidad, tendiendo a solo limitarse a cumplir con lo elemental pero no dando la milla extra, y es muy posible que este tipo de empleado no esté dispuesto ayudar a la empresa cuando lo necesite.

(Chiavenato, 2007) Hace referencia a la teoría de las necesidades de Maslow, el cual expone que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

Esta teoría especifica las necesidades fisiológicas, como comer, dormir, deseo sexual, son las necesidades más básicas que todo ser humano debe tener cubiertas para garantizar la existencia del individuo, con esta primera necesidad se llega a la conclusión que toda empresa debe proveer a sus empleados un salario digno y justo para que a su vez el empleado pueda cubrir sus necesidades, de poder comprar comida, un cama donde dormir o poder abrigarse en momentos de frío.

Cuando esta primera necesidad no está cubierta los empleados mostraran un bajo desempeño, falta de motivación, compromiso y en los peores casos los puede llevar a comportarse de manera inapropiada, violando las leyes establecidas en el código de trabajo y las políticas organizacionales, afectando a su vez de forma grave a la empresa.

(Chiavenato, 2007) *La segunda necesidad es la seguridad:* esta lleva a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Todos los empleados deben sentirse seguros, no solo en sus hogares, sino también en sus trabajos, las organizaciones deben proporcionar estabilidad y seguridad, haciéndolos sentir que sus empleos están garantizados, muchas empresas viven realizando constantes reducciones de personal, despidiendo a los empleados sin motivos aparentes, estas acciones provocan un sentimiento de inseguridad, lo cual se ve reflejado en su desempeño y productividad, este es uno de los motivos principales de las renuncias voluntarias, pues cuando el empleado no se siente seguro en una empresa inmediatamente inicia la búsqueda de un nuevo empleo.

En un tercer nivel están las necesidades sociales: estas tratan sobre la vida social de las personas, su forma de relacionarse con los demás, en esta etapa especialmente en las empresas es donde se mide y se refleja el trabajo en equipo, el nivel de compañerismo y aceptación de cada uno de los empleados dentro de la organización.

El trabajo es la segunda casa, por lo cual las empresas deben velar porque exista ambiente de compañerismo, igualdad y amistad dentro de sus empleados. Cuando esta necesidad no está cubierta los empleados tienden a ser egoístas, más resistentes a los cambios, están más pendiente a los errores de los demás, que para ayudar y esto repercute el buen desenvolvimiento de los procesos y sin mencionar que esto es un factor determinante en el proceso de adaptación de los nuevos empleados, que casi siempre necesitan del apoyo de los demás integrantes del equipo para conocer la empresa y sus procesos.

(Chiavenato, 2007) Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima.

Las empresas deben proveer reconocimientos a sus empleados, toda persona en algún momento de su vida ha deseado ser reconocido y compensado por su jefe inmediato, esto aumenta la autoestima del empleado, lo motiva a seguir haciéndolo bien y esto resulta ser un estímulo para los demás empleados, lo cual los impulsa a realizar el trabajo de una mejor forma y con mejores resultados.

Cuando las empresas no cubren esta necesidad los empleados no están conscientes de si están haciendo bien su trabajo, lo que provoca sentimientos de inferioridad o sentirse menospreciados y disminuir su autoestima, esto sin duda alguna repercute en el desempeño y la productividad de los empleados.

Por último, se exponen las necesidades de autorrealización: estas consisten en satisfacer las necesidades más altas de los seres humanos, es donde las personas se sienten realizadas, donde buscan crecimiento y desarrollo constantemente. En esta etapa las empresas deben proporcionar crecimiento a los empleados, a través de la implementación de un plan de carrera, promociones, transferencias de puestos, aumentos salariales, entrenamientos y capacitaciones, todos estos elementos le ofrecen a los empleados crecimiento en los aspectos más importantes, que son crecimiento profesional y personal donde los empleados se vuelven más independientes, con más autonomía y dominio propio. Cuando las empresas no satisfacen las necesidades de autorrealización los empleados tienden a desmotivarse y en muchas ocasiones buscan la autorrealización en otras organizaciones o emprendiendo algún negocio.

Varios autores consideran que todo clima organizacional depende de la satisfacción de estas necesidades por ello es de suma importancia que las empresas proporcionen a sus empleados varios de los elementos o factores que influyen y acercan a la autorrealización de los mismos, esto es algo que se puede conseguir mediante una encuesta de clima, para determinar la percepción de los empleados y a través de un diseño de plan de carrera, donde a cada empleado se le visualice en otro puesto dentro de la empresa.

Cubrir las necesidades es proceso básico y fundamental para tener un buen clima organizacional, por este motivo exponemos la importancia de cada necesidad dentro de la organización y los efectos tanto positivos como negativos que estas tienen dentro de las organizaciones.

Dentro del concepto o teoría de Clima organizacional se desglosan un sin número de factores, teorías o tendencias que aportan material informativo y relevante para este tema de estudio, por lo cual continuaremos haciendo mención a su importancia y otras teorías que fundamentan y reflejan en gran intensidad la problemática en cuestión en esta investigación.

El papel fundamental, en todo proyecto o proceso que lleve a mejorar clima organizacional de cualquier empresa dependerá siempre del tipo de liderazgo que tenga y las conductas de los mismos, ya que como líderes al fin son un ejemplo vivo para todos y más aún porque todas las decisiones a tomarse o la aprobación de nuevas propuestas depende de ellos.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El tema analizar es el clima organizacional, dentro de este análisis surge la importancia de definir el termino organización, ya que es el lugar donde se desarrolla el fenómeno.

Una organización es un ente social, donde un grupo de personas se reúnen para lograr objetivos comunes que los acerca a sus objetivos individuales.

Asumiendo los conceptos como el de clima organizacional, que están definidos en el apartado anterior y agregando la definición de organización, destacamos que existen aspectos cualitativos en la calidad de vida de los miembros de la organización con relación a su entorno y convivencia en ella.

(Armenteros A. L., 2018) El clima organizacional, aunque se le ha llamado de diferentes formas con el pasar de los años, entre ellas, medio laboral o ambiente laboral, está formado por una serie de características que son relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, donde cada organización es diferente.

Los principales aportes sobre el tema trascienden a los aproximadamente a la mitad del siglo XX, donde varios autores intentaban definirlo.(Armenteros A. I., 2015) La definición de clima organizacional se considera un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan solo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual).

Este enfoque plantea que el comportamiento del empleado, no solo centra en los factores que forman parte de la organización, si no que depende mucho de la percepción que tenga el empleado de los factores que intervienen en la organización.

Las perfecciones de los empleados se han demostrado con el pasar de los años que depende de las actividades, las relaciones interpersonales dentro de la organización, las cuales influyen en la experiencia que tiene cada miembro dentro de la organización.

No solo se evalúa la perfección de los empleados en cuanto a sus actividades y relaciones con los demás, sino que se empezó a notar el interés por evaluar la influencia de los cambios a nivel tecnológico, económico, se piensa que estos factores también influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Desde el 2015 en adelante vemos como este concepto acobrado fuerza en las organizaciones, donde la mayoría realiza una encuesta de clima organizacional al año, la diferencia es que cada organización selecciona factores o variables distintas de acuerdo a su necesidad y cultura.

Muchas empresas realizaban sus encuestas de clima de forma manual, lo que retrasaba el proceso de la elaboración del informe final, con los cambios de la tecnología las empresas tienen acceso a distintos sistemas informáticos que facilitan y garantiza mayor credibilidad a la encuesta de clima.

El clima organizacional en el período del 2015 al 2020 ya es aceptado, asimilado y una prioridad para cada organización, donde el dominio del concepto y su importancia no solo es conocido y comprendido por los gestores de recursos humanos, los demás miembros de la organización sabe identificar según su percepción cuando es un buen clima laboral y cuando no.

MARCO CONCEPTUAL

- **Clima organizacional** según (Chiavenato, 2007) se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

En otras palabras se refiere a la percepción que tiene cada empleado de acuerdo a las condiciones proporcionadas por las empresas, cada persona percibe el ambiente de trabajo de modo distinto y de acuerdo a sus necesidades.

- **Necesidades** son las etapas o fases que toda persona debe tener cubiertas para poder subsistir.

- **La motivación laboral** es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma.

La motivación es lo que hace que los empleados se sientan felices, satisfechos y productivos dentro de la organización, esto surte un efecto positivo para organización completa.

- **Factores:** (significados.com, 2017)son todos los elementos que tiene una organización y que hace que los empleados los perciban de un modo u otro, del mismo modo los factores son los que se evalúan en la encuesta de clima laboral.
- **Comportamiento:** hace referencia a la forma de actuar de las personas, teniendo en cuenta que estos comportamientos se ven influenciados por distintos estímulos, tanto positivos como negativos dentro del entorno.

MARCO TEMPORAL

El análisis para esta propuesta de Mejoras del Clima Organizacional se llevará a cabo en el semestre de Junio a Diciembre del 2019.

MARCO ESPACIAL

La propuesta de mejoras se llevara a cabo en la empresa Constru Depot en el Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana 2020.

Tomando en consideración empresas similares que estén orientadas al mismo mercado que son los productos ferreteros y del hogar.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnicas	Herramientas
Clima organizacional	Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. (Content, 2019).	Motivación	Actitud del colaborador hacia el trabajo y cumplimiento de objetivos	¿Cuál es su actitud frente al desempeño de sus tareas?	Encuesta al empleado	Cuestionario de preguntas
		Comportamiento del Personal	Cumplimiento de horario	¿Cumple usted con su jornada de trabajo?	Encuesta al empleado	
					Encuesta al supervisor	
			Cumplimiento de las políticas organizacionales	¿Cumple usted a cabalidad las políticas organizacionales?	Encuesta al empleado	
					Encuesta al Supervisor	
				¿Conoce usted las políticas organizacionales?	Encuesta al empleado	
					Encuesta al Supervisor	
		Desempeño -o laboral	Resultados satisfactorio en las Evaluaciones del desempeño	¿En su última evaluación del desempeño obtuvo un resultado satisfactorio?	Encuesta al empleado	
					Encuesta al Supervisor	
				¿Entrega usted su trabajo con calidad?	Entrevista al empleado	
					Encuesta al supervisor	
				¿Usted evita cometer errores al realizar tu trabajo?	Encuesta al empleado	
					Encuesta al Supervisor	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnicas	Herramientas
Desmotivación Laboral	Es un estado de desinterés y desanimo por parte de colaborador al realizar las actividades y responsabilidad es que debe desempeñar dentro de la organización, el cual se refleja en nivel bajo de productividad.	Estructura Organizacional	Nivel de comprensión del organigrama y descripción de puesto	¿Conoce usted su nivel jerárquico dentro de la organización?	Encuesta al empleado	Cuestionario de preguntas
				¿Conoce usted su Rol y funciones dentro de la organización?		
		Productividad	Eficiencia en el trabajo	¿Cumple usted sus metas y tareas entregando los trabajos en el tiempo establecido?	Encuesta al empleado	
				¿El tiempo invertido en la realización de sus tareas y funciones es proporcional al carácter de las mismas?	Entrevista al supervisor	
					Encuesta al empleado	
		Remuneración	Reconocimiento	¿Está usted de acuerdo con la compensación recibida por la labor realizada en la empresa?	Encuesta al empleado	
				¿Recibe usted reconocimiento de parte de su supervisor?	Encuesta al empleado	
				¿Acostumbra usted ha reconocer el buen trabajo realizado por su equipo?	Encuesta al supervisor	

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará es el descriptivo porque es importante describir los comportamientos y consecuencias de tener un clima laboral insano y a su vez contrastar estos con los comportamientos de empleados que son felices y cuentan con un buen clima laboral, la intención es comparar las ventajas y desventajas de tener un mal clima laboral vs un buen clima laboral.

En el mismo orden se consideran las variables que se encuentran en el clima laboral de los empleados de Constru Depot donde estas son los factores descritos anteriormente, como son; el nivel de satisfacción de sus necesidades, la flexibilidad laboral, la compensación, el desarrollo y capacitación que reciben, así como también sus compensaciones.

Con el método descriptivo, se detallaran las características asociadas según los tipos de clima así como los beneficios y consecuencias que estos tienen en la productividad, desempeño y la visión organizacional. Básicamente se describirá como es el ambiente laboral en Constru Depot para descubrir con esa descripción cuales pudieran ser las oportunidades de mejoras que se propondrán considerando las debilidades encontradas y determinando cuales nuevas propuestas pudieran agregar valor al ambiente laboral.

Utilizaremos este método observando el ambiente actual de la empresa, evaluando los comportamientos de los empleados, llevando

registros de la rotación del personal y analizando los resultados de la última encuesta de clima realizada. Luego de que se emplee la etapa de descripción y análisis se tabularan los resultados y se realizara una propuesta de mejora.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el método inductivo donde se proporcionarán todos los detalles generales de acuerdo con el tipo de la investigación realizada para llegar a la fase final y saber con certeza la situación real del clima organizacional de la empresa Constru Depot.

POBLACIÓN, MUESTRA O UNIDAD DE ANÁLISIS

La población o muestra de estudio para nuestra investigación, serán los empleados de las distintas áreas de la empresa, entre personal administrativo, operativo y tiendas.

Estratificación de la muestra dividida por área, cantidad de empleados y el porcentaje a encuestar según cantidad de empleados por área.

Tipo de Personal	Cantidad de Empleados por área	A considerar 20%
Administración	178	35.6
Operativo	115	23
Tiendas	90	18
Total de empleados	383	76 Encuestas

Cada uno de los miembros de nuestra población o muestra le estaremos aplicando la técnica descrita en nuestra tabla de Operacionalización de variables: Encuestas.

TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La herramienta que utilizaremos es la encuesta, esta será aplicada tanto a los empleados, como a los supervisores.

- **Encuesta:** se realizaran en cuestas a los empleados, donde mediremos los ítems de cada variable a estudiar.

INSTRUMENTOS

Estaremos utilizando como instrumento el cuestionario de Likert, el cual ofrece diversas alternativas a diferentes preguntas relacionadas a las variables descritas. Este instrumento facilitara medir sus respuestas y la actitud que tienen los empleados sobre el clima organizacional y veremos su nivel de desmotivación dentro de la organización, para posteriormente analizar y presentar los resultados obtenidos en la recolección de datos.

El cuestionario lo estaremos elaborando en la herramienta de Office 365, la cual nos permite tener un contacto a distancia con la muestra analizar.

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de datos utilizaremos las herramientas colaborativas de Office 365, la cual permite completar el cuestionario en línea y realiza la tabulación directa de los resultados, ofreciendo mayor confiabilidad y menor margen de error en los resultados.

Para el análisis de las entrevistas y la consulta de experto estaremos utilizando la misma herramienta, solo que será mediante la apertura de un dialogo donde el empleado o experto en cuestión podrá agregar su opinión al respecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.

- 1.1 Importancia del Clima Organizacional en la productividad.
- 1.2 Tipos de Clima Organizacional.
- 1.3 Últimas tendencias para mejorar el clima organizacional.
- 1.1 Historia.
- 1.2 Ambiente Laboral y Plan de Compensación de Construcción Depot.

CAPITULO 2. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE CONSTRU DEPOT.

- 1.1 Mejoras y Rediseño al Plan de Compensación.
- 1.2 Diseño del Programa de Capacitación y Desarrollo.
- 1.3 Diseño de Estrategia de Comunicación y empleo de la Flexibilidad Laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Beatriz, C. (2013, 05 27). *Eoi Escuela de Organización Industrial* . Retrieved from <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/27/desmotivacion-a-nivel-empresarial/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Content, R. R. (2019, Mayo 10). *rockcontent*. Retrieved from <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>

Definición.mx. (2019, 11 24). Retrieved from <https://definicion.mx/factores/>

Dra. Amelia Dorta, Q. (2013, 01 07). *Quintana*. Retrieved from
centrodedesarrollogerencial:
[http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:targetText=Para%20Fincher%2C%20el%20clima%20organizacional,organizacionales%20y%20los%20principios%20operativos.&targetText=Para%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%](http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:targetText=Para%20Fincher%2C%20el%20clima%20organizacional,organizacionales%20y%20los%20principios%20operativos.&targetText=Para%20Chiavenato%20(2009)%2C%)

Dra. Amelia Dorta, Q. (2013, 01 07). *Quintana*. Retrieved from
centrodedesarrollogerencial:
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html#:~:targetText=Para%20Fincher%2C%20el%20clima%20organizac>

ional,organizacionales%20y%20los%20principios%20operativos.&targetText=Para%20Chiavenato%20(2009)%2C%

Loans, C. T. (2008, 05 20). *administracion2transporte*. Retrieved from <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Merino, J. P. (2010, 11 24). *Definicion.de*. Retrieved from <https://definicion.de/comportamiento/>

Moncayo, D. F. (2015, Septiembre 03). *Eumed.net*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html/03/2017>

Oviedo, K. C. (2012, Mayo 24). *eoi.es*. Retrieved from <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Profesional, V. (2019, 11 24). *vida profesional*. Retrieved from <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx#:~:targetText=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20es%20la,decir%2C%20en%20relaci%C3%B3n%20al%20trabajo.>

QuestionPro. (2019). *questionpro*. Retrieved from https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-clima-laboral.html#que_es_encuesta_clima_laboral

Santos, J. P. (2020, 05 05). *Doctrina.vlex*. Retrieved from
<https://doctrina.vlex.com.co/vid/clima-organizacional-origen-evolucion-691186917>

significados.com. (2017, 03 22). Retrieved from
<https://www.significados.com/actitud/#:~:targetText=Seg%C3%BAn%20la%20psicolog%C3%ADa%2C%20la%20actitud,reacciones%20repetidas%20de%20una%20persona>.

Talento, E. y. (2015, 10 27). *equiposytalento*. Retrieved from
<https://www.equiposytalento.com/noticias/2015/10/27/clima-laboral-flexibilidad-y-salario-emocional-elementos-clave-para-fidelizar-el-talento>

ANEXO NO.2 INSTRUMENTO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRU DEPOT

El objetivo de este cuestionario es evaluar el nivel de satisfacción general de los colaboradores con la empresa, para elaborar una propuesta de mejoras para el clima organizacional.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo: F Puesto: Administrativa

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas que pretenden identificar su nivel de valoración con relación al Clima Organizacional y la Desmotivación Laboral.

Para su llenado en cada una de las preguntas siguientes, marque con una X el número con el que más se identifique sobre el asunto en cuestión. Cada número representa una categoría de respuesta que se inicia desde “Totalmente en desacuerdo” siendo el valor menor (1) hasta “Totalmente de acuerdo” siendo el valor mayor (5).

Dimensión a estudiar: Motivación Laboral		Escala de Importancia				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Demuestra usted una actitud positiva y de aceptación frente al desempeño de sus tareas?				X	
2	¿Tiene usted una actitud negativa frente al cumplimiento de los objetivos establecidos a su posición?	X				

3	¿Siente usted satisfacción cuando realiza su trabajo?				X	
4	¿Se siente usted a gusto en la empresa?				X	
5	¿Recibe usted reconocimiento de parte de su supervisor?		X			
6	¿Considera usted que existe armonía y una buena comunicación en la empresa?			X		
Dimensión a estudiar: Comportamiento del Personal		Escala de Importancia				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Cumple usted con su jornada de trabajo?				X	
2	¿Conoce usted las políticas organizacionales?			X		
3	¿Acostumbra usted a ausentarse al trabajo sin avisar a su supervisor?	X				
4	¿Usted ha recibido un llamado de atención?		X			
5	¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?				X	
Dimensión a estudiar: Desempeño Laboral		Escala de Importancia				
		Totalmente En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Cada año la empresa realiza las evaluaciones del desempeño?				X	

2	¿En su última evaluación del desempeño obtuvo un resultado satisfactorio?					X
3	¿Siempre supera usted las expectativas de su supervisor?					X
4	¿Entrega usted su trabajo con calidad?					X
5	¿Usted evita cometer errores al realizar tu trabajo?				X	
Dimensión a estudiar: Estructura Organizacional		Escala de Importancia				
		Totalmente En desacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted su nivel jerárquico dentro de la empresa?			X		
2	¿Tiene claro su rol y funciones dentro de la empresa?					X
3	¿Los empleados que realizan las mismas tareas están en el mismo nivel en el organigrama?			X		
4	¿Tiene acceso usted al organigrama de la empresa?	X				
5	¿Le han entregado su descripción de puesto?					X
Dimensión a estudiar: Productividad		Escala de Importancia				
		Totalmente Endesacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Cumple usted sus metas y tareas entregando a tiempo?				X	

2	¿Considera usted que el horario de la jornada laboral es el adecuado para la realización de sus tareas?				X	
3	¿Considera usted que ahorra los recursos de la empresa al momento de hacer su trabajo?					X
4	¿Ha olvidado realizar una tarea y lo recuerda cuando su supervisor se lo solicita?			X		
Dimensión a estudiar: Remuneración		Escala de Importancia				
		Totalmente Endesacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Está usted de acuerdo con la compensación recibida por la labor realizada en la empresa?		X			
2	¿Conoce usted la política de compensación de la empresa?		X			
3	¿Considera usted que existe equidad con los salarios e incentivos de la empresa?			X		
4	¿La empresa le ofrece más que un salario?					X
5	¿Conoce usted los criterios que la empresa utiliza para realizar los aumentos?		X			



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES CONSTRU DEPOT.

El objetivo de este cuestionario es evaluar el nivel de cumplimiento general de los colaboradores con sus responsabilidades dentro de la empresa, según la opinión de sus supervisores, para elaborar una propuesta de mejoras para el clima organizacional.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo: M **Área:** Operativa

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas que pretenden identificar su nivel de valoración con relación al Clima Organizacional y la Desmotivación Laboral.

Para su llenado en cada una de las preguntas siguientes, marque con una X el número con el que más se identifique sobre el asunto en cuestión. Cada número representa una categoría de respuesta que se inicia desde “Totalmente en desacuerdo” siendo el valor menor (1) hasta “Totalmente de acuerdo” siendo el valor mayor (5).

Dimensión a estudiar: Comportamiento del Personal		Escala de Importancia				
		Totalmente En desacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Los miembros de su equipo acostumbran a cumplir su jornada de trabajo?					x
2	¿Considera usted que los empleados conocen las políticas organizacionales?		x			

3	¿Usted le ha llamado la atención a los miembros de su equipo?					x
4	¿Los empleados acostumbran ausentarse sin su autorización?					x
5	¿Los miembros de su equipo mantienen una buena relación?				x	
Dimensión a estudiar: Desempeño Laboral		Escala de Importancia				
		Totalmente Endesacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Por lo general los miembros de su equipo obtienen resultados satisfactorios en las evaluaciones del desempeño?					x
2	¿Los empleados cumplen con los estándares de calidad que el puesto y la organización requiere?					x
3	¿Acostumbra usted a reconocer el buen trabajo realizado por su equipo?			x		
Dimensión a estudiar: Productividad		Escala de Importancia				
		Totalmente Endesacuerdo	Endesacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Cumplen los miembros de su equipo las metas y tareas entregando los trabajos en el tiempo establecido?				x	

2	¿Considera usted que el horario de la jornada laboral es el adecuado para la realización de las tareas de su equipo?				x	
3	¿Los miembros de su equipo utilizan los materiales necesarios para realizar el trabajo?				x	

ANEXO NO.3 INFORME DE RESULTADOS



INFORME DE RESULTADOS

Interpretación de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Constru Depot.

En este apartado de la investigación estaremos analizando y presentando los hallazgos obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores de Constru Depot, a través de este análisis estaremos evaluando cada una de las dimensiones de las variables: **Clima Organizacional y Desmotivación Laboral** y sus efectos en la satisfacción del personal.

Los resultados serán analizados en base a dos cuestionarios, el primero de ellos fue dirigido a los colaboradores y el segundo a los supervisores para confirmar ciertas respuestas que les competen a ambas partes.

El cuestionario dirigido a los colaboradores consta de 32 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro No.1 Dimensiones e indicadores del cuestionario dirigido a los colaboradores

Dimensión	Cantidad de Ítems
Datos demográficos	2
Motivación Laboral	6
Comportamiento del personal	5
Desempeño Laboral	5
Estructura Organizacional	5
Productividad	4
Remuneración	5

Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Se logró una recolección total de (76) cuestionarios, siendo la meta de la población que se quería abordar, dicho cuestionario contó con un tiempo promedio de 06 minutos con 57 segundos para ser completados, los mismos fueron llenados de forma correcta según las instrucciones, sin existir ninguna abstinencia.

El cuestionario dirigido a los supervisores consta de 13 ítems, distribuidos de la siguiente forma en cada dimensión:

Cuadro No.2 Dimensiones e indicadores del cuestionario dirigido a los supervisores.

Dimensión	Cantidad de Ítems
Datos demográficos	2
Comportamiento del personal	5
Desempeño Laboral	3
Productividad	3

Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Se recolectaron nueve (9) cuestionarios donde se completó a exactitud la muestra planteada, el tiempo promedio de respuesta fue de 01 minuto con 46 segundos, en el mismo se cumplieron las instrucciones a cabalidad donde ningún supervisor omitió o se abstuvo de responder algunas de las preguntas.

En lo adelante estaremos analizando cada una de las preguntadas otorgadas por los colaboradores en el cuestionario No.1.

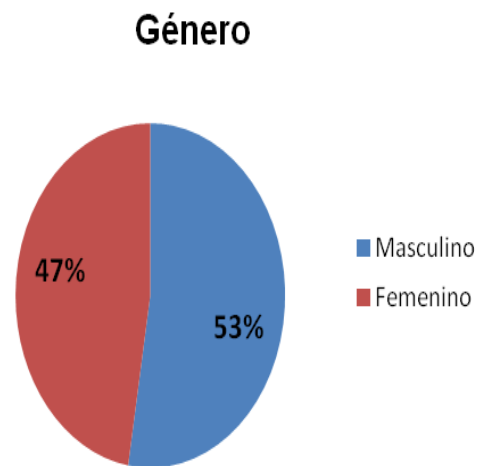
Las primeras dos preguntas corresponden a los datos demográficos de los colaboradores encuestados.

Gráfico No.1 Género

1. ¿Cuál es su género?

Interpretación:

El mayor porcentaje de los encuestados que es el 53% pertenecen al género femenino, mientras que el 47% pertenece al género masculino.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

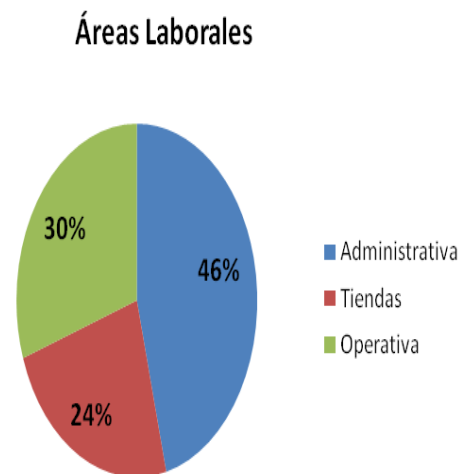
Esto representa que la mayor parte de la población son mujeres, debido a que los colaboradores de Construy Depot se dedican a labores administrativas y servicios al cliente en las tiendas.

Gráfico No.2 Áreas Laborales

2. ¿A cuál área pertenece?

Interpretación:

Construy Depot cuenta con tres áreas principales donde según los resultados un 46% pertenece al área administrativa, el 30% está ubicado en las tiendas y el 24% pertenece al área operativa.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Esto indica que la mayor población tiene un nivel académico entre medio - alto y el resto es un perfil operativo.

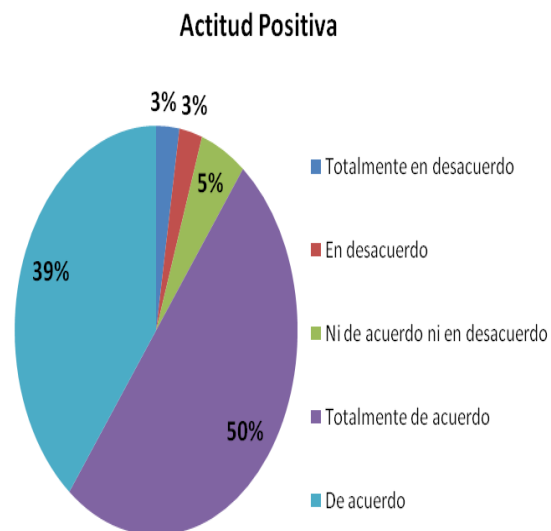
Las siguientes preguntas corresponden a la dimensión **Motivación Laboral** la cual nos indicará el grado de motivación que sienten los colaboradores de la empresa Constru Depot según su percepción sobre el clima organizacional actual.

Gráfico No.3 Actitud Positiva

3. ¿Tiene usted una actitud positiva frente a su trabajo?

Interpretación:

De los 76 encuestados el 50% expresó estar totalmente de acuerdo con que tiene una actitud positiva frente al trabajo, el 39% señaló estar de acuerdo con la pregunta, siendo un total del 89%, cabe mencionar que solo un 5% no quiso indicar si tiene o no una actitud positiva y solo el 3% dijo no tener una buena actitud hacia su trabajo.



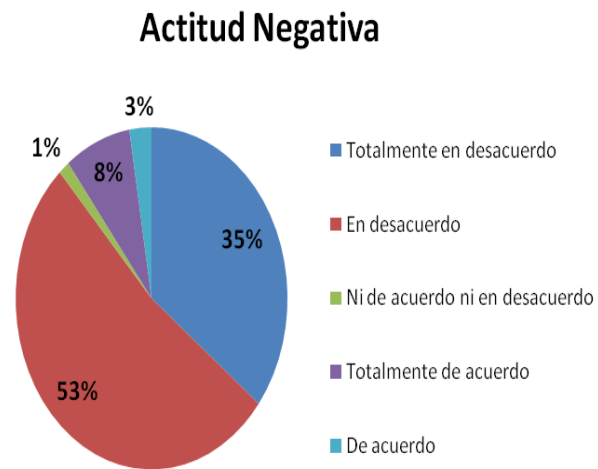
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfica No.4. Actitud Negativa

4. ¿Tiene usted una actitud negativa frente a su trabajo?

Interpretación:

El 88% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo debido a que no tienen una actitud negativa frente a su trabajo, solo un 8% expresó estar de acuerdo en tener una actitud negativa hacia las labores que realiza.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

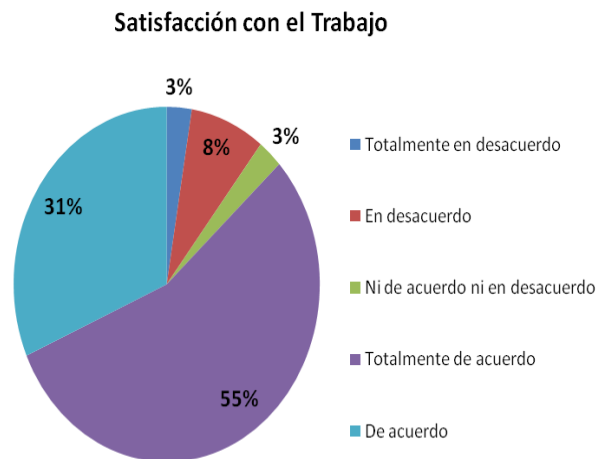
Contrastando con la pregunta anterior queda demostrado que los colaboradores de la empresa Construy Depot tienen una actitud positiva hacia el trabajo que realizan.

Gráfico No. 5 Satisfacción en el trabajo

5. ¿Siente usted satisfacción cuando realiza su trabajo?

Interpretación:

El 86 % de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con la pregunta, lo que indica que sienten satisfacción cuando realizan su trabajo, solo el 8% expresó no sentir satisfacción.



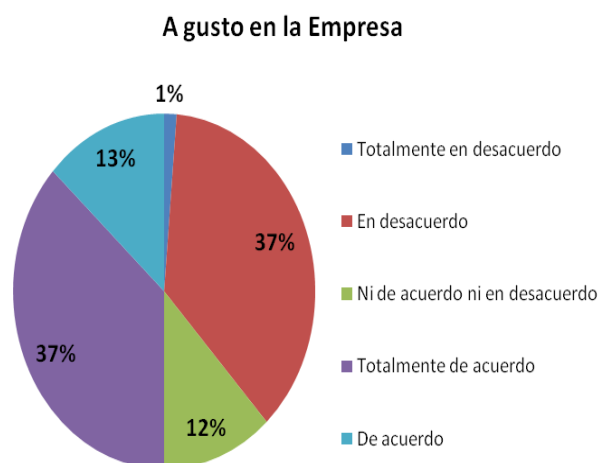
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No.6 Sentirse a gusto en la empresa

6. ¿Se siente usted a gusto en la empresa?

Interpretación:

El 50% de los encuestados indicó estar completamente a gusto en la empresa, mientras que 49% indicó no estar a gusto.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Este es un dato importante, crea una alerta debido a que casi la mitad del personal no está a gusto en la empresa y se requiere emplear medidas que nos permitan mejorar o cambiar la opinión de los encuestados.

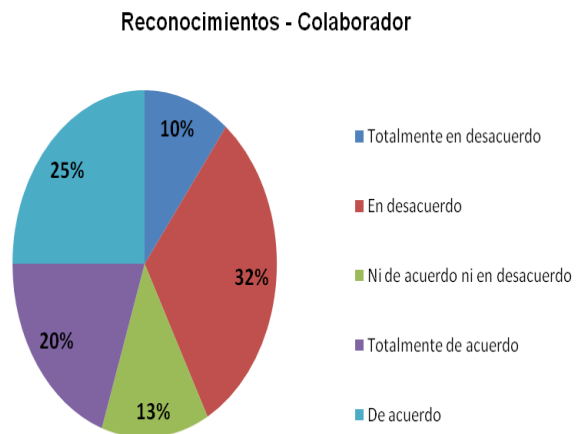
En la próxima pregunta estaremos analizando tanto la opinión del encuestado como la del supervisor acerca del otorgamiento de los reconocimientos. Tendremos como referencias el Grafico No. 7. y el Grafico No. 8.

Grafico No.7 Reconocimientos - Colaborador y Gráfico No.8 Reconocimientos - Supervisor

7. ¿Recibe usted reconocimiento de parte de su supervisor? y 8. ¿Acostumbra usted ha reconocer el buen trabajo realizado por su equipo?

Interpretación:

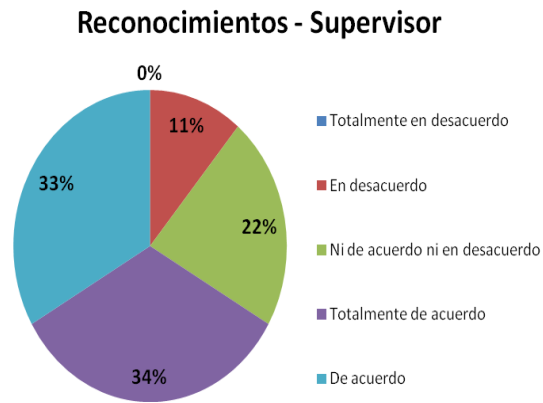
El 42% de los encuestados expresó no recibir reconocimientos de parte de su supervisor, un 45% dijo estar de acuerdo con que recibe reconocimientos, solo un 10% expresó estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Mientras que cuando le preguntamos al supervisor *¿Acostumbra usted ha reconocer el buen trabajo realizado por su equipo?* Respondió en un 67% estar totalmente de acuerdo con que reconoce el trabajo realizado, un 22% de los supervisores prefirieron no confirmar la pregunta y solo un 11% confirmó que no reconoce el trabajo de su equipo.

Esta información es muy valiosa para la investigación debido a que es una oportunidad de mejora para los colaboradores y la empresa en sí.



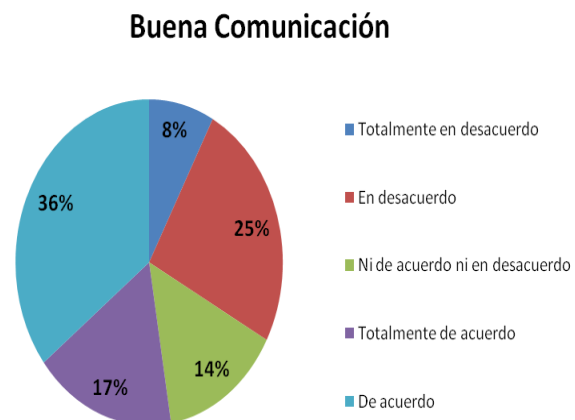
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Grafico No. 9 Buena Comunicación

8. ¿Considera usted que existe armonía y una buena comunicación en la empresa?

Interpretación:

Un 36% de los encuestados expresó que dentro de la organización existe una buena comunicación y armonía, un 25% indicó estar en desacuerdo debido a que sienten que no existe una buena comunicación.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

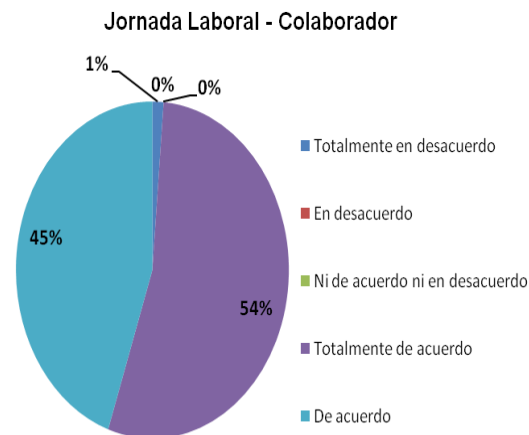
Este factor requiere de medidas que puedan crear una mejor percepción u opinión de los encuestados, debido a que más de la mitad no está de acuerdo o prefirió no emitir una opinión concreta.

En cuanto a la dimensión **Motivación Laboral** estaremos considerando como oportunidades de mejoras los siguientes factores: Comunicación, Sentirse a gusto en la empresa y los reconocimientos.

En las próximas preguntas estaremos analizando la opinión de los encuestados sobre la dimensión **Comportamiento Organizacional**, donde varias de las preguntas serán contrastadas con la opinión del supervisor.

Gráfico No.10 Jornada Laboral - Colaborador y Gráfico No.11 Jornada Laboral – Supervisor

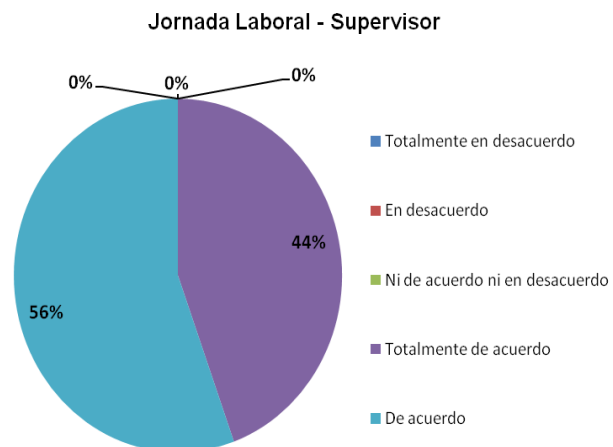
9. ¿Cumple usted con su jornada laboral? y ¿Los miembros de su equipo acostumbra a cumplir su jornada de trabajo?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

El 99% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con el cumplimiento de su jornada laboral, solo un 1% dijo que esta totalmente en desacuerdo. El supervisor confirmó estas respuestas al indicar en un 100% que los encuestados cumplen a cabalidad su jornada laboral.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No.12 Políticas Organizacionales– Colaborador y Gráfico No.13 Políticas Organizacionales – Supervisor.

10. ¿Conoce usted las políticas organizacionales? Y ¿Considera usted que los empleados conocen las políticas organizacionales?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

El 80% de los encuestados indicó conocer las políticas organizacionales mientras que un 9% dijo no conocerlas. Los supervisores encuestados afirmaron en un 67% que los empleados no conocen las políticas organizacionales, solo un 22% dijo estar de acuerdo con la pregunta.



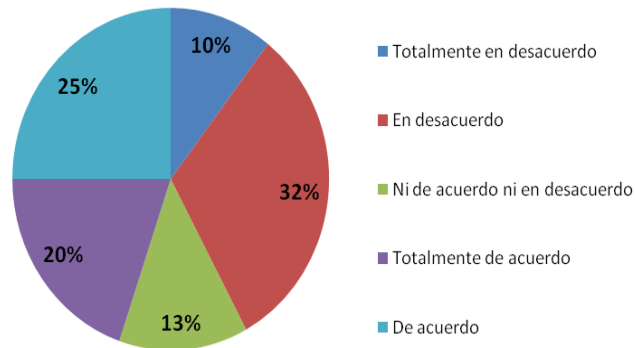
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Claramente este es un aspecto que requiere atención dentro de la investigación ya que ambas respuestas son contradictorias y el conocimiento de las políticas es vital para el buen desenvolvimiento dentro de una organización.

Gráfico No. 14 Ausentismo– Colaborador y Gráfico No. 15 Absentismo – Supervisor

11 ¿Acostumbra usted a ausentarse al trabajo sin avisar a su supervisor? y ¿Los empleados acostumbran ausentarse sin su autorización?

Ausentismo - Colaborador

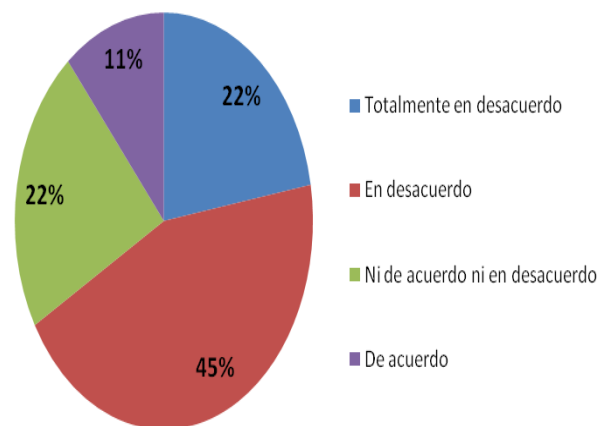


Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

El 42% de los encuestados dijeron que no acostumbran a ausentarse al trabajo sin avisar al supervisor, un 45% reconoció ausentarse sin avisar, mientras que los supervisores indicaron en un 67% que los empleados no acostumbran a ausentarse sin su autorización, solo un 33% confirmó estar de acuerdo con el hecho de que sí, algunos empleados se ausentan sin dar previo aviso.

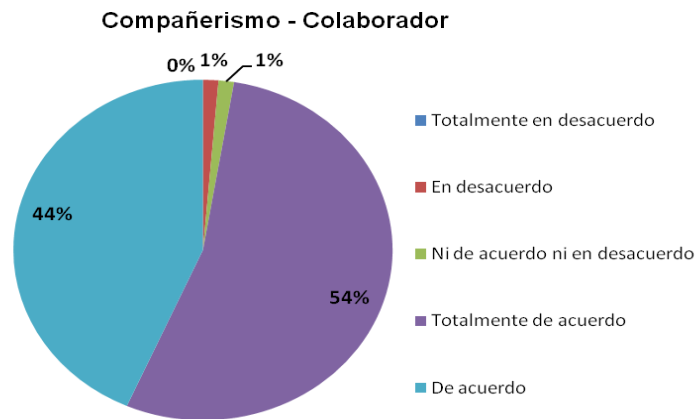
Ausentismo - Supervisor



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 16 Compañeros de Trabajo – Colaborador – Gráfico No. 17 Compañeros de Trabajo – Supervisor

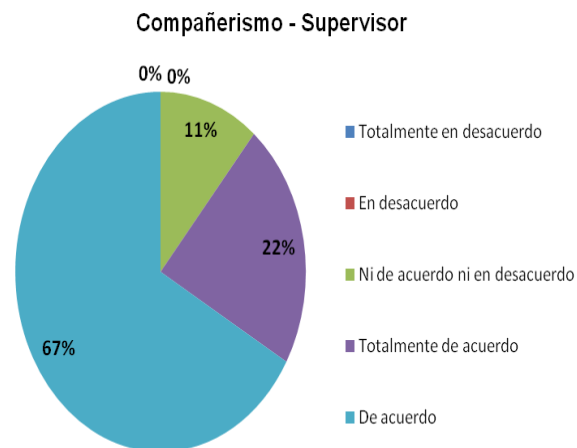
12. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo? Y ¿Los miembros de su equipo mantienen una buena relación?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

Los encuestados indicaron llevarse totalmente bien con sus compañeros de trabajo en casi un 98%, el supervisor respondió a la pregunta *¿Los miembros de su equipo mantienen una buena relación?* Donde el 89 % de los supervisores estuvieron de acuerdo con la buena relación que existe entre los miembros de su equipo.

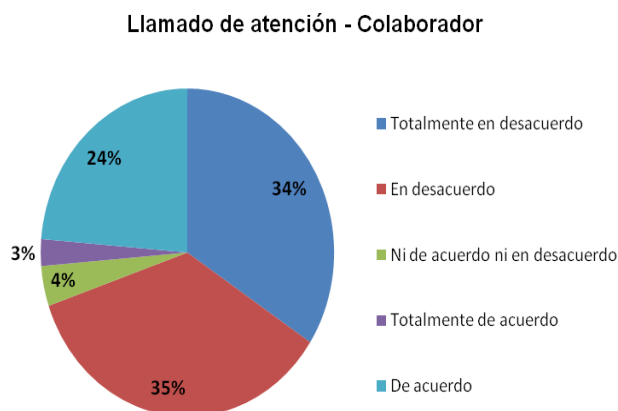


Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

El análisis de esta pregunta nos deja como resultado que los miembros de Constru Depot conviven en armonía y trabajo en equipo.

Gráfico No. 18 Llamado de Atención – Colaborador y Gráfico No. 19 Llamado de Atención – Supervisor

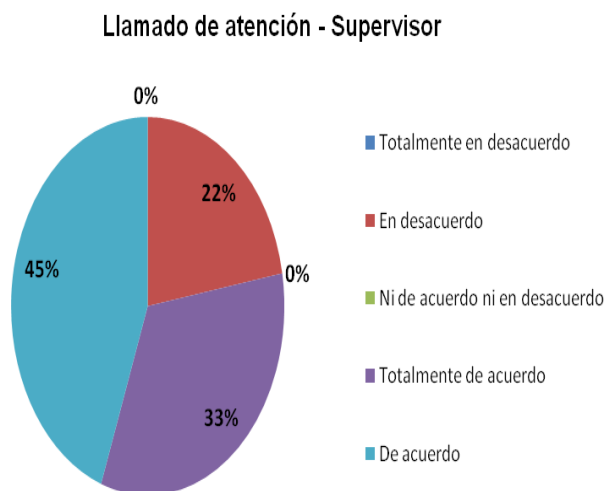
13. ¿Usted ha recibido un llamado de atención? Y ¿Usted le ha llamado la atención a los miembros de su equipo?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

El 35% indicó no haber recibido llamados de atención, un 24% de los encuestados señaló haber recibido, mientras que el supervisor indicó en un 78% haber realizado llamados de atención por el comportamiento de los colaboradores.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Existe coherencia en ambas respuestas de incurrir en faltas y recibir llamados de atención, quizás esto esté vinculado a la toma de medidas y acciones al momento de faltas.

Luego del análisis de la dimensión Comportamiento del personal llegamos a la conclusión de tomar en consideración para la propuesta el factor de las políticas organizacionales.

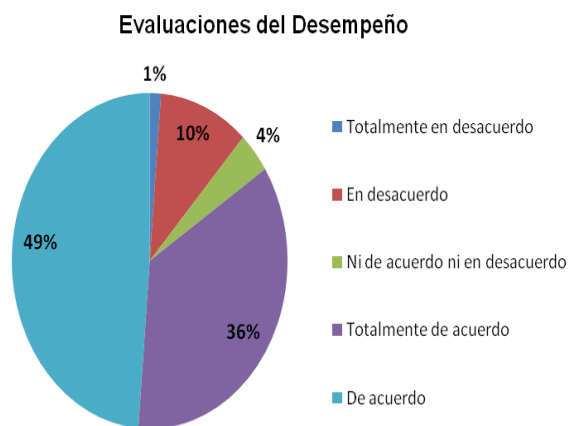
A continuación estaremos analizando la opinión de los encuestados sobre la **Dimensión Desempeño Laboral**, al igual que en la dimensión anterior algunas de las preguntas fueron confirmadas con el supervisor para garantizar la fiabilidad de los resultados.

Gráfico No. 20 Evaluación del Desempeño

14. ¿Cada año la empresa realiza las evaluaciones del desempeño?

Interpretación:

El 85% de los encuestados indicó que Constrú Depot realiza evaluaciones de forma anual, solo un 11% de los encuestados dijo estar en desacuerdo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

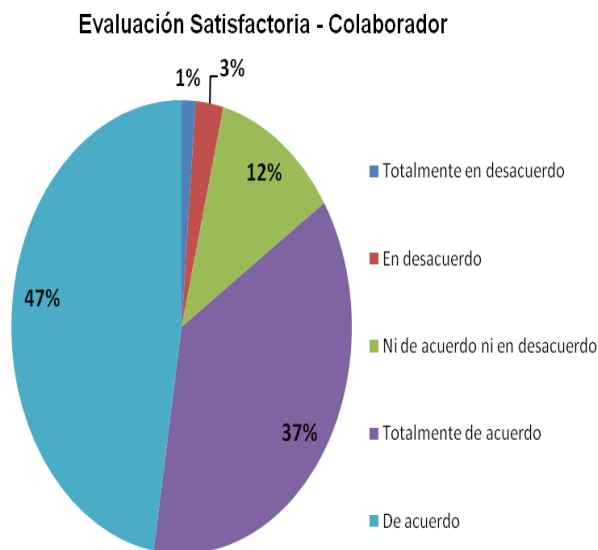
Gráfico No. 21 Evaluación del Desempeño – Colaborador

Gráfico No. 22 Evaluación del Desempeño – Supervisor

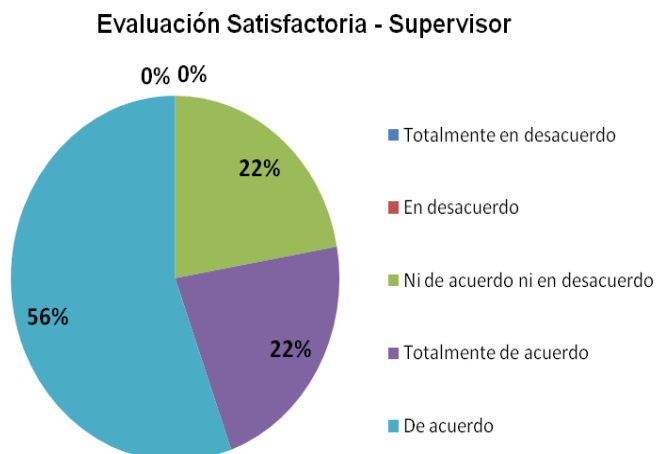
15. ¿En su última evaluación del desempeño obtuvo un resultado satisfactorio?

Interpretación:

El 84% de los encuestados en este ítem indicaron obtener resultados satisfactorios en sus últimas evaluaciones, un 12% señaló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, los supervisores confirmaron estas respuestas al indicar que un 78% de los encuestados obtienen buenos resultados en sus evaluaciones.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 23 Supera las Expectativas

16. ¿Siempre supera las expectativas de su supervisor?

Interpretación:

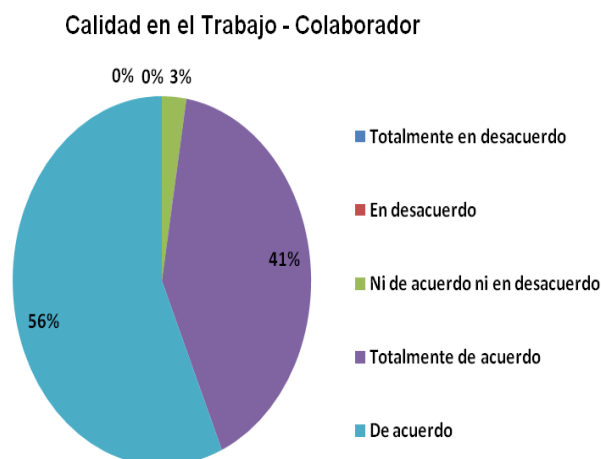
El 70% de los encuestados afirman superar las expectativas de los supervisores, mientras que un 22% prefirió no emitir una respuesta definitiva, por tal razón marcaron la opción de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante precisar que más del 50% estuvo de acuerdo con lo planteado.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 24 Calidad en el Trabajo – Colaborador y Gráfico No. 25 Calidad en el Trabajo - Supervisor

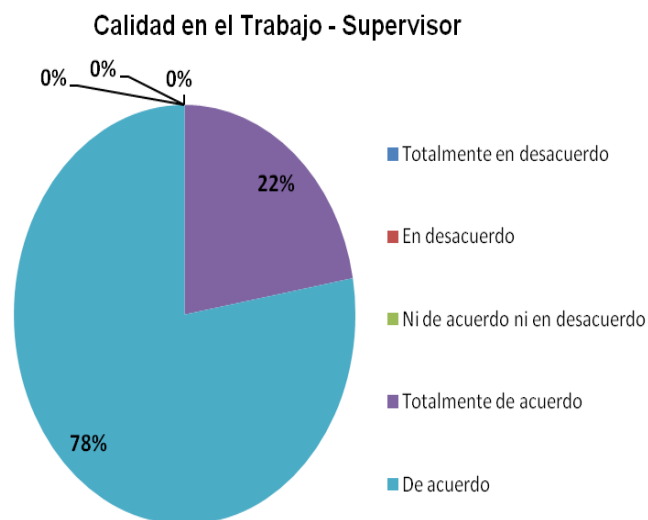
17. ¿Entrega usted su trabajo con calidad? Y ¿Los empleados cumplen con los estándares de calidad que el puesto y la organización requieren?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

Se observa que los encuestados indicaron en un 97% que cumplen con los estándares de calidad en el trabajo que realizan, dato que es confirmado por los supervisores quienes respondieron en un 100% de los empleados entregan sus trabajos con la calidad que el puesto y la organización requieren.



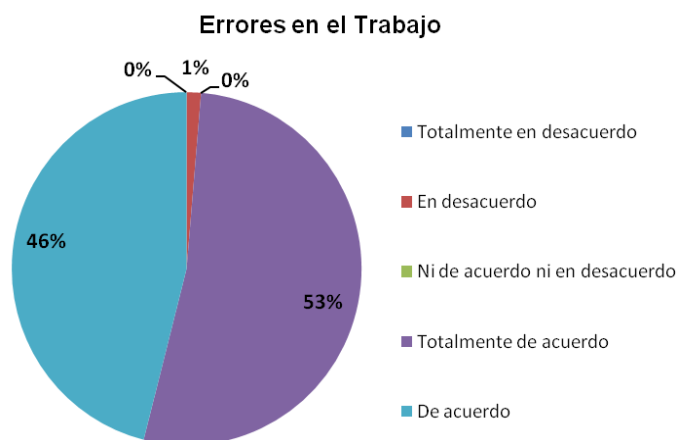
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 26 Errores en el Trabajo

18. ¿Usted evita cometer errores al realizar tu trabajo?

Interpretación:

Un 99% de los encuestados están de acuerdo en evitar cometer errores en el trabajo que realizan, solo un 1% afirmó no evitarlo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

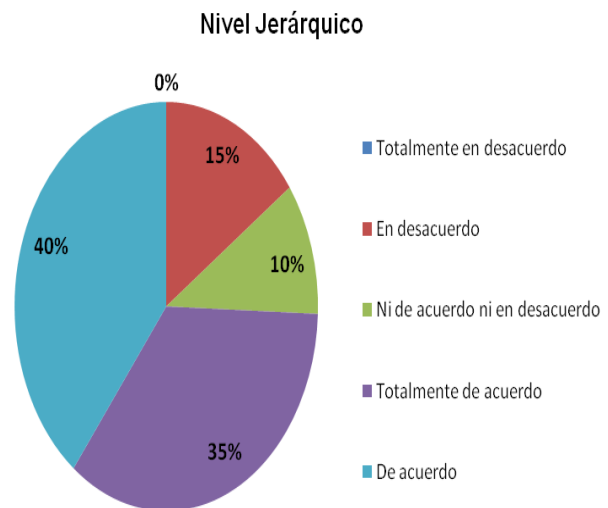
En esta parte estaremos analizando la **Dimensión Estructura Organizacional**, la cual nos indicará el nivel de conocimientos del personal con relación a sus funciones y nivel dentro de la compañía.

Gráfico No. 27 Nivel Jerárquico

19. ¿Conoce usted su nivel jerárquico dentro de la empresa?

Interpretación:

El 75% de los encuestados confirmó conocer su nivel jerárquico en Constrú Depot, solo un 15% dijo no conocerlo, esto indica que más del 50% del personal conoce su nivel dentro de la organización.



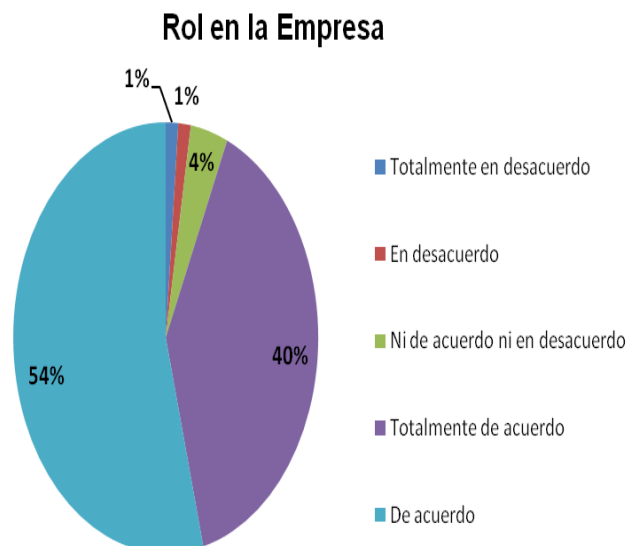
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 28 Rol en la empresa

20. ¿Tiene claro su rol y funciones dentro de la empresa?

Interpretación:

El 94% de los encuestados confirmaron conocer su rol y funciones dentro de la organización, solo un 1% dijo no conocerlas, esto quiere decir que tienen conocimiento de las tareas que les corresponden y que se espera de ellos.



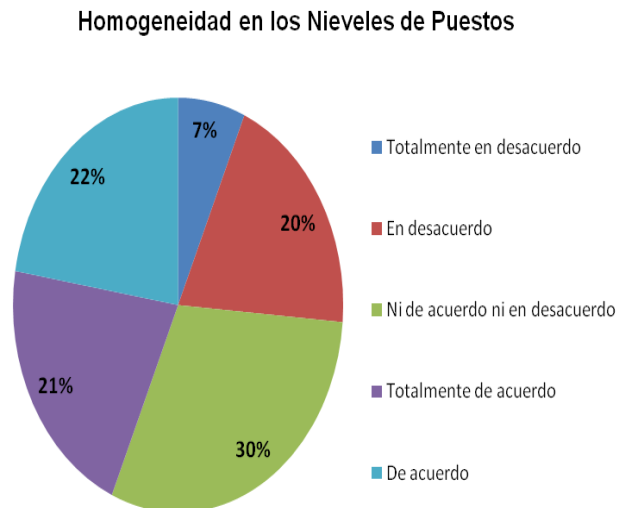
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 29 Homogeneidad en los Niveles de Puestos

21. ¿Los empleados que realizan las mismas tareas que usted dentro del organigrama están en el mismo nivel?

Interpretación:

El 30% de los encuestados indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (es decir indeciso) sobre la pregunta, un 43% dijo estar de acuerdo y un 20% señaló no estar de acuerdo con que existe un mismo nivel para los empleados que realizan las mismas funciones.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

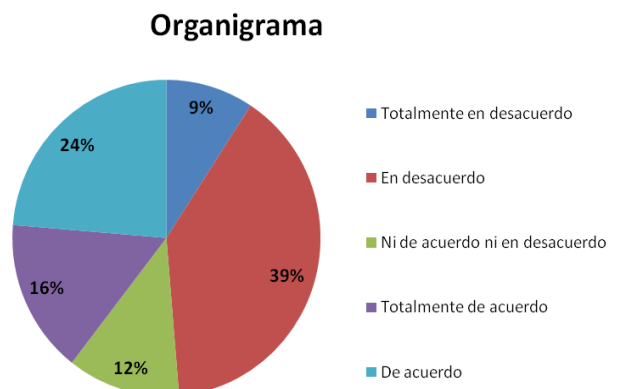
Este es un factor que debe ser considerado a mejorar porque cuando se desconoce el nivel de los demás miembros del equipo pueden surgir diferencias entre ellos y causar inconvenientes de actitud y desempeño.

Gráfico No. 30 Organigrama

22. ¿Tiene usted acceso al organigrama de la empresa?

Interpretación:

Un 48% de los encuestados dijo no tener acceso al organigrama, solo un 40% confirmó tener el acceso.



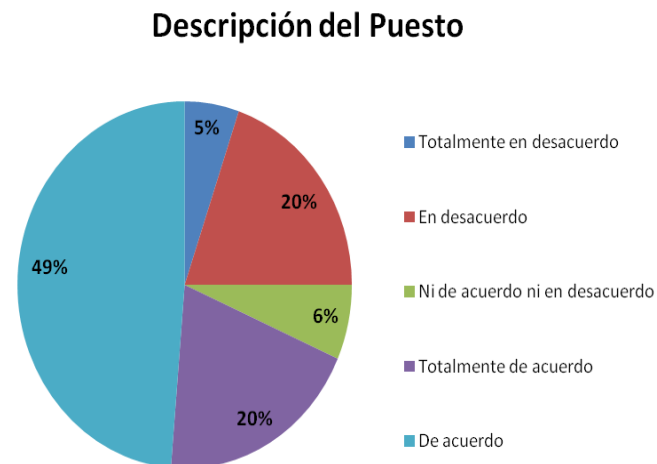
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

En este caso se debe considerar el que se permita el acceso al organigrama general o departamental, para que los miembros puedan ubicar las líneas jerárquicas y de comunicación dentro de Construy Depot, en vista de este análisis debemos incluir este factor como oportunidad de mejora.

Gráfico No. 31
Descripción del
Puesto

23. ¿Le han entregado su descripción del puesto?

El 69% de los encuestados dijo haber recibido su descripción de puesto, solo un 25% señaló no haberla recibido.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

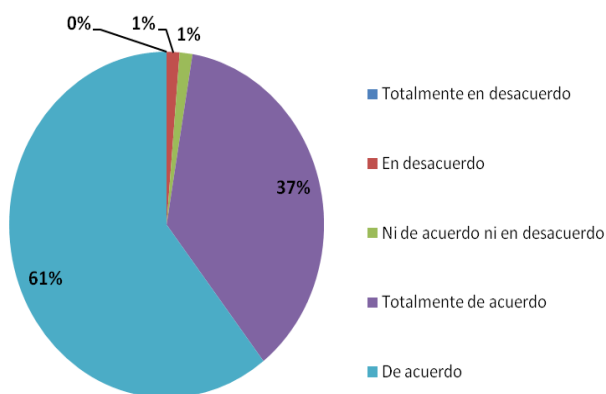
Sobre la dimensión Estructura Organizacional debemos considerar dentro de la propuesta los dos siguientes factores: acceso al organigrama y la homogeneidad de los niveles de puestos.

A continuación estaremos evaluando la dimensión **Productividad**, por la importancia que esta tiene sobre el desempeño y que en muchas ocasiones se ve afectada por el clima organizacional, al igual que en otras dimensiones estaremos considerando la opinión del supervisor en algunas de las preguntas realizadas a los encuestados.

Gráfico No. 32 Cumplimiento de Metas – Colaborador y Gráfico No. 33 Cumplimiento de Metas – Supervisor

24. ¿Cumple usted sus metas y tareas entregando los trabajos en el tiempo establecido? Y ¿Cumplen los miembros de su equipo las metas y tareas entregando los trabajos en el tiempo establecido?

Cumplimiento de Metas – Colaborador

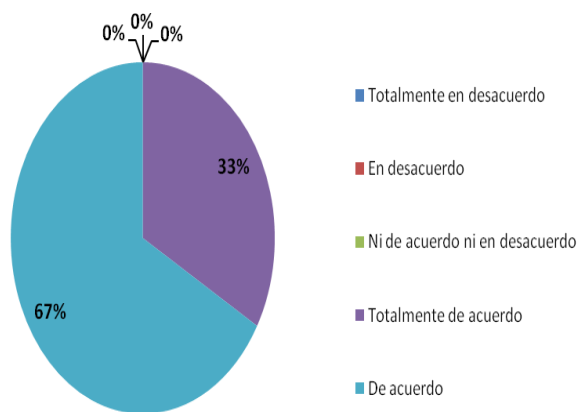


Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

Los encuestados afirmaron en un 98% que cumplen con sus metas y el tiempo establecido para la entrega de las mismas, respuesta que fue confirmada por los supervisores ya que estos señalaron que los empleados cumplen en un 100% con la entrega y el tiempo establecido.

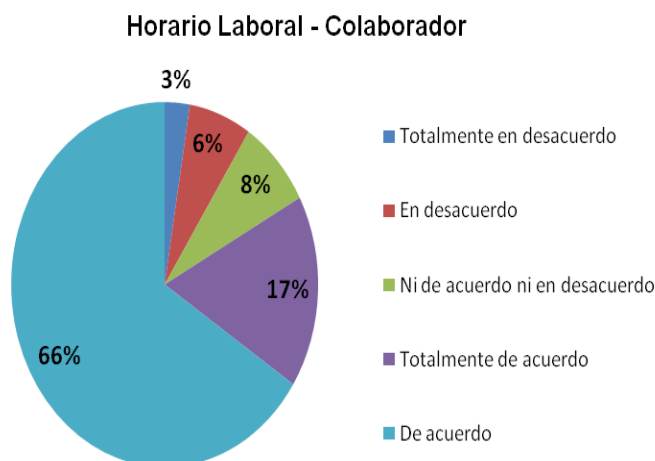
Cumplimiento de Metas – Supervisor



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 34 Horario Laboral – Colaborador y Gráfico No. 35 Horario Laboral – Supervisor

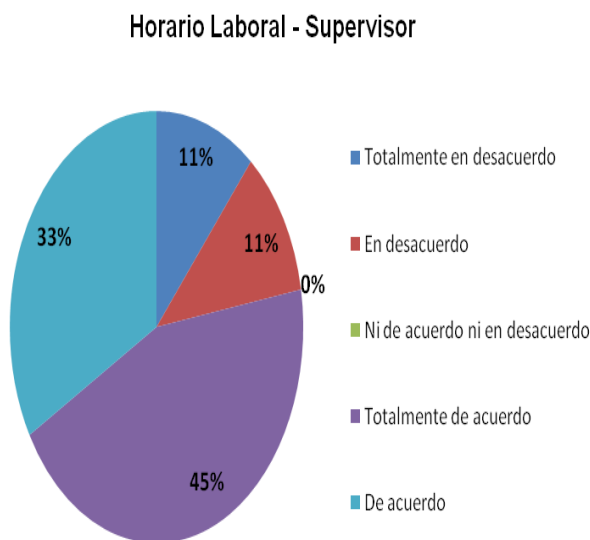
25. ¿El tiempo invertido en la realización de sus tareas y funciones es proporcional al carácter de las mismas? Y ¿Considera usted que el horario de la jornada laboral es el adecuado para la realización de las tareas de su equipo?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

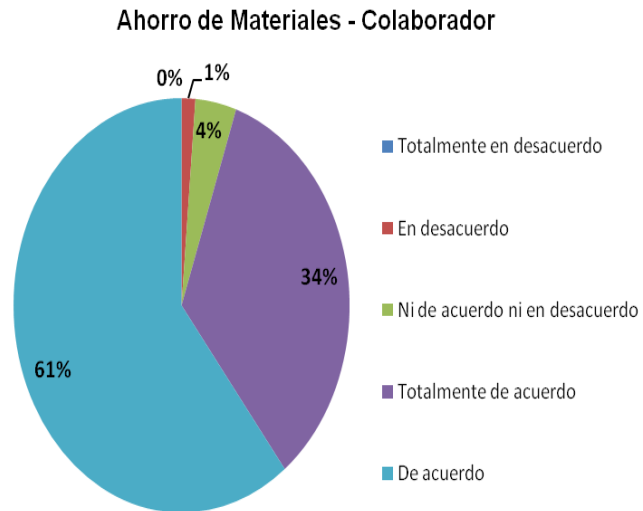
El 83% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con el horario laboral, solo un 6% de los encuestados dijo estar en desacuerdo, lo que indica que el tiempo es proporcional con las tareas que realizan. Un 78% de los supervisores afirmaron estar de acuerdo al igual que los encuestados, solo el 11% de los supervisores expresaron estar en desacuerdo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 36 Ahorro de Materiales – Colaborador y Gráfico No. 37 Ahorro de Materiales – Supervisor

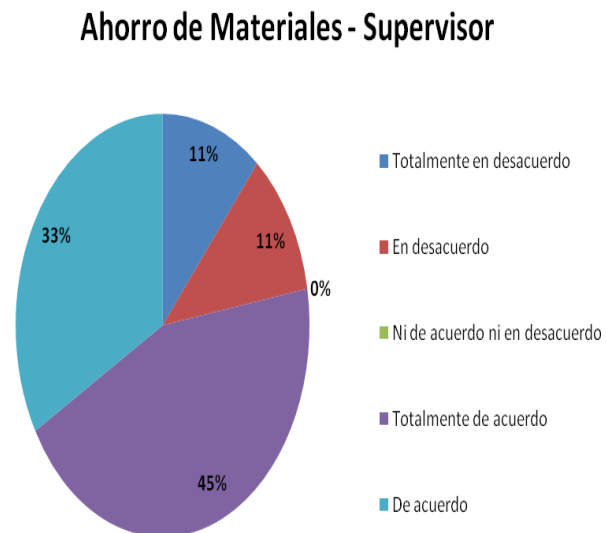
26. ¿Considera usted que ahorra los recursos de la empresa al momento de hacer su trabajo? y ¿Los miembros de su equipo utilizan los materiales necesarios para realizar el trabajo?



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Interpretación:

Los encuestados indicaron ahorrar los materiales y recursos de la empresa en un 95%, solo un 1% dijo no ahorrar. Esta pregunta fue confirmada con los supervisores donde el 78% señaló que los colaboradores solo utilizan los materiales necesarios, el 11% de los supervisores expresaron que los empleados no ahorran ni los materiales ni los recursos de la empresa.



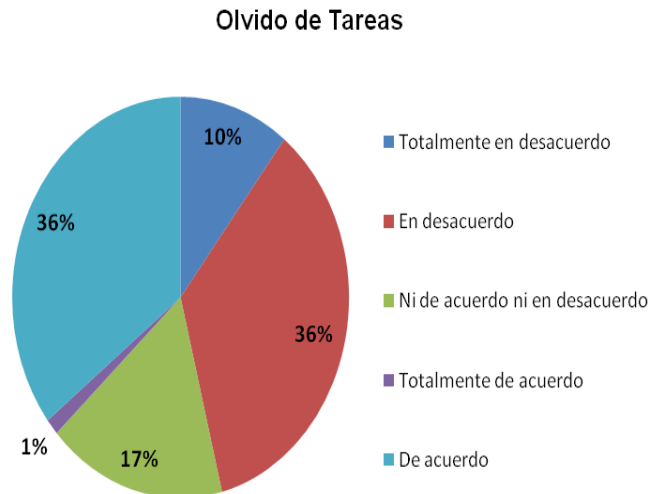
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 39 Olvido de Tareas

27. ¿Ha olvidado realizar una tarea y lo recuerda cuando su supervisor se lo solicita?

Interpretación:

En esta pregunta el 36% de los encuestados indicó estar de acuerdo con que en ocasiones olvida alguna tarea y otro 46% dijo estar en desacuerdo, solo el 17% prefirió seleccionar la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Esta es una pregunta donde podemos medir el nivel de compromiso, buena comunicación y productividad del personal, entendemos prudente tomarla en consideración para mejorar la opinión de los encuestados.

Al concluir el análisis de la dimensión productividad podemos ver que los colaboradores de Construcción Depot en la mayoría de los factores evaluados reflejan productividad y eficiencia en la realización de sus tareas, datos que también fueron confirmados por los supervisores, solo será consideración como factor a mejorar el olvido de las tareas, debido a un 36% expresó que en ocasiones incurre en esta conducta.

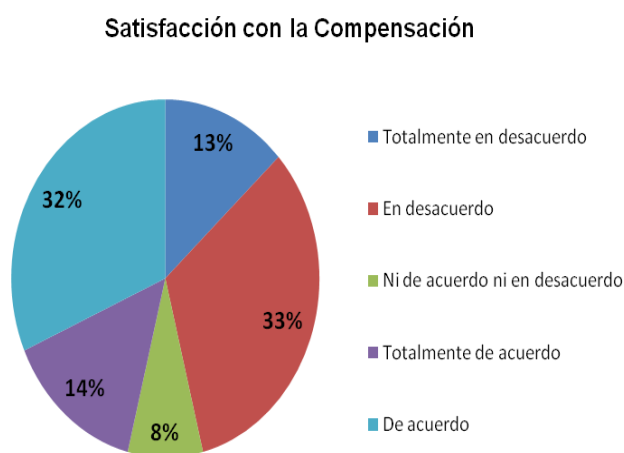
Estaremos analizando la última dimensión que es la **Remuneración** recibida por los colaboradores, la cual nos permitirá analizar el nivel de satisfacción que experimentan los colaboradores con la compensación recibida.

Gráfico No. 40 Satisfacción con la Compensación

28. ¿Está usted de acuerdo con la compensación recibida por la labor realizada en la empresa?

Interpretación:

El 46% de los encuestados no están de acuerdo con la compensación recibida, solo un 46% está de acuerdo con la misma, mientras que un 8% prefirió seleccionar la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso).



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

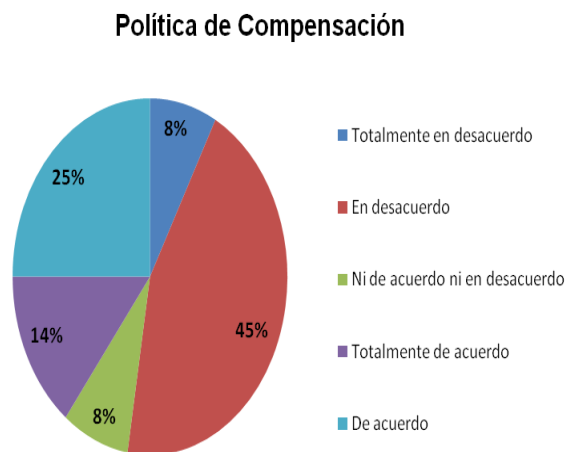
Este es un punto que debe considerarse a evaluación ya que el porcentaje del personal que no está de acuerdo es alarmante considerando la importancia que tiene el factor evaluado.

Gráfico No. 41 Política de Compensación

29. ¿Conoce usted la política de compensación de la empresa?

Interpretación:

El 53% de los encuestados no conocen la política de compensación de Construcción Depot, solo 39% expresó estar de acuerdo con conocer la misma.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

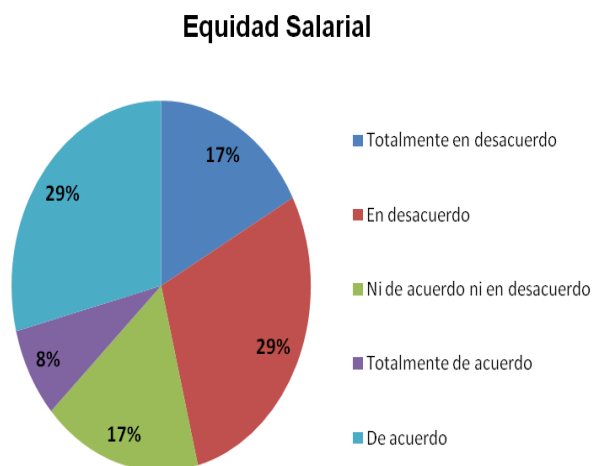
Este es otro factor que debe tenerse en cuenta debido a que genera insatisfacción y más por el hecho de no conocer la política que rige la compensación y los beneficios marginales que ofrece la empresa.

Gráfico No. 42 Equidad Salarial

30. ¿Considera usted que existe equidad con los salarios e incentivos de la empresa?

Interpretación:

El 46% de los encuestados seleccionó estar en desacuerdo, señalando de este modo que no existe una equidad salarial entre los colaboradores, solo el 29% dijo estar de acuerdo y el 17% marco la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

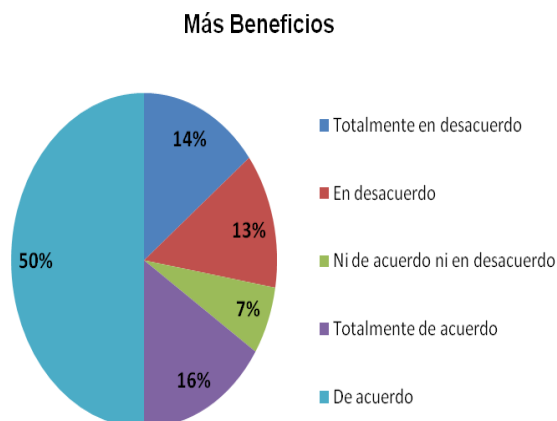
Este caso, en el que la gran mayoría de los encuestados sienten que no existe una equidad salarial es muy delicado y amerita tomar medidas que mitiguen este pensar de los encuestados.

Gráfico No. 43 Más Beneficios

31. ¿La empresa le ofrece más que un salario?

Interpretación:

El 66% afirmó que la empresa le ofrece más que un salario, solo un 27% dijo estar en desacuerdo, por lo que se entiende que la empresa ofrece beneficios marginales que compensan el salario base.



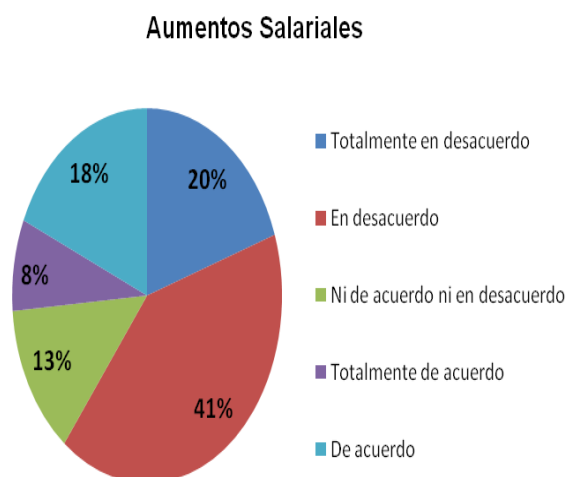
Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Gráfico No. 44 Aumentos Salariales

32. ¿Conoce usted los criterios que la empresa utiliza para realizar los aumentos?

Interpretación:

Los encuestados indicaron en un 41% estar en desacuerdo al no conocer los criterios, otro 20% estuvo totalmente en desacuerdo, esto indicaría un 61% en tendencia hacia el desacuerdo, mientras que el 18% y el 8% estuvieron entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la pregunta un porcentaje muy bajo 26 %, para considerarlo relevante.



Fuente: construcción propia (Sánchez 2020)

Este punto es sumamente importante para la investigación y requiere ser incluido dentro de la propuesta de mejora.

Al finalizar el análisis de los resultados pudimos comprender como los empleados perciben el clima laboral de Construcción Depot y las oportunidades de mejora que tenemos que trabajar y a su vez lograr implementar un cambio en el entorno y la percepción de los colaboradores, con el objetivo de llevar a la empresa a un clima laboral donde los empleados experimenten la felicidad laboral, esto se refleje en su desempeño y productividad.

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O
MONOGRAFICO

Yo, Francis Yakeirys Sánchez Pujols, cédula 010-0111091-3, matrícula de la Universidad APEC 2018-1988, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de La Innovación, S.R.L Para realizar mi trabajo final sobre: Mejoras del Clima Organizacional para los colaboradores de la empresa La Innovación en Santo Domingo, Distrito Nacional 2020 y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en: crear una propuesta de mejoras para el clima organizacional, con la intención de propiciar el aumento de la productividad y compromiso de los colaboradores con la empresa.

Francis Sánchez
(Firma del estudiante)

Yo, Giselle Lara
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente de Gestión Humana
(Cargo que ocupa)

Cédula 001-1675013-4, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☐ Utilizar el nombre de la empresa ☒ Utilizar un pseudónimo en caso de Ser necesario
- ☐ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☐ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☐ Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Giselle Lara
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

