



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de tesis:

“Análisis del clima laboral y la dirección estratégica en la empresa de Llantas ALEXTYRES, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”

Autor:

Ing. César Felipe Villalva Medina

Directora de Tesis:

Msc. María Claudia Rivas

Marzo 2022

Guayaquil - Ecuador

Declaración expresa

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG”

César Felipe Villalva Medina

Agradecimiento

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme contar con salud y vida, que, en la actualidad con tantas vidas perdidas de familiares y amigas, realmente es un privilegio poder gozar de aquello. A mis padres pues ellos estuvieron día a día conmigo, animándome a que no desista y luche por alcanzar esta meta, a pesar de muchas adversidades, hoy me encuentro con la seguridad necesaria de culminar este trabajo investigativo, a mis familiares, amigos, quienes de una u otra manera estuvieron apoyándome a alcanzar esta meta.

Un agradecimiento especial a la UTEG, pues fue parte de mi formación profesional durante los años de educación, a todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios, pues ha guiado mis pasos brindándome los conocimientos necesarios para alcanzar esta meta, a mis padres y familiares quienes siempre han estado conmigo apoyándome, brindando palabras de aliento y no dejando que decline o desista de alcanzar mis objetivos propuestos en la vida.

A los docentes, tutores de la Universidad, por estar siempre al llamado, despejando cualquier duda e inquietud acerca del trabajo de investigación, siendo un aporte fundamental durante mi formación profesional.

Palabras de agradecimiento sobran, la alegría de un sueño alcanzado es indescriptible, para todos ellos va dedicado este trabajo de investigación.

Índice general

Contenido

Pág.	
	Introducción..... 1
	CAPÍTULO I
	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL
	1.1 Antecedentes históricos..... 3
	1.1.1 Antecedentes de la empresa..... 7
	1.2 Planteamiento del problema de investigación..... 7
	1.2.1 Formulación del problema..... 9
	1.2.2 Sistematización del problema..... 10
	1.3 Objetivos de la investigación..... 10
	1.3.1 Objetivo general..... 10
	1.3.2 Objetivos específicos..... 10
	1.4 Justificación de la investigación..... 11
	1.5 Marco de referencia de la investigación..... 12
	1.5.1 Teorías generales..... 12
	1.5.1.1 Clima laboral..... 12
	1.5.1.1.1 Qué factores afectan al clima laboral..... 13
	1.5.1.1.2 Por qué es importante tener un buen clima laboral..... 14
	1.5.1.1.3 Cómo lograr un buen ambiente laboral..... 14
	1.6 Tipos de clima laboral..... 16
	1.6.1 Autoritario..... 16
	1.6.2 Paternalista..... 16
	1.6.3 Consultivo..... 17
	1.6.5 Cultura organizacional..... 18
	1.7 Fundamentación Teórica..... 19
	1.7.1 Dirección estratégica..... 19
	1.7.1.1 Antecedentes..... 20
	1.7.1.2 Características..... 22

1.7.1.3 Dirección estratégica y análisis de la empresa.....	23
1.7.1.4 Dirección estratégica y objetivos alcanzables.....	24
1.7.1.5 Evolución de la historia empresarial en cuanto a sus objetivos	25
1.7.1.6 Características de la dirección estratégica.....	26
1.7.1.7 Importancia de la dirección estratégica.....	27
1.8 Fundamentación Legal.....	28

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño alcance y enfoque de la investigación.....	34
2.2 Métodos de la investigación.....	34
2.2.1 Tipos de investigación.....	35
2.3 Unidad de análisis, población y muestra.....	36
2.3.1 Muestra.....	36
2.4 Operacionalización de variables.....	38
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de Información.....	39
2.6 Tratamiento a la información.....	40

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de los resultados.....	42
3.2 Conclusiones de las encuestas.....	55
3.3 Entrevista al Gerente.....	56
3.5 Análisis FODA de Alex Tyres.....	58
3.6 Matriz DAFO.....	61

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

4.1 Situación actual de la empresa.....	64
4.2 Propósito general.....	64
4.3 Desarrollo.....	65

4.3.1 Obligaciones.....	65
4.3.2 Obligaciones del Administrador.....	65
4.3.3 Capacitación del personal.....	67
4.4 Cronograma de vacaciones.....	69
4.5 Incentivos al personal.....	71
4.6 Anticipo de sueldo.....	75
4.7 Reglamento interno.....	76
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
Bibliografía.....	86
Anexos.....	88

Índice de tablas

Contenido	Pág.
Tabla 2.1: Listado de personal que labora en la empresa Alex Tyres	36
Tabla 2.2: Operacionalización de variables.....	38
Tabla 3.1: Clima laboral.....	43
Tabla 3.2: Funciones definidas.....	44
Tabla 3.3: Funciones que realiza.....	45
Tabla 3.4: Trabajos adecuados.....	46
Tabla 3.5: Objetivos y metas.....	47
Tabla 3.6: Compañerismo y trabajo en equipo.....	48
Tabla 3.7: Incentivos al personal.....	49
Tabla 3.8: Debidamente capacitado.....	50
Tabla 3.9: Goza de vacaciones.....	51
Tabla 3.10: Personal comprometido.....	52
Tabla 3.11: Mejorar el clima laboral.....	53
Tabla 3.12: Dispuesto a colaborar.....	54
Tabla 3.13: Matriz DAFO.....	61
Tabla 4.1: Plan de capacitaciones.....	67
Tabla 4.2: Capacitaciones.....	69

Índice de figuras

Contenido	Pág.
Figura 3.1: Clima laboral.....	43
Figura 3.2: Funciones definidas.....	44
Figura 3.3: Funciones que realiza.....	45
Figura 3.4: Trabajos adecuados.....	46
Figura 3.5: Objetivos y metas.....	47
Figura 3.6: Compañerismo y trabajo en equipo.....	48
Figura 3.7: Incentivos al personal.....	49
Figura 3.8: Debidamente capacitado.....	50
Figura 3.9: Goza de vacaciones.....	51
Figura 3.10: Personal comprometido.....	52
Figura 3.11: Mejorar el clima laboral.....	53
Figura 3.12: Dispuesto a colaborar.....	54
Figura 4.1: Capacitaciones.....	68
Figura 4.2: Instalaciones de Alex Tyres.....	72
Figura 4.3: Recompensa por días libres.....	73
Figura 4.4: Áreas señalizadas.....	75

Resumen

El presente trabajo de investigación radica en el clima laboral que viene afectando durante ya varios meses el normal funcionamiento de la empresa de Llantas Alex, el mismo que se ha visto afectado en el desempeño del personal y por ende en la productividad, siendo este último una falencia fundamental para toda empresa que depende de sus ventas para mejorar y mantener sus ingresos, los mismos que les permitirán cubrir con las obligaciones que mantiene la empresa.

Como objetivo general se plantea la realización de un análisis al clima laboral de la empresa, pues toda empresa depende del personal para su funcionamiento adecuado, pudiendo contar, con presupuesto, infraestructura, maquinarias y equipos, pero sin el talento humano que se sienta acorde y a gusto en su ambiente de trabajo, no existe una empresa que pueda encaminarse a salir adelante, por lo que es primordial mejorar este aspecto en Llantas Alex, de esta manera consolidar a una empresa que ha perdurado durante muchos años en el mercado peninsular.

Se llevaron a cabo encuestas, entrevista al gerente de la organización, obteniendo resultados que ayudaron a determinar las falencias que posee la empresa con respecto al clima laboral, además de establecer las soluciones que ayuden a contrarrestar los problemas de la entidad.

Finalmente se establecieron las debidas conclusiones, donde se pudo determinar la factibilidad del tema planteado, pues los beneficios que conllevan su aplicación, son de relevancia para la empresa.

Palabras clave. Motivación, clima laboral, organización, evaluación de personal, dirección estratégica.

Abstrac

The present research work is based on the work environment that has been affecting for several months the normal operation of the Alex Tires company, the same one that has been affected in the performance of the personnel and therefore in productivity, the latter being a fundamental shortcoming for any company that depends on its sales to improve and maintain its income, the same that will allow them to cover with the obligations that the company maintains.

As a general objective, an analysis of the company's work environment is proposed, since every company depends on personnel for its proper functioning, being able to count on a budget, infrastructure, machinery and equipment, but without the human talent that feels appropriate and pleasure in their work environment, there is no company that can move forward, so it is essential to improve this aspect in Alex Tires, thus consolidating a company that has endured for many years in the peninsular market.

Surveys were carried out, interviews with the manager of the organization, obtaining results that helped to determine the shortcomings that the company has regarding the work environment, in addition to establishing solutions that help counteract the problems of the entity.

Finally, the appropriate conclusions were established, where the feasibility of the proposed issue could be determined, since the benefits that its application entails are relevant for the company.

Keywords. Motivation, work environment, organization, staff evaluation.

INTRODUCCIÓN

Al realizar el presente trabajo de investigación se pudo determinar la falencia que viene afectando el normal funcionamiento de la empresa, logrando identificar que el clima laboral ha sido un factor determinante que dificulta el desarrollo de las actividades del personal, viéndose reflejado en su productividad y operatividad.

Entre los factores que se pudieron identificar se encuentran la ausencia de capacitaciones al personal, lo que dificulta que tengan los conocimientos necesarios para poder desempeñar sus labores a cabalidad, además del trabajo en equipo, las rencillas, chismes, duplicidad de funciones, ocasionando un clima inhóspito entre los trabajadores.

Durante el desarrollo de este trabajo se fueron planteando soluciones a las problemáticas encontradas. Se llevaron a cabo encuestas, así como entrevistas al Gerente de la entidad, con la finalidad de poder determinar a ciencia cierta que es lo que afecta al personal, posteriormente de llevo a cabo un análisis FODA, el cual logro identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa, estableciendo estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral.

Posteriormente se planteó la propuesta, misma que contiene un plan de capacitaciones para el personal, con temas relaciones a sus labores cotidianas, además de realizar un cronograma de capacitaciones, pues era común que varios trabajadores al mismo tiempo solicitaban vacaciones y estas eran concedidas, ocasionando que la empresa se quede con poco personal en diferentes épocas del año, lo cual era perjudicial pues originaba que exista duplicidad de funciones, por otra parte de efectuó un plan de incentivos dentro del cual se encuentra un

reglamento interno, indicando lo que debe o no realizar el trabajador en la institución, cabe mencionar que en el plan de incentivos se establecieron formas en las cuales se puede motivar al personal, como el otorgar anticipos de sus sueldos, incentivos económicos, reconocimientos al mejor empleado del mes, así como mañanas o tardes deportivas que serían días de integración familiar, con la finalidad de establecer vínculos entre el personal y la empresa, sintiéndose identificados con la misma, mejorando de esta manera el clima laboral del personal.

Finalmente se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones del tema desarrollado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes históricos

En este apartado se realizará una breve reseña del sector industrial, conociendo un poco más de su historia, comienzos, crecimiento que han permitido desarrollarse hasta la actualidad.

A inicios de la década de los 50, las perspectivas financieras del territorio latinoamericano comenzaron a orientarse hacia expectativas de fomento industrial. Los países buscaban el crecimiento de sus economías a través de la industrialización, añadiendo valor agregado a sus productos, teniendo como meta aminorar el deterioro de los términos de intercambio con los socios comerciales, diversificando su producción. Este punto de vista económico llegó a consolidarse como una escuela de la economía: El estructuralismo cepalino, buscaba que los países latinos produzcan bienes que podían suplir a las importaciones que ellos producían.

El desarrollo del sector industrial de los países de la región se concentró en bienes de baja e intermedia complejidad tecnológica. Sectores como el automotriz fue promovido, dicho proceso en ciertos países tuvo éxito en primera instancia en las grandes economías: Argentina, Brasil, México.

En la década de los 60 este sector dio sus inicios en Ecuador, a partir de 1973 se consolida y llega a formar parte de manera significativa y aportando al PIB manufacturero.

En los años 50 fue el inicio del sector automotriz ecuatoriano, fabricando carrocerías, asientos y algunas partes y piezas. Con la Ley de Fomento Industrial de la década de los 60, se incentivó a la

producción de otros elementos de alta reposición y de uso común para satisfacer a las diversas marcas y modelos de vehículos existentes. (Calero, 2004: 36).

Según la cámara de la industria automotriz ecuatoriana CINAIE (2013), el sector industrial automotriz dio sus primeros pasos en la década de los 50, escenario en el que los sectores metalmecánicos y textil empezaron con producción de carrocerías, piezas metálicas, asientos de buses entre otros.

Una década después, aparecieron leyes de fomento y se fabricaron bienes de alta reposición de acuerdo con la diversidad de modelos y marcas de vehículos que se encontraban disponibles en el mercado en los años 60.

En el año de 1973 empezó a realizarse el proceso de ensamblaje de vehículos en el país con 144 unidades producidas de un solo modelo, el cual fue el emblemático auto “Andino” ensamblado por la empresa AYMESA hasta 1980. Durante la década de los años 70, la producción nacional de vehículos supero las 5.000 unidades.

Para 1977, la Comisión del Grupo Andino⁷, aprobó el Programa de la Industria Automotriz en la decisión No. 120, a partir de la cual se deseaba fomentar a la industria automotriz con niveles de eficiencia en la actividad productiva, que conlleve adquisición, adaptación y difusión de tecnología para aumentar el nivel de empleo productivo y contribuir a la balanza de pagos. Para desarrollar el sector automotriz se determinaron como elementos esenciales de la Programación Automotriz una reducción de marcas y modelos que se fabricaban en la subregión, y en la especialización de componentes, partes y piezas. Los vehículos se clasificaron en distintas categorías, para establecer

una cantidad de modelos que podrían ser producidos en la subregión, de la siguiente manera:

A1: Automóviles de pasajeros y vehículos derivados hasta 1.050 c.c de cilindrada.

A2: Automóviles de pasajeros y vehículos derivados de más de 1.050 c.c y hasta 1500 c.c.

A3: Automóviles de pasajeros y vehículos derivados de mas de 2.00 c.c. de cilindrada.

C: Vehículos con tracción en las cuatro ruedas con peso bruto inferior a los 2.500 kg cuando usan motor de gasolina o inferior a 2.700 kg cuando usan motor a diésel.

Con respecto a las normas de origen y las condiciones de fabricación nacional se estableció la obligación de incorporar en los productos finales algunos componentes fabricados en el país; y se consideraron como originarios a los vehículos subregionales y componentes que cumplieran con los requisitos específicos de origen y con las condiciones nacionales de fabricación exigidas.

Se establecieron convenios como:

- i) de ensamblaje, el cual permitía a los países ensamblar sus respectivos vehículos en la zona de cualquier país de la región;
- ii) Los de coproducción para que la fabricación de vehículos en dos o más países miembros haga posible una mayor concentración en la fabricación de ciertos componentes.
- iii) Los de complementación en la producción de partes y piezas, mediante los cuales dos o más países acordaban especializarse en la producción de ciertas partes y piezas.

Tal programa quiso facilitar la localización de las producciones automotrices en los países beneficiarios y garantizar el aprovechamiento del mercado subregional. Se establecieron diferentes

particularidades para los vehículos subregionales y los componentes. Para los vehículos se determinó un periodo de transición en el que los países debían definir sus modelos básicos y producirlos. En el caso de los componentes, las normas de liberación se referían a los componentes importados para el mantenimiento, servicios y ensamblaje de vehículos.

Finalmente, con el objetivo de otorgar una protección arancelaria a los procesos productivos de las industrias subregionales se estableció el arancel externo común para los productos del programa. Dicho arancel externo fue fijado para los vehículos en las categorías A1, A2, A3, siendo un 115%; para los vehículos de categoría C, el arancel era del 50%, para los componentes automotrices el arancel variaba entre el 35% y 50%.

En el Ecuador se implementó el “Plan de vehículo popular” el cual fue un programa enfocado a la producción de vehículos livianos marca Suzuki Forza I y Fiat Uno. La producción se incrementó en un 54% pasando de ensamblarse 7.864 vehículos en 1987 a 12.127 para el año de 1988. Si bien es cierto estos indicios representaban éxito para el sector automotor, la economía presentaba serios problemas con niveles inflacionarios de 85% en 1988 (Orozco, 2009)

Para (Hidrobo, 2004) comenta que el proyecto del vehículo popular se clausuró en 1991; en consecuencia, se levantaron las restricciones a las importaciones para el ensamblaje, desde entonces se exportó automóviles ensamblados de Ecuador, especialmente hacia Colombia.

(Vásquez, 2015) cuenta que para inicios de la década de los noventa la Zona de libre comercio entre Ecuador, Venezuela y Colombia, abrió las importaciones de vehículos con las marcas: Kia, Mazda, Chevrolet, así como el impulso a la industria automotriz, al país arribaron empresas

multinacionales que generaron cambios en la economía, a través de la incorporación de nuevas tecnologías, empresas autopartistas y ensambladoras de vehículos. Cabe recalcar que la influencia de multinacionales brindo la posibilidad de generar en el país empresas productoras de componentes, partes y piezas locales.

Para el año de 1992 se perfecciono la zona de libre comercio entre Venezuela, Colombia y Ecuador, dando paso a la apertura de importaciones de vehículos. Se unieron al país una amplia variedad de automotores, los que dieron paso a la creación de la competencia de proveedores en el mercado nacional, ayudo además a la exportación hacia destinos como Venezuela y Colombia (CINAE, 2013).

Para 1993 se firmo el primer Convenio de complementación el sector automotor, el cual estableció una política común para el ensamblaje de vehículos y la adopción de un arancel externo común aplicado a los automotores importados. Este convenio fue firmado por Venezuela, Ecuador y Colombia, en mayo de 1994 el acuerdo fue ampliado, considerando los efectos económicos y sociales de la medida, los cuales impactaron en el crecimiento del comercio y desarrollo de la industria automotriz subregional. Dicho convenio incluyo temas relacionados a los aranceles aplicados a las importaciones desde países ajenos a la región, un régimen de importación para vehículos desarmados, una política común de integración comercial con terceros y reglas para el ingreso de vehículos usados. (Arias. J, 2017)

1.1.1 Antecedentes de la empresa

Llantas Alex es una empresa que surge por el año de 2005, como una microempresa, teniendo un crecimiento paulatino, hasta llegar a la actualidad como una empresa estable aun en esta época de pandemia.

Esta empresa ofrece los servicios de venta, alineado, balanceo, mantenimiento de vehículos, etc., a los habitantes de la provincia de Santa Elena, siendo una de las empresas con mayor solvencia dentro de la misma. El horario de atención es de lunes a sábados de 8:30 a 17:30, mientras que los Domingos de 8:30 a 13:00, posee un total de 28 trabajadores entre personal operativo, administrativo y de planta.

Llantas Alex cuenta con un posicionamiento de mercado ya establecido, pues al haberse mantenido por alrededor de 16 años, ha logrado posicionarse en la mente del consumidor peninsular transformándose en una de las empresas más solventes económicamente hablando de la provincia de Santa Elena, gracias a la calidad de los productos, así como el servicio brindado por sus trabajadores.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Llantas Alex es una empresa que se encuentra ubicada en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena, la cual posee alrededor de 16 años en el mercado, supliendo de necesidades a los propietarios de vehículos livianos y pesados. Hoy en día, esta empresa se ha convertido en una de las mejores empresas proveedoras de llantas y otros equipos y herramientas para vehículos en la provincia de Santa Elena, convirtiéndose en una empresa líder de este sector.

Se conoce como clima laboral al ambiente físico y humano donde se desarrolla el trabajo, el cual puede influir en la satisfacción del personal, así como la cultura de la empresa. (Rodríguez, 2013)

La empresa Llantas Alex, presenta varios factores que vienen afectando el clima laboral del personal que labora en dicha empresa, existe escasa comunicación entre los altos mandos con el resto de trabajadores, la poca colaboración entre compañeros de trabajo, así como la inadecuada organización conlleva a que se origine un tenso

clima laboral, ocasionando que se de origen a que existan falencias en la coordinación interna de los empleados.

El personal se queja constantemente que desconoce el uso y manejo de ciertas maquinarias y equipos que funcionan en la empresa, por lo que el desconocimiento en su funcionamiento da origen a que se formen grupos de trabajo, entre el personal que algo tiene conocimiento de su uso, con los que se encuentran nulos en este aspecto, denotando una clara ausencia de trabajo en equipo, así como un celo laboral entre compañeros, puesto que al no existir capacitaciones para con los trabajadores, los que algo conocen del uso de maquinarias no quieren replicar tales conocimientos con los demás.

La ausencia de normativas y políticas internas origina que exista un incumplimiento en el horario de trabajo, ausencias injustificadas por parte de los trabajadores, ocasionan problemas que no solo afectan al clima laboral, sino al funcionamiento de la empresa. Existe un desconocimiento general sobre las funciones que deben de realizar los trabajadores, originando que en muchas ocasiones los trabajadores desempeñen una misma función, de esta manera no se optimizan tiempo y recursos de una manera adecuada.

Al descuidar estos aspectos se hacen más notables los conflictos internos que existen en el personal, lo cual se ha visto reflejado en la productividad, misma que ha disminuido de manera notoria. A pesar de la pandemia y el poco volumen de ventas que existió durante los meses más críticos, la empresa pudo subsistir sin reducir al personal, por lo que es primordial que la situación mejore, a fin de cuidar a la empresa y al personal que labora dentro de la misma

De no tomar cartas en el asunto, la empresa presentará una clara desventaja para con los competidores, al mostrar una percepción negativa por parte de los trabajadores, disminuyendo su rendimiento, desmejorando los ingresos económicos, los cuales causaran inestabilidad organizacional.

1.2.1 Formulación del problema

¿La ausencia de un análisis al clima laboral del personal que labora en Llantas Alex, ocasiona que exista una desmotivación en los trabajadores?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los modelos teóricos que permitirán identificar factores que inciden en el clima laboral?
- ¿De qué manera se podrá conocer cuál es la situación actual de la empresa Llantas Alex, así como la productividad de la misma?
- ¿Cuáles son los planes de acción para mejorar el clima laboral en la empresa Llantas Alex?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral y dirección estratégica para la empresa de Llantas ALEXTYRES.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el modelo de gestión de la dirección estratégica en la empresa Alex Tyres.
- Analizar la situación actual del clima laboral de la empresa Alex Tyres en cuanto a su rendimiento y productividad.

- Realizar un plan de acción que permita establecer mejoras en el clima laboral y por ende en el funcionamiento del personal que labora en la empresa Llantas Alex.

1.4 Justificación de la investigación

El clima laboral es vital para el adecuado funcionamiento de una entidad, contar con trabajadores que se dediquen a desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo ameno, es primordial para el administrador, debido a que esto ayuda no solo a mejorar el clima organizacional, sino a que el trabajador se sienta comprometido con la empresa.

Al analizar el planteamiento del problema se puede apreciar que existen anomalías que afectan el orden y normal desempeño laboral, viéndose involucrados la productividad, misma que es el reflejo del trato que recibe al personal en su ámbito laboral.

El presente estudio permite identificar los factores principales que afectan el desempeño y funcionamiento del personal que labora en Llantas Alex, estableciendo las causas y consecuencias que provocan un cambio en el ámbito de trabajo de la organización.

Se plantea realizar un análisis que proponga una solución eficiente tanto para los empleados como para el empleador de Llantas Alex, la cual este encaminada a crear un adecuado proceso organizacional, pudiendo contar con un clima de trabajo apropiado, permitiendo el desarrollo potencial de los trabajadores y la capacidad de resolver mejor los cambios, alcanzando a su vez los resultados esperados.

Al obtener un equilibrio en el ambiente laboral, el personal desempeña sus actividades de una manera eficiente, logrando sentirse

comprometidos con la institución, brindando un excelente servicio al cliente, de esta manera proyectar una mejor imagen a la comunidad.

Con lo anteriormente expuesto, se considera como novedosa a esta investigación, puesto que no existe un análisis previo de la situación actual por la que atraviesa la empresa, siendo de suma importancia poder identificar las áreas comprometidas, estableciendo un plan de acción que permita corregirlas, siendo primordial el clima laboral y trabajo en equipo del personal.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Teorías generales

1.5.1.1 Clima laboral

Trabajar en equipo no es una tarea sencilla, los trabajadores durante su jornada diario en la que transcurren muchas horas del día conviviendo con caracteres, sentimientos y distintos estados de ánimo. Si dicho aspecto pasa por desapercibido en una institución, sería muy dificultoso que las partes involucradas logren unificarse como un todo para llevar la empresa al éxito. Las organizaciones deben obtener un ambiente laboral óptimo para sus trabajadores, sintiéndose motivados a la hora de cumplir con sus labores cotidianas. Si bien es cierto existen diferentes maneras de motivar, es importante conocer si son las empresas quienes le dan al clima laboral la importancia del caso. (Avellán, 2020)

En el clima laboral se incluye desde la forma en cómo debe de relacionarse con los empleados, hasta la entera satisfacción de los mismos. En diferentes palabras, se considera al clima laboral como al medio en el cual se desarrolla un trabajo, dependiendo de la entidad, así como la calidad de tal ambiente, este se puede identificar como más o menos bueno.

En tal sentido, el clima en la empresa genera un gran impacto en toda organización, además de los empleados, pues en función de este y los medios que ofrece, un empleado puede desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento. Por esto, crear un buen clima en la entidad favorece al mejor desarrollo del trabajo. Por lo tanto, es un aspecto fundamental en la consecución de los objetivos trazados con anterioridad.

1.5.1.1.1 Que factores afectan al clima laboral

Entre los factores que afectan al clima laboral y la capacidad de medir dicho clima, la principal dificultad se encuentra en que este clima depende mucho de las expectativas, intereses y percepción que tenga el empleado sobre la empresa.

Dado que las expectativas y percepción son difícilmente medibles, se señalan una serie de variables que ayuden a realizar una aproximación sobre qué factores afecten a dicho entorno o dicho clima.

Por lo tanto, el crear un buen clima en la institución, favorece al mayor desarrollo de trabajo, siendo un aspecto fundamental en la consecución de los objetos planteados (Morales, 2020).

1.5.1.1.2 Porque es importante el tener un buen clima laboral

La calidad del ambiente laboral es de suma importancia para la satisfacción del personal, por ende, se ve reflejado en la productividad, cuando los trabajadores se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente y eficaz, por tanto, aumenta la productividad.

1.5.1.1.3 Como lograr un buen ambiente laboral

En muchas ocasiones se habla de cómo se puede conseguir que un equipo de trabajo tenga una mayor productividad, estando mejor

relacionados entre sí, en general trabajen más y mejoren como grupo, mas no como individuos separados.

Hay un factor que es frecuente entre los diferentes equipos y que logra que sus integrantes congenien: este factor es el humor. La primera de las razones por las que deberías potenciar el buen humor en tu ambiente de trabajo, especialmente en tu equipo, es que esto genera un ambiente laboral agradable.

A nadie le gustaría ir a trabajar a un lugar en el que los trabajadores siempre estén serios y no estén abiertos al diálogo. En esos casos, ir al trabajo se podría convertir en una situación poco agradable.

El objetivo, en la empresa, debería apuntar a crear un ambiente de convivencia y buen humor, de forma que la gente se sienta bien al ir a trabajar. Se debe conseguir que los trabajadores sientan que tienen compañeros que son amigos.

Siguiendo esta forma de conexión entre ellos (cosa que se consigue con cierta facilidad a través del humor), conseguirás un mayor grado de felicidad en el equipo, y el ambiente de trabajo será mucho mejor.

A continuación, se mencionan unas medidas de fácil implementación para lograr un clima laboral adecuado:

- Descartar a las personas tóxicas que pueden afectar al buen humor del equipo.
- Promover reuniones para hablar cara a cara y así generar cercanía y confianza.
- Comunicarse con el equipo en primera persona para que se sienta la pertenencia a un grupo.
- Reconocer los logros y el buen trabajo de los miembros de equipo.

- Escuchar a los colaboradores cuando tengan sugerencias y/o quejas.
- Aplicar medidas que favorezcan la flexibilidad de horario o espacios de trabajo.
- Mantener un entorno limpio y agradable con una correcta ventilación y climatización, buena iluminación, espacios amplios y mobiliario adecuado y confortable.

Todo esto es necesario porque la remuneración económica no es suficiente motivación para desarrollar un trabajo eficiente, las personas necesitan sentirse cómodas y estar contentas con lo que están haciendo para alcanzar su máximo potencial.

1.6 Tipos de clima laboral

1.6.1 Autoritario

Surge comúnmente cuando en las empresas los altos mandos no confían en el personal, estableciendo un sistema organizativo en donde las decisiones son tomadas por los altos mandos de la institución, sin tomar en cuenta a los trabajadores. La comunicación entre las autoridades y empleados es escasa, así como una interacción muy deficiente.

1.6.2 Paternalista

Ocurre cuando existe cierta cordialidad y confianza entre los diferentes departamentos de la empresa, pero falta una verdadera comunicación entre la dirección, líneas jerárquicas intermedias y trabajadores. En este tipo de entidades prevalecen las estructuras rigurosas, las posibilidades de ofertas y promociones son casi nulas, usualmente el personal no se siente identificado con la filosofía, visión, objetivos y metas de su propia organización.

1.6.3 Consultivo

Se suscita cuando la dirección tiene suma confianza hacia los trabajadores, por este motivo, aunque las decisiones importantes las tomen los altos mandos de la estructura organizacional, los empleados tienen cierto nivel de autoridad en algunas cuestiones. Razón por la cual existe un nivel de comunicación aceptable en los ámbitos, prevaleciendo las actitudes dinámicas y la proactividad.

1.6.4 Participativo

Es un sistema ideal que todas las organizaciones deberían tomar como modelo porque existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La mayor parte de las decisiones son tomadas en consenso, la comunicación está muy presente y el personal se siente sumamente identificado con la empresa, estando motivados, convencidos de encontrarse en el lugar ideal para lograr un progreso profesional y personal.

Para que un trabajador rinda o para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta únicamente con que se le brinden la información y herramientas necesarias, hace falta también que este cómodo en su puesto de trabajo y su entorno, que su trabajo sea valorado, principalmente que las relaciones entre jefes y trabajadores sean basadas en la confianza y cordialidad mutua. (Macias, 2016)

Ambiente de trabajo: Se encuentra asociado a las condiciones que se viven en el entorno laboral, el ambiente de trabajo se encuentra compuesto por todas las actividades que inciden en las labores dentro de una oficina, empresa, fabrica, etc.

En la actualidad más empresas se cuidan mucho con respecto al clima laboral, siendo esto una clave para que los empleados no solo rindan más, sino también que se impliquen con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades donde laboran. El resultado de todo esto será una absoluta satisfacción en los empleados, por ende, una mejora en los negocios de la empresa.

Dada la importancia que tiene el ambiente de trabajo, en diversas situaciones los directivos de las entidades deciden apostar por la contratación de un experto en coaching. Esta es una disciplina que se encarga de analizar el estado, las características y las problemáticas de los entornos de trabajo para así encontrar las soluciones perfectas para que puedan ser mucho más satisfactorios. (Pérez, 2014)

1.6.5 Cultura organizacional

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, pudiendo deducir, por lo tanto, la cultura influye en los resultados de la actividad de la empresa. Pudiendo considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus

consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidas por una mayoría de los miembros de la organización.

Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella. (Marcos Rodríguez, 2012)

1.7 Fundamentación Teórica

1.7.1 Dirección estratégica

Se la conoce como la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizand o los recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección.

Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

1.7.1.1 Antecedentes

En el mundo son muchos los cambios que se han generado con el pasar del tiempo, en el campo de la economía, se ha observado el intento de

establecer diferentes modelos económicos con el fin de dar respuesta a la crisis del momento, así tenemos que de una época feudal se fue pasando a una era mercantilista que posteriormente abriría las puertas al sistema capitalista como consecuencia de la industrialización, ante esta situación, las empresas han tenido que irse adaptando a este entorno, que tiende a ser complejo y dinámico pero necesario para el funcionamiento de ellas.

Para los años 50, se introduce en los departamentos de producción de las empresas la planificación, esta planificación estaba planteada a corto plazo y dirigida en función de las necesidades de estos departamentos, la finalidad de esta planificación, consistía en evaluar lo que había sucedido en los procesos de producción y, de esta forma replantear las políticas y realizar nuevamente la planificación, sin embargo, esta manera de llevar a cabo la organización se hacía cada vez más insuficiente, ante un entorno de cambios continuos.

Ante los constantes cambios en el mundo, como consecuencia de hechos, tales como: primera y segunda guerra mundial, las sociedades postindustriales, el capitalismo financiero, entre otras, era necesario que las empresas establecieran un nuevo paradigma dentro de su organización, y es así cuando surge el paradigma de la estrategia empresarial en los años 60, Eduardo Campos y otros (1999) afirma que los cambios dados en la era de la industrialización, fueron influyendo en el pensamiento organizativo para generar el nuevo enfoque denominado sistema de planificación estratégica. (p. 143), este sistema planteaba establecer objetivos a largo plazo en función de una tendencia planificadora de las tareas a cumplir, así como también, la asignación de recursos para alcanzar las metas, por tanto, la planificación ya no se planteaba por departamentos, se realizaba de forma global y a largo plazo, las decisiones que se

tomaban, estaban orientadas más a lo que podía suceder y no a lo que ya había sucedido, pudiendo así prever el entorno futuro, y con ello, se plantea los objetivos a largo plazo, así como también se define las estrategias para la consecución de los mismos.

La industrialización fue un fenómeno que revolucionó al mundo, trajo consigo significativos cambios, tanto para la sociedad como para la economía, sin embargo a finales de los años 70 se entra en una nueva crisis, creando con ello la necesidad de replantear la visión del sistema de planificación estratégica, Eduardo Campos y otro (ibíd.) señalan que a partir de 1980 surge de la mano de Ansoff¹, una nueva forma de abordar los problemas estratégicos, ahora planteado, ya no sólo a largo plazo sino también a corto plazo, incluyendo el enfoque estratégico en todo proceso de dirección, desde la planificación al control, así como también, de la organización y ejecución de las actividades, en este orden de ideas, se inicia el campo de la dirección estratégica, un enfoque capaz de dar respuesta a las complejidades y dinámicas del mundo empresarial y su entorno. (Flores, 2012)

1.7.1.2 Características

La dirección estratégica se caracteriza por:

- La incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes,
- La complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno, la interrelación del entorno con la empresa, y
- Los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que son afectados por ellas. (AC Consultors, 2021)

La dirección estratégica busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo empresarial.

Cuando se dirige una empresa, una de las tareas fundamentales es saber hacia dónde ir y eso depende de la posición que esta tenga en el mercado. Al mismo tiempo, también depende de los factores externos que puedan favorecerla en ese objetivo.

En este sentido, un elemento clave en la dirección estratégica es movilizar personas y recursos, hacer que las cosas ocurran, generar acción al interior de la organización. Cuando una persona es capaz de movilizar, entonces podrá plantearse cualquier objetivo y encausar sus recursos hacia él.

1.7.1.3 Dirección estratégica y análisis de la empresa

La habilidad para diagnosticar es imprescindible en una dirección estratégica. Resulta básico para cualquier gerente plantear diversas preguntas y encontrar respuestas. Algunas de estas cuestiones son:

- ¿En qué nos está yendo mejor?
- ¿Cuál está siendo nuestra mayor debilidad?
- ¿Qué necesitamos para mejorar?
- ¿Qué oportunidades de negocio hay en el mercado?
- ¿Cuál es nuestra posición en el mercado?, son básicas para cualquier gerente, que deberá buscar respuestas en los indicadores que tenga disponibles para su control.

A partir de ello, puede comenzar a definir cuál será el desafío que llevará adelante y establecer los ejes estratégicos de acción.

Por otra parte, el factor del entorno es extremadamente importante, por lo que la gerencia deberá estar en permanente estudio de lo que ocurre en el país y su sector productivo. Para esto es recomendable leer la prensa ordinaria y financiera, visitar sitios web de la bolsa de valores, bancos centrales, tesorerías fiscales, o como se denomine en su país de origen a las instituciones relacionadas con el tipo de cambio, los

impuestos y precios. Esto permitirá adelantarse y prever ciertas situaciones que podrían afectar a la empresa.

1.7.1.4 Dirección estratégica y objetivos alcanzables

Es habitual que en el fervor de la gestión exitosa se planteen objetivos extremadamente desafiantes. Para evitarlo, no se debe olvidar que existen recursos y capacidades limitados para llevarlos a cabo. Por ello, no sería conveniente lograr un objetivo con el costo de tener a todo el equipo de personas con estrés laboral, gastando recursos que no están disponibles o generando un endeudamiento innecesario.

Es por eso, que la relación de objetivos-plazos debe ser consecuente con la capacidad productiva de la organización, poniendo hincapié en los puntos que se establecieron como prioritarios. Esto, en definitiva, guiará el rumbo de la organización hacia el cumplimiento de lo que la dirección determinó como objetivo, misión y visión. En definitiva, resulta esencial que la dirección estratégica tenga en cuenta todos estos factores.

1.7.1.5 Evolución de la historia empresarial en cuanto a sus objetivos

En el libro “Dirección estratégica para organizaciones inteligentes” (2004) de la autora Lizette Brenes Bonilla, se hace un análisis sobre el progreso en las perspectivas estratégicas de las organizaciones, destacando que se ha pasado desde una visión más funcional que tenía como propósito cumplir con los presupuestos (ejecución), hasta uno basado en crear el futuro, que tiene argumentos mucho más abstractos, como generar ventajas competitivas y planeamiento creativo y flexible.

Estos últimos desafíos han supuesto la creación de diversos métodos para dirigir la estrategia; tales como el control de gestión, el cuadro de mando integral o el mapa estratégico. Ninguno es garantía de una

gestión exitosa, puesto que la correcta toma de decisiones es complementaria con las herramientas de planificación en la gestión. (Orellana, 2019)

El proceso de dirección estratégica consta de tres etapas principales:

- **Definición de los objetivos.** Lo primero que debe hacer una empresa para organizarse es definir sus objetivos de manera clara. Éstos son metas alcanzables que guiarán las actividades de la empresa y que pueden ser a corto, a mediano y a largo plazo. De esta manera, la empresa podrá establecer su misión (cuál es su actividad), la visión (aspiraciones de la organización) y valores (principios y virtudes que la caracterizan y que la diferencian de otras empresas de su categoría).
- **Planificación de los objetivos.** Una vez establecidos los objetivos es necesario identificar qué recursos necesita la organización para cumplirlos (tanto los recursos materiales como los humanos). Además, la empresa debe analizar la situación del mercado para conocer su posición y a sus competidores, a fin de detectar las fortalezas (ventajas competitivas) y debilidades (aspectos a mejorar).
- **Implementación de los objetivos.** La implementación de los objetivos es un documento escrito, que funciona como una guía, y que detalla los diferentes planes para cada sector de la organización, es decir, asigna diferentes tareas, determina los insumos requeridos, establece tiempos de trabajo, entre otros, para ordenar el trabajo de toda la compañía.

1.7.1.6 Características de la dirección estratégica

La dirección estratégica se caracteriza por tener un líder visible, como el CEO de una empresa, que es el responsable de transmitir a todas las

áreas de la organización tanto, los diferentes lineamientos estratégicos como de informar sobre los logros alcanzados. Para eso, es importante que mantenga una comunicación fluida con los responsables de cada área, a quienes deberá mantener motivados y asesorados para que transmitan el mismo mensaje al resto de los integrantes de la organización.

El accionar de la dirección estratégica tiene impacto global en toda la compañía, es decir, que ejerce influencia tanto a nivel interno (en todas las áreas de la organización) como externo (respecto a su imagen en el mercado). Resulta indispensable que, luego de cumplidas las tres etapas del proceso de dirección estratégica, se evalúe en qué medida los planes han tenido éxito, para poder realizar cambios o mejoras, cuando no se produzcan los resultados esperados.

1.7.1.7 Importancia de la dirección estratégica

La dirección estratégica es importante para administrar de manera óptima a la organización, permitiéndole alcanzar sus objetivos que pueden ser tanto beneficios financieros como no financieros, y para garantizar su permanencia a largo plazo en el mercado. La falta de comunicación interna, una cultura corporativa negativa, el desconocimiento del mercado o de los competidores, la falta de adaptación ante situaciones de crisis, entre otros, pueden perjudicar el plan de gestión estratégica.

Una de las herramientas más usadas por las corporaciones para elaborar y probar sus estrategias es el Análisis FODA (análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que ayuda a determinar si los recursos y las habilidades de la organización serán efectivos para llevarla adelante de manera competitiva. Esta herramienta permite analizar el funcionamiento de la compañía a nivel

global, es decir, desde su funcionamiento interno hasta el contexto en el que se desempeña (que abarca las cuestiones culturales, sociopolíticas y económicas). (Uriarte, 2020)

1.8 Fundamentación Legal

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

La Empresa (o institución, según el caso), legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias (de existir) a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Art.- 1. OBJETO GENERAL. - tiene como objetivo principal la, de conformidad con lo dispuesto en el artículo del contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art.- 2. OBJETO DEL REGLAMENTO. - El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre (COMPAÑÍA

INSTITUCIÓN), y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN

- Art.- 1. VIGENCIA. - Este reglamento Interno comenzará a regir desde, fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.
- Art.- 2. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN. - La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.
- Art.- 3. ORDENES LEGÍTIMAS. - Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.
- Art.- 4. ÁMBITO DE APLICACIÓN. - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y

trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa.

CAPÍTULO III DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 5. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 6. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente de Recursos Humanos o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.

CAPÍTULO IV DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 7. Se considera empleados o trabajadores dea las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones

Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 8. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 9. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de "datos personales del trabajador"; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Recursos Humanos respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta

de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa. (Ministerio de trabajo, 2019)

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño alcance y enfoque de la investigación

Se utilizó un tipo de investigación cuantitativa, puesto que se realizaron encuestas que permiten despejar interrogantes, sobre cuáles son las principales inquietudes y problemáticas que tienen los trabajadores de la empresa, de esta manera recopilar información para elaborar estrategias con posibles soluciones a las falencias que presenta la organización.

Con respecto al alcance que tiene la investigación, abarca a la empresa Alex Tyres, pues va dirigido al personal que labora dentro de la misma, por lo que se considera como una investigación de tipo descriptiva y a la vez documental, pues se utiliza información proporcionada por libros o tesis similares al tema planteado, buscando especificar características, propiedades y demás aspectos relacionados al tema investigativo.

Referente al enfoque de investigación, se plantea un enfoque mixto, reflejando la necesidad de utilizar una aproximación tanto cualitativa como cuantitativa, acudiendo al análisis de información procedente de base de datos estadísticos y no estadísticos, haciendo alusión directa al uso de entrevistas y encuesta.

2.2 Métodos de la investigación

Entre los métodos aplicados se destacan el analítico sintético. Este método se basa en las teorías sobre el clima laboral y la repercusión que este tiene sobre el rendimiento y funcionamiento del personal, tanto en lo anímico como en lo productivo, relacionando como esto puede afectar en el desempeño eficiente de la empresa.

La empresa llantas Alex, es una de las más representativas a nivel provincial, pues ha venido creciendo a través del tiempo, consolidándose como una empresa solvente económicamente en el mercado, razón por la cual es considerada por los clientes como la primera opción al momento de considerar un cambio de llantas para su vehículo. Para el desarrollo de este trabajo investigativo se utilizó el método descriptivo pues describe y evalúa características específicas referentes al clima laboral de la empresa.

2.2.1 Tipos de investigación

Investigación aplicada. - Esta orientada a los trabajadores para conocer cuáles son las ideas e inquietudes que tienen acerca del clima laboral, el cual les permita plantear sus problemas a los altos mandos de la empresa. Se efectuó un cuestionario de preguntas, el mismo que contiene preguntas abiertas, cerradas, las que son claras y concisas, de fácil comprensión para el personal de la empresa.

Investigación de campo. - Se realizaron visitas de campo a la empresa, permitiendo conocer como es el clima laboral en un día cotidiano de trabajo, palpando las falencias internas que posee la entidad en este aspecto, por lo que fue de suma importancia, para establecer los correctivos adecuados que ayuden a mejorar este aspecto de la organización.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

Se conoce como población estadística al conjunto de elementos o sujetos que presentan similares características, sobre esta población se realiza comúnmente el estudio estadístico, el cual permite establecer conclusiones veraces. (Requena Serra, 2014)

La población que se consideró para llevar a cabo las encuestas son el número de trabajadores que laboran en la empresa, debido a que son ellos quienes se ven afectados por la problemática que existe con respecto al clima laboral, por lo que es vital poder determinar los correctivos necesarios a fin de mejorar este importante aspecto dentro de la empresa.

2.3.1 Muestra

Para el cálculo de la muestra se toma como referencia el total de empleados que labora en la empresa, el mismo que asciende a un total de 28, debido a que es a ellos a quienes va dirigido el tema de investigación.

Tabla 2.1: Listado de personal que labora en la empresa Alex Tyres

No	Listado de personal	Edad	Cargo que ocupan	Años de servicio	Nivel de educación
1	Alex Mera Centeno	40	Gerente General	16	Tercer Nivel
2	Blanca Estela Calderón Carrasco	38	Supervisor/a	10	Tercer Nivel
3	Néstor Augusto Gutiérrez Sánchez	45	Contador	8	Tercer Nivel
4	Alberto Aquino Asencio	39	Auxiliar contable	9	Secundaria
5	Jasmín Benítez Ortega	27	Auxiliar contable	9	Secundaria
6	José Vásquez Borrero	37	Jefe de bodega	10	Tercer Nivel
7	Luis Benítez Porras	35	Ayudante de bodega	9	Secundaria
8	Yuliana Betancourt López	30	Agente de ventas	5	Secundaria
9	Ana Pisco Medina	33	Agente de ventas	5	Secundaria
10	Daniela Segovia Illescas	28	Agente de ventas	10	Secundaria
11	Fernanda Sotomayor Rodríguez	31	Agente de ventas	10	Tercer Nivel
12	Yesenia Cruz Barrera	28	Agente de ventas	9	Tercer Nivel

13	Francisco Arturo Pilay Pincai	44	Maestro Mecánico	10	Secundaria
14	Santiago Cristóbal Menoscal Reyes	47	Maestro Mecánico	10	Secundaria
15	Cristhian Pozo Laínez	38	Vendedor	8	Secundaria
16	Leonel Ramírez Basurto	44	Vendedor	7	Secundaria
17	Luis Borbor Constante	42	Vendedor	6	Secundaria
18	Luis Vera González	37	Vendedor	6	Secundaria
19	Susana Rivera Toledo	27	Cajera	8	Secundaria
20	Mónica Reyes Matías	25	Cajera	8	Secundaria
21	Yoconda Jiménez Rodríguez	29	Cajera	8	Secundaria
22	Jaime Pérez Laínez	34	Ayudante de mecánica	9	Secundaria
23	Pedro Pita Suarez	30	Ayudante de mecánica	9	Secundaria
24	Carla Cruz Menoscal	33	Tesorera	10	Tercer Nivel
25	Antonio Cantos Cruz	40	Guardia de seguridad	8	Secundaria
26	Eliecer Rosero Medina	42	Guardia de seguridad	8	Secundaria
27	Juan Antonio López Figuroa	42	Limpieza	7	Secundaria
28	Carlos Julio Alcívar Jiménez	39	Limpieza	6	Secundaria

Elaborado por: El autor

2.4 Operacionalización de variables

Tabla 2.2: Operacionalización de variables

Variabes	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Clima Laboral	La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.	Confiabilidad	Indicadores de resultado
		Puntualidad	
		Capacidad de respuesta Disposición para resolver problemas	Indicadores de Impacto
Rendimiento productivo en el direccionamiento estratégico	El concepto de rendimiento también se utiliza a menudo en diversas áreas y sectores para hacer referencia a la producción obtenida cuando se divide entre la superficie utilizada.	Seguridad	Indicadores de resultado
		Confianza al desempeñar sus funciones laborales	
		Calidad de servicio Cumplimiento de metas institucionales	% Cumplimiento de metas institucionales
		Accesibilidad económica Capacidad de crédito con instituciones financieras	Nro. de créditos con instituciones financieras
		Conocimiento de funciones	Nro. de capacitaciones realizadas en el año

Elaborado por: El autor

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas de investigación aplicadas se sustentan de la revisión bibliográfica de instrumentos documentales, de alcance descriptivo con enfoque correlacional y la correspondiente asociación de variables; la población objeto de estudio está determinada por los administradores y empleados de la empresa Alex Tyres. Independiente a la triangulación de la información documental recabada, el interés del proceso investigativo recae en la percepción de los clientes internos y externos implicados.

Para la recolección de datos en esta investigación se emplearon instrumentos como las encuestas y entrevistas a los empleados, administradores y clientes.

Encuesta: Se procedió a efectuar encuestas a los trabajadores de la institución con la finalidad de conocer y recopilar datos confiables y reales, sobre cómo se encuentra en la actualidad la relación entre compañeros de trabajo, si el clima laboral entre empleados es inhóspito, así como las posibles soluciones que se pueden plantear para formular estrategias que brinden una solución a las problemáticas encontradas.

Entrevista: Esta entrevista se la efectúa al Gerente de la empresa, de esta manera se conoce, cual es el punto de vista que tiene la máxima autoridad de la entidad, acerca del personal que labora dentro de la misma, las funciones que efectúan, la eficiencia y eficacia que demuestran en el área laboral, además de lo que plantea realizar a fin de corregir los problemas que agobian a la organización.

2.6 Tratamiento a la información

La información una vez recopilada se tabuló en tablas, gráficos en el programa Excel, el mismo que permitió contar con datos confiables y reales, acordes a la realidad actual del tema de investigación y de la empresa.

Por otra parte, además se manejó de la siguiente forma:

Información bibliográfica

- Recopilación de información.
- Revisión de información.
- Pre análisis de la información.
- Aprobación de la información.
- Análisis de la información aprobada.

Información de campo

- Preparación de instrumento.
- Aprobación del instrumento.
- Aplicación de la técnica de la encuesta.
- Tabulación de datos.
- Análisis e interpretación de resultados.

Con todos estos datos se procede a realizar un análisis concluyente de la información reclutada en el proceso investigativo, teniendo ideas claras y concretas para solucionar las problemáticas laborales de la empresa.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Situación actual de la empresa

En la actualidad Alex Tyres a traviesa por diferentes situaciones que no le permiten brindar un buen servicio al cliente, como es el clima laboral, factor importante que afecta el desempeño y desenvolvimiento del personal, al no contar con un ambiente de trabajo acorde y agradable donde puedan realizar sus actividades.

Entre los factores que afectan al personal se encuentran los siguientes:

- Duplicidad de funciones.
- No existe un reglamento interno que determine al personal lo que debe o no realizarse dentro de la empresa.
- No han recibido capacitaciones por muchos años por lo que existe un desconocimiento general en temas relacionados a las actividades laborales.
- Las vacaciones no son planificadas de acuerdo a un calendario o cronograma, pues son otorgadas en base a como son solicitadas.
- No existe trabajo en equipo, pues la ausencia de compañerismo origina que el chisme sea parte del diario vivir en la empresa.

Estos son por mencionar algunos de los problemas que en la actualidad afectan a la empresa, pues la desmotivación, más los factores antes mencionados, origina un clima o ambiente de trabajo inadecuada para el trabajador, por ende, provoca problemas en la atención a los clientes, siendo un perjuicio para la empresa.

3.2 Análisis de los resultados

Una vez procedido a realizar las encuestas, se procedió a tabularlas en gráficos y tablas que facilitarán su comprensión, de esta manera poder analizar que alternativas serán las más viables de acuerdo al entorno laboral de la institución.

A continuación, constan cada una de las preguntas efectuadas al personal de la empresa, con su respectiva tabla y gráfico pastel, además del análisis individual de cada pregunta, facilitando su interpretación.

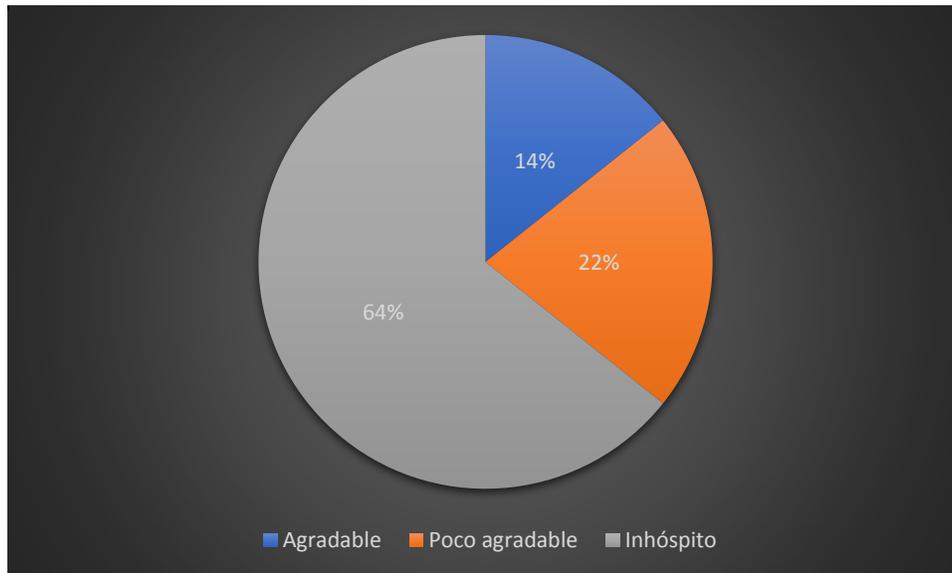
1. ¿De acuerdo al ámbito de trabajo en el cual se desenvuelve, ¿cómo considera usted el clima laboral que existe en la empresa?

Tabla 3.1: Clima laboral

Descripción	Frecuencia	%
Agradable	4	14%
Poco agradable	6	21%
Inhóspito	18	64%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.1: Clima laboral



Elaborado por: El autor

Análisis 1

En base a los resultados de las encuestas, el clima laboral dentro de la empresa es considerado como inhóspito, por lo que se siente un ambiente pesado y la ausencia de compañerismo entre el personal se hace notar, ocasionando problemas en su entorno y por ende a los clientes.

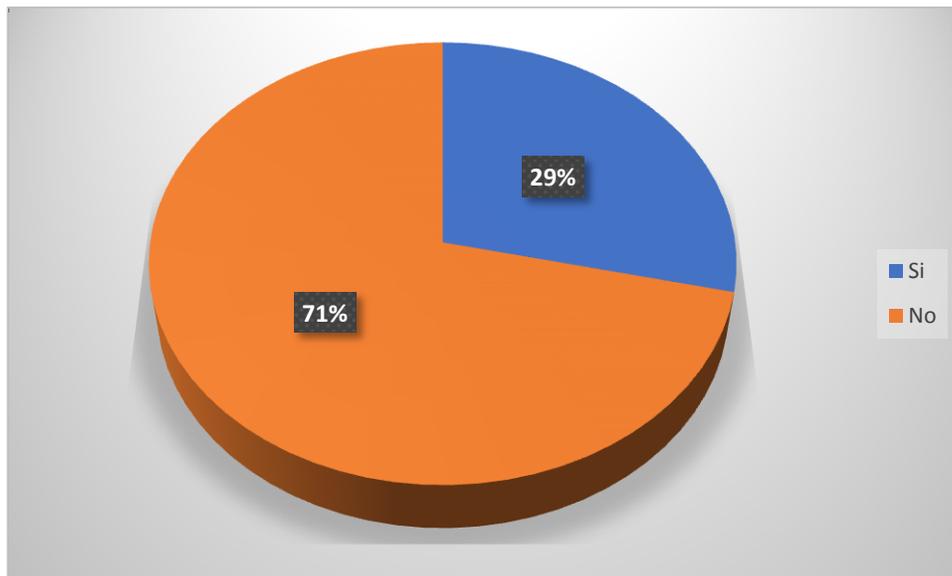
2. ¿Tiene usted definidas las funciones que realiza dentro de la empresa?

Tabla 3.2: Funciones definidas

Descripción	Frecuencia	%
Si	8	29%
No	20	71%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.2: Funciones definidas



Elaborado por: El autor

Análisis 2

Las encuestas reflejaron que el personal de la empresa, no conoce a ciencia cierta cuales son las funciones que desempeña dentro de la misma, por lo que existe duplicidad de labores entre el personal, es decir no se optimiza el tiempo y los recursos de la entidad.

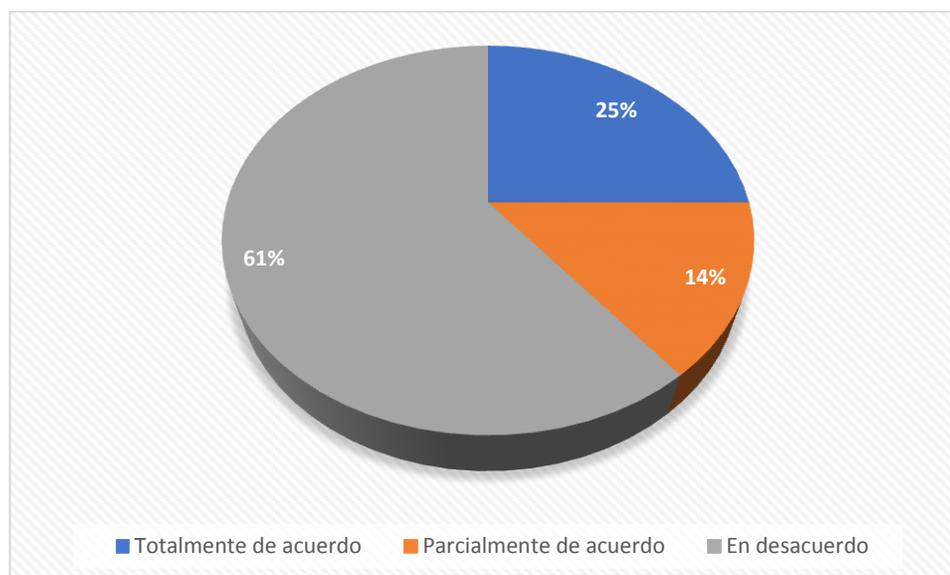
3. ¿Está usted de acuerdo con las funciones que realiza?

Tabla 3.3: Funciones que realiza

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	7	25%
Parcialmente de acuerdo	4	14%
En desacuerdo	17	61%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.3: Funciones que realiza



Elaborado por: El autor

Análisis 3

Un 61% de los encuestados presenta una desconformidad en cuanto a las funciones que realiza, pues las mismas no se encuentran definidas, existiendo duplicidad de funciones entre el personal que labora en la empresa.

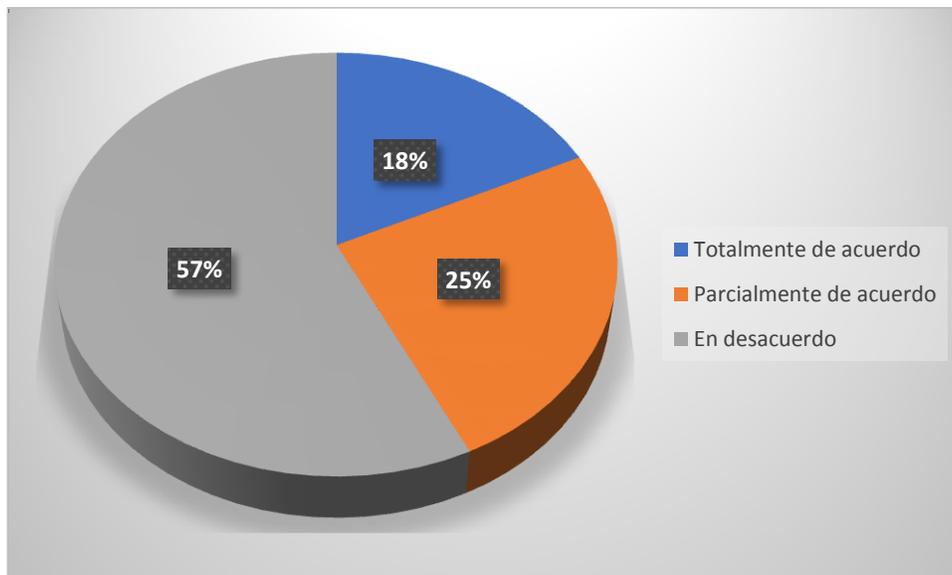
4. ¿Considera que la administración está realizando los trabajos de una manera adecuada?

Tabla 3.4: Trabajos adecuados

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	18%
Parcialmente de acuerdo	7	25%
En desacuerdo	16	57%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.4: Trabajos adecuados



Elaborado por: El autor

Análisis 4

La gran mayoría del personal se encuentra en total desacuerdo con la manera en cómo se está llevando la administración de la empresa, pues no encuentran motivación alguna en los puestos de trabajo, así como el clima laboral no es el acorde para desempeñar las funciones que realizan de manera cotidiana.

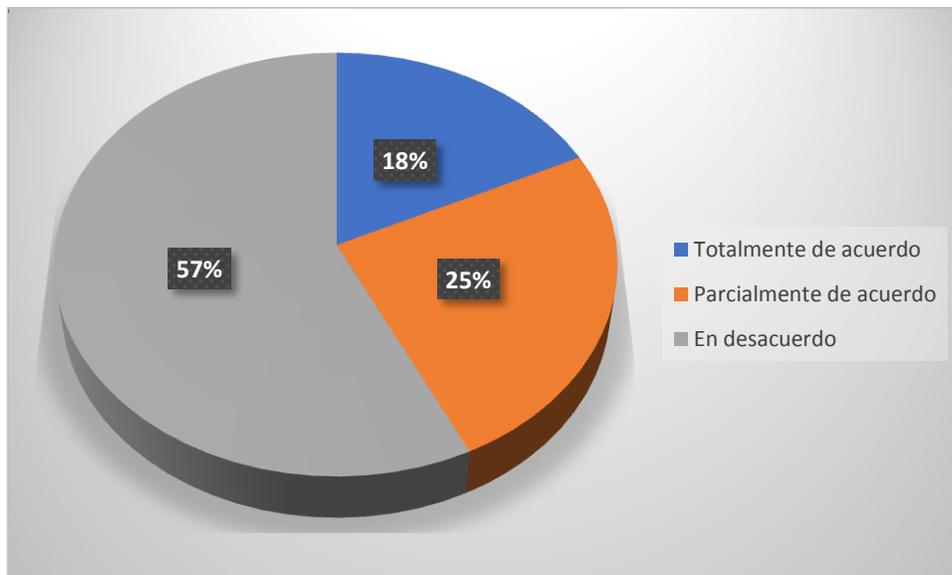
5. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y metas que percibe la empresa?

Tabla 3.5: Objetivos y metas

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	18%
Parcialmente de acuerdo	7	25%
En desacuerdo	16	57%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.5: Objetivos y metas



Elaborado por: El autor

Análisis 5

La empresa no ha impartido a sus colaboradores cuáles son las filosofías corporativas de la compañía, por ende, existe un desconocimiento total de cuáles son los planes a futuro, como objetivos, metas por cumplir, inclusive mandos medios no motivan al personal a superarse en sus puestos de trabajo.

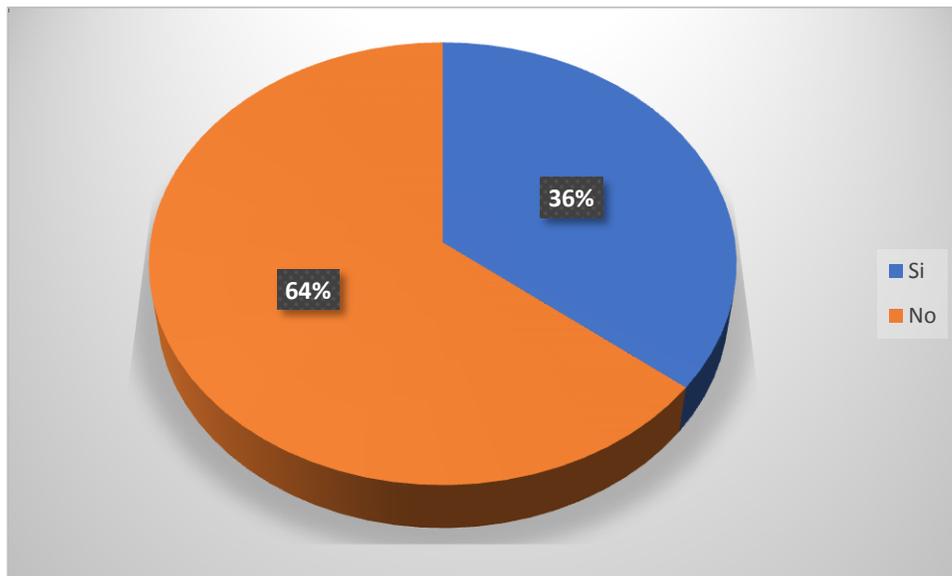
6. ¿Existe compañerismo y trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?

Tabla 3.6: Compañerismo y trabajo en equipo

Descripción	Frecuencia	%
Si	10	36%
No	18	64%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.6: Compañerismo y trabajo en equipo



Elaborado por: El autor

Análisis 6

El poco compañerismo que existe en la empresa ocasiona un pésimo ambiente de trabajo, cada trabajador se preocupa solo por sí mismo, sin importar si los demás realizan sus labores de forma idónea, perjudicando de manera directa la eficiencia y normal funcionamiento de la empresa.

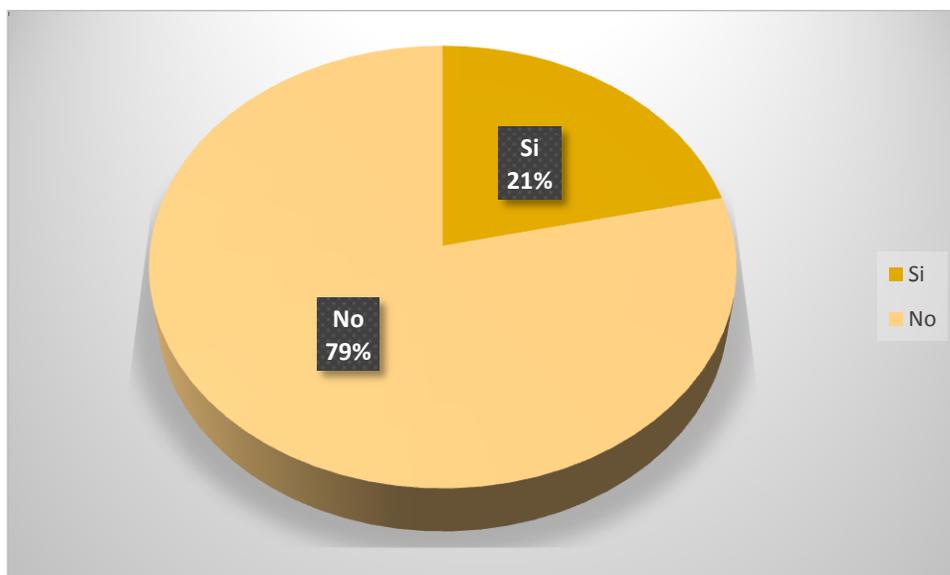
7. ¿Los altos mandos, motivan de manera constante al personal con incentivos?

Tabla 3.7: Incentivos al personal

Descripción	Frecuencia	%
Si	6	21%
No	22	79%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.7: Incentivos al personal



Elaborado por: El autor

Análisis 7

Además de no recibir las vacaciones que anualmente les corresponden a los empleados, la administración no incentiva al personal para que estos cumplan una meta, es decir no existen incentivos que permitan que el trabajar quiera esforzarse un poco más para destacar por sobre los demás.

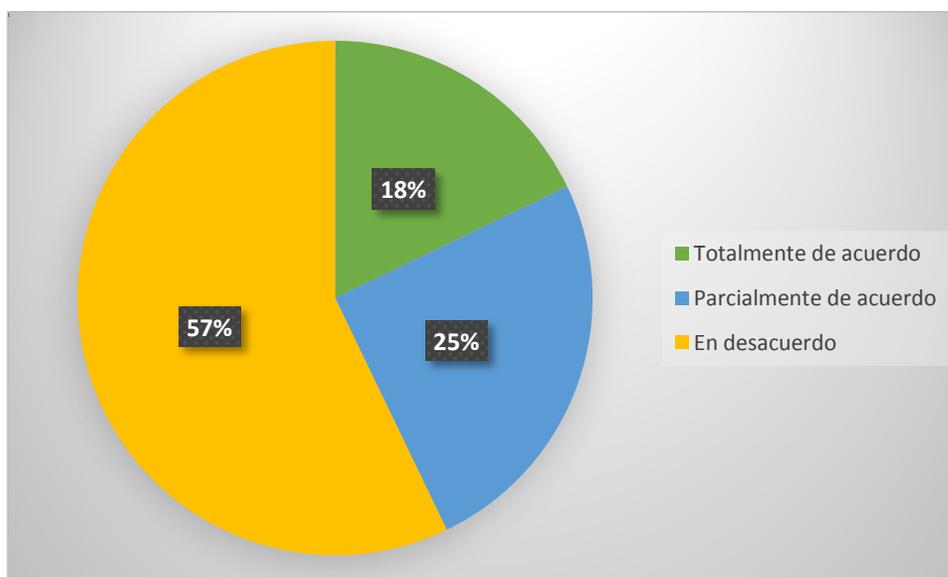
8. ¿Considera usted que se encuentra debidamente capacitado para desempeñar las funciones que realiza?

Tabla 3.8: Debidamente capacitado

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	5	18%
Parcialmente de acuerdo	7	25%
En desacuerdo	16	57%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.8: Debidamente capacitado



Elaborado por: El autor

Análisis 8

Un 57% de los encuestados afirman que desean recibir capacitaciones, pues de esta manera efectuarían un mejor trabajo en la empresa, siendo necesario para ampliar sus conocimientos, así como un desempeño laboral acorde a los intereses de la empresa.

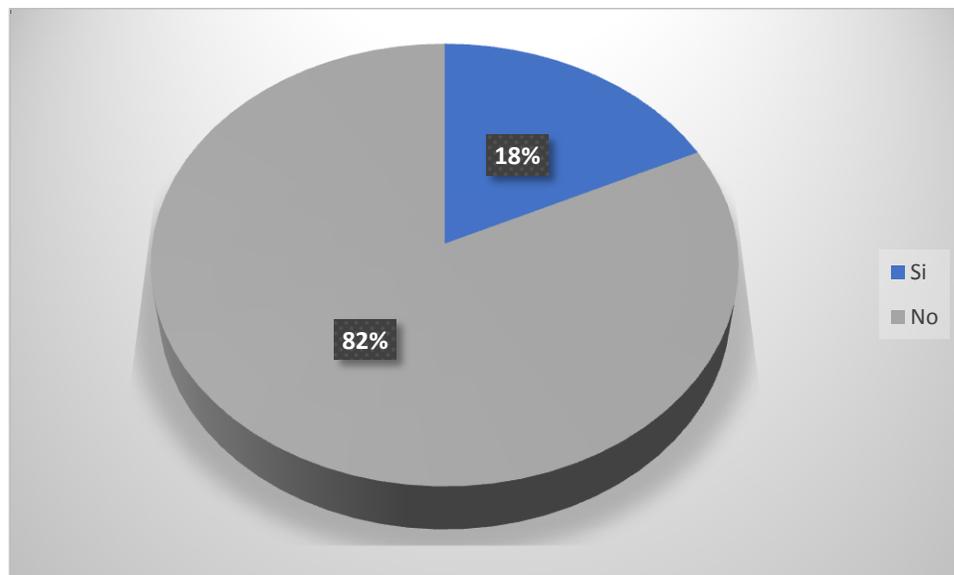
9. ¿Anualmente goza del derecho a percibir sus vacaciones en el trabajo?

Tabla 3.9: Goza de vacaciones

Descripción	Frecuencia	%
Si	5	18%
No	23	82%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.9: Goza de vacaciones



Elaborado por: El autor

Análisis 9

Entre muchos de los inconvenientes que posee la institución, uno que más es reclamado por el personal, es el derecho de gozar de vacaciones, pues consideran que de esta manera pueden tomar un respiro para convivir y compartir con sus familias, regresando motivados a laboral en la entidad, siendo un derecho inviolable para todo empleado.

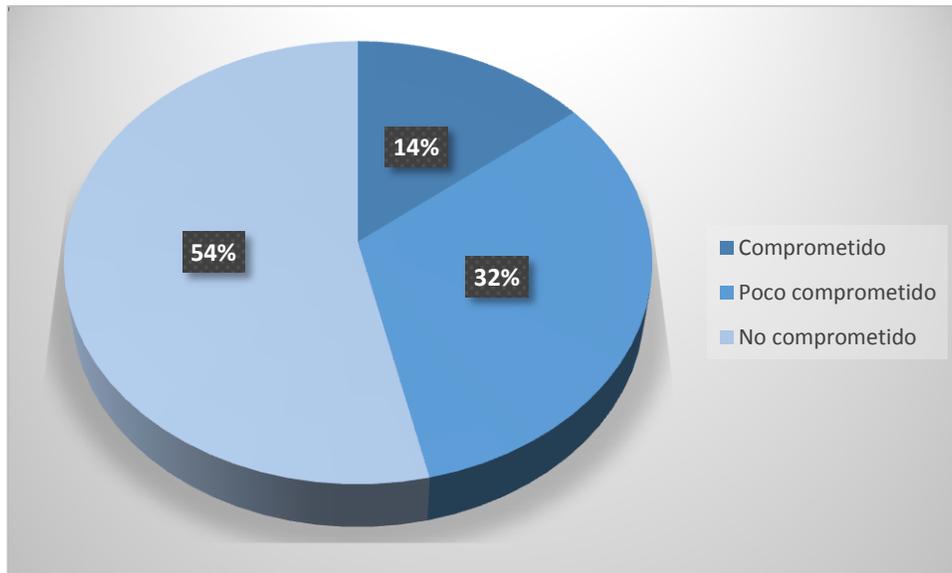
10. ¿Considera usted que el personal no se encuentra comprometido en sus puestos de trabajo y con la empresa?

Tabla 3.10: Personal comprometido

Descripción	Frecuencia	%
Comprometido	4	14%
Poco comprometido	9	32%
No comprometido	15	54%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.10: Personal comprometido



Elaborado por: El autor

Análisis 10

Un personal comprometido se ve reflejado en su desempeño, en la manera en cómo se comporta con los demás, por eso es claro que el personal no se encuentra comprometido con la organización, siendo el ambiente de trabajo uno de los principales factores que perjudican a la entidad.

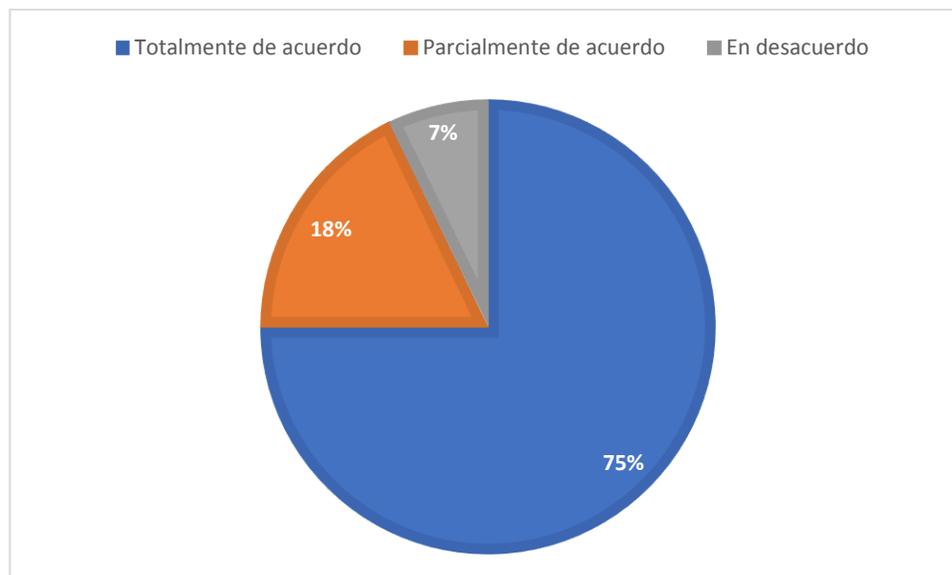
11. ¿Cree usted, que se deban de realizar cambios que contribuyan a mejorar el clima laboral de la empresa?

Tabla 3.11: Mejorar el clima laboral

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	21	75%
Parcialmente de acuerdo	5	18%
En desacuerdo	2	7%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.11: Mejorar el clima laboral



Elaborado por: El autor

Análisis 11

De manera urgente es necesario que se lleven a cabo cambios que ayuden a la empresa a resurgir, pues el talento humano es la base fundamental que toda organización debe cuidar si desea alcanzar sus objetivos, pues en ellos se encuentra el éxito o fracaso de una organización.

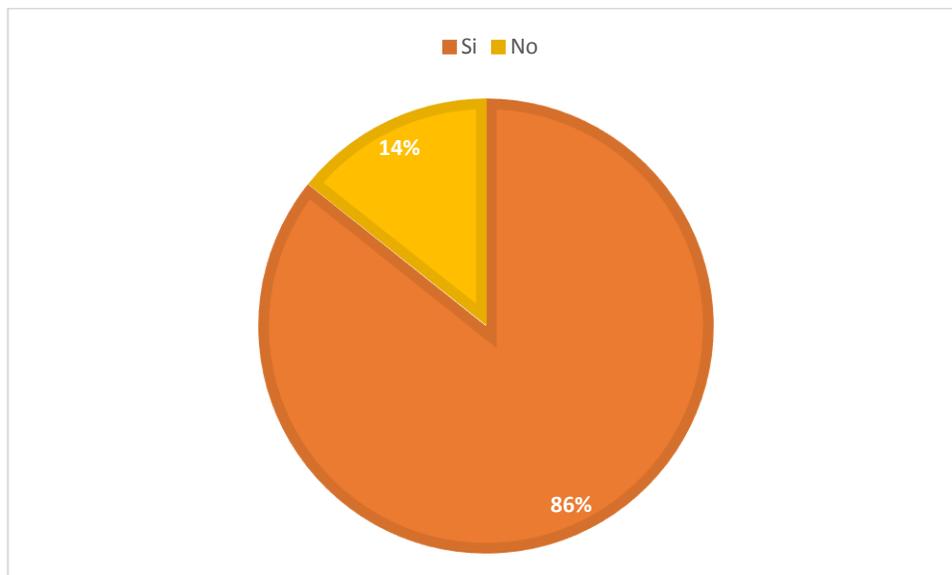
12. ¿De llevarse a cabo dichos cambios, estaría dispuesto a colaborar?

Tabla 3.12: Dispuesto a colaborar

Descripción	Frecuencia	%
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%

Elaborado por: El autor

Figura 3.12: Dispuesto a colaborar



Elaborado por: El autor

Análisis 12

Con el 86% afirman los trabajadores que estarían dispuestos a colaborar en caso de que se llevaran a cabo cambios que mejoren totalmente el ambiente laboral de la empresa, pues el personal sería el principal beneficiado, así como la institución, pues un personal motivado es un personal feliz, siendo la entidad quien produzca más, obteniendo un mejor rendimiento y desempeño.

3.3 Conclusiones de las encuestas

Una vez realizadas las encuestas, se recopiló información indispensable que permite analizar cuáles son las principales falencias que afectan al personal, así como las posibles alternativas y estrategias a desarrollar, con la finalidad de poder contrarrestar las problemáticas que existen actualmente en la organización. A continuación, se destacan los principales comentarios de las encuestas:

- Un personal comprometido se ve reflejado en su desempeño, en la manera en cómo se comporta con los demás, por eso es claro que el personal no se encuentra comprometido con la organización, siendo el ambiente de trabajo uno de los principales factores que perjudican a la entidad.
- Un 57% de los encuestados afirman que desean recibir capacitaciones, pues de esta manera efectuarían un mejor trabajo en la empresa, siendo necesario para ampliar sus conocimientos, así como un desempeño laboral acorde a los intereses de la empresa.
- Con el 86% afirman los trabajadores que estarían dispuestos a colaborar en caso de que se llevaran a cabo cambios que mejoren totalmente el ambiente laboral de la empresa, pues el personal sería el principal beneficiado, así como la institución, pues un personal motivado es un personal feliz, siendo la entidad quien produzca más, obteniendo un mejor rendimiento y desempeño.
- De manera urgente es necesario que se lleven a cabo cambios que ayuden a la empresa a resurgir, pues el talento humano es la base fundamental que toda organización debe cuidar si desea

alcanzas sus objetivos, pues en ellos se encuentra el éxito o fracaso de una organización.

3.4 Entrevista al Gerente

Además de las encuestas se llevó a cabo una entrevista al Gerente de la empresa Alex Tyres, con la finalidad de conocer cuál es su perspectiva en relación a los problemas que actualmente atraviesa la empresa, así como las alternativas que plantea para solucionar dichos problemas.

El gerente supo manifestar que la empresa presenta falencias en varios aspectos, como es el clima laboral, capacitación del personal, escases de motivación, así como el no cumplimiento de objetivos y metas que permitan a los departamentos establecerse propósitos que puedan cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Considera que es necesario contar con un personal capacitado que conozca a cabalidad las funciones que debe de desempeñar, de acuerdo al área de trabajo, evitando que dos o más trabajadores realicen una misma función. Por otra parte, plantea realizar un plan de vacaciones de todo el personal que labora en la empresa, de esta manera cada trabajador gozara de este beneficio, planificándolo en los diferentes meses del año que ellos lo consideren.

Cabe recalcar que el gerente manifiesta que es necesario establecer un reglamento interno en el cual se estipulen, normativas, reglas, que indiquen al personal lo que pueden y no deben hacer dentro de la jornada laboral en cada uno de sus puestos de trabajo, definiendo funciones, estableciendo límites de lo que está permitido efectuar en la empresa.

El gerente considera indispensable llevar a cabo mejoras dentro de la institución que permitan a los trabajadores sentirse comprometidos y parte fundamental dentro del desarrollo de la empresa, por lo que tiene en claro que el talento humano es una pieza fundamental para el éxito o fracaso en una organización.

3.5 Análisis FODA de Alex Tyres

A continuación, se detalla el Foda de la empresa, donde se pueden apreciar cuales son las principales fortalezas y oportunidades con las que cuenta Alex Tyres para poder afrontar las debilidades y amenazas que vienen afectando a la misma.

Fortalezas

- Cuenta como proveedores a Good Year, siendo estas las mejores empresas de producción de llantas en el Ecuador.
- Fidelidad de los clientes.
- Las instalaciones físicas satisfacen las necesidades de los clientes.
- Empresa cuenta con años de experiencia en el mercado, por lo que se encuentra posicionada en la mente del consumidor.

Amenazas

- Surgimiento de nuevos competidores.
- Cambios en la conducta del consumidor.
- Poco apoyo de la banca e instituciones financieras.
- Usuarios renuentes al uso de nuevas tecnologías.

Oportunidades

- Crecimiento del número de propietarios de vehículos, por lo que existe una mayor demanda de clientes.
- Alianzas estratégicas con empresas del medio local.

- Publicidad de productos en eventos automovilísticos que se realicen en la provincia.
- Apertura de nuevas sucursales en otros sectores de la provincia de Santa Elena.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un personal profesional y altamente calificado, de esta manera no brinda servicios de asesoría técnica.
- Poca publicidad y propaganda de la empresa.
- Imagen corporativa obsoleta.
- Ausencia de capacitaciones al personal.

3.6 Matriz DAFO

En la siguiente matriz se detallan estrategias que permiten resaltar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa, para contrarrestar las debilidades y amenazas que afectan el funcionamiento de la organización, por ende, se debe aprovechar las ventajas competitivas y como obtener de esta manera una ventaja competitiva por sobre la competencia.

Tabla 3.13: Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
MATRIZ DAFO	Crecimiento del número de propietarios de vehículos, por lo que existe una mayor demanda de clientes.	Surgimiento de nuevos competidores.
	Alianzas estratégicas con empresas del medio local.	Cambios en la conducta del consumidor.
	Publicidad de productos en eventos automovilísticos que se realicen en la provincia.	Poco apoyo de la banca e instituciones financieras.
	Apertura de nuevas sucursales en otros sectores de la provincia de Santa Elena.	Usuarios renuentes al uso de nuevas tecnologías.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA

<p>Cuenta como proveedores a Good Year, siendo estas las mejores empresas de producción de llantas en el Ecuador.</p>	<p>Llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas, resaltando los productos de primera calidad que tiene Alex Tyres, gracias a proveedores como Good Year, así como los productos de la empresa aliada</p>	<p>Resaltar las cualidades de los productos que tiene la empresa, como son los que brinda Good Year, siendo esto una ventaja competitiva, sobre el surgimiento de nuevos competidores.</p>
<p>Fidelidad de los clientes.</p>	<p>Destacar la fidelidad que tienen los clientes con la empresa, buscando fidelizar a los nuevos propietarios de vehículos que existen en el mercado peninsular.</p>	<p>El comportamiento del consumidor es variable, pero debido al buen servicio y calidad del producto, existen clientes fidelizados que han perdurado en el tiempo, resaltando a la empresa, a lo largo de los años.</p>
<p>Las instalaciones físicas satisfacen las necesidades de los clientes.</p>	<p>Aprovechar las amplias instalaciones para realizar eventos automotrices, donde se resalte la publicidad de la empresa</p>	<p>A pesar del poco apoyo de entidades financieras y crediticias, la empresa cuenta con amplias instalaciones propias, que son un patrimonio seguro para el uso de una obtención de crédito en cualquier institución financiera.</p>

<p>Empresa cuenta con años de experiencia en el mercado, por lo que se encuentra posicionada en la mente del consumidor.</p>	<p>Aperturar nuevas sucursales en otros sectores de la provincia, destacando los años de experiencia con los que cuenta el personal para atender a los clientes.</p>	<p>Resaltar los años de experiencia de la empresa para cambiar las dudas existentes en los usuarios que se muestran renuentes al uso de nuevas tecnologías en sus vehículos.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Estrategias DO</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>La empresa no cuenta con un personal profesional y altamente calificado, de esta manera no brinda servicios de asesoría técnica.</p>	<p>El crecimiento de la demanda de vehículos, obliga a que la empresa, cuente con el personal idóneo que brinde un servicio de asesoría técnica ideal, captando y fidelizando a los clientes.</p>	<p>Al existir nuevos competidores, se debe capacitar al personal, puesto que las empresas competidoras contarán con servicios adicionales que captarán la atención del cliente.</p>
<p>Poca publicidad y propaganda de la empresa.</p>	<p>Destacar los productos de Alex Tyres en eventos automovilísticos, disminuyendo así esa baja publicidad que ha afectado a la empresa por años.</p>	<p>Se debe contrarrestar el poco apoyo de entidades financieras, con una mejor publicidad y propaganda de la empresa, aprovechando la calidad de los productos y el servicio brindado que destaca a la empresa, por sobre la competencia.</p>

Imagen corporativa obsoleta.	Aperturando nuevas sucursales en otros sectores de la provincia, se busca mejorar la imagen corporativa de la empresa, con promociones y descuentos que capten la atención del cliente.	Los clientes cambian constantemente su conducta de compra, por lo que es necesario brindar una imagen corporativa fresca y renovada, a fin de evitar un decrecimiento en las ventas de la empresa.
Ausencia de capacitaciones al personal.	Las alianzas estratégicas con empresas del medio local, van acompañadas de capacitaciones al personal para que puedan desempeñar de una manera eficiente y eficaz sus funciones.	Capacitando al personal se puede mejorar la imagen de la institución, cambiando la percepción que tienen los clientes respecto al cambio tecnológico.

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

4.1 Justificación

El trabajo investigativo planteado se justifica por la importancia que tiene su ejecución, debido a la situación actual que se suscita en la empresa, trascendiendo de manera positiva con la aplicación de estrategias que permiten mejorar el clima laboral de la entidad, es decir contar con personal que se encuentre dispuesto a efectuar el trabajo para el cual ha sido contratado, sintiéndose integrado, motivado a cumplir sus labores a cabalidad, siendo parte de la empresa.

Cabe mencionar que se deben de efectuar cambios, los cuales tienen el propósito de ser los correctivos necesarios para solucionar las falencias que en la actualidad afecta a Alex Tyres.

4.2 Propósito general

El propósito de este trabajo de investigación es solucionar la problemática que se ha venido desarrollando durante los últimos años en Alex Tyres, originada por una mala administración, ocasionando que el clima laboral para el personal sea poco agradable, hasta el punto de que los trabajadores lleguen a cumplir sus labores y luego retirarse. Existen casos de trabajadores que han llegado a renunciar por no sentirse a gusto en los puestos de trabajo, siendo prioritario buscar alternativas que permitan al personal sentir la confianza y el gusto de ser parte de un equipo de trabajo, pudiendo desarrollar sus capacidades y potencial laboral.

4.3 Desarrollo

Para el desarrollo del presente trabajo se plantea llevar a cabo las siguientes mejoras a la empresa, buscando brindar al personal un clima

laboral, agradable, donde pueden desempeñar y cumplir a cabalidad sus labores.

4.3.1 Obligaciones

Cabe destacar que el área administrativa debe de cumplir con sus obligaciones, administrando las actividades cotidianas de la empresa de manera ordenada, el cumplimiento de dichas actividades ayudara a que se lleve a cabo una mejor gestión, por ende, el personal mostrara respeto, acatando las disposiciones que se dicten.

4.3.2 Obligaciones del Administrador

Gerente General

Naturaleza del trabajo

Planifica, dirige, organiza y controla, el adecuado funcionamiento de la empresa, encaminando al personal de acuerdo a los objetivos y metas trazados.

Funciones

- Representa legalmente el negocio.
- Verifica el cumplimiento de políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa.
- Dirigir y controlar el buen desarrollo de actividades diarias de la empresa.
- Evaluar la ejecución de programas de compra – venta en la empresa.
- Promover cursos de capacitación del personal.
- Evaluar la ejecución de programas de compra y ventas en la empresa.
- Promover cursos de capacitación del personal.
- Controlar el buen uso de los recursos de la empresa.

Características

Velar por el funcionamiento de la empresa, mediante la aplicación, normas y reglas que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Requerimientos mínimos

Exigible: Título profesional de Administración de empresas y contar con 5 años de experiencia en cargos similares.

Responsabilidad del superior

Al Gerente General le corresponde evaluar el desempeño laboral de los empleados, basados en las metas trazadas al inicio de su administración, proporcionando todas las bases para el cumplimiento de las mismas.

4.3.3 Capacitación del personal

Una de las falencias que se presenta en Alex Tyres, es respecto al personal, mismos que durante los años de funcionamiento de la empresa no han recibido capacitación alguna, por lo que poseen vacíos y desconocimiento general sobre las funciones que realizan o a su vez, manipulación de equipos, mecánica automotriz, etc., las cuales son indispensables en el diario desempeño de la empresa.

Tabla 4.1: Plan de capacitaciones

Descripción	Cantidad	Duración
Mecánica automotriz	1 vez al año	2 días
Riesgo Laboral	1 vez al año	2 días
Manejo de herramientas y maquinarias	1 vez al año	2 días
Mantenimiento de equipos	1 vez al año	2 días
Higiene y salud personal	1 vez al año	2 días
Atención al cliente	1 vez al año	2 días
Uso adecuado de las herramientas de trabajo	1 vez al año	2 días

Elaborado por: El autor

Figura 4.1: Capacitaciones



Elaborado por: El autor

4.4 Cronograma de vacaciones

A continuación, se detalla el cronograma de vacaciones planteado para el personal que labora en Alex Tyres, de esta manera se planifican las vacaciones del personal, buscando que personas que desempeñen una misma función no coincidan en sus vacaciones, pues anteriormente esto ha ocasionado muchos problemas, al no planificar las vacaciones, sino que son otorgadas conforme son solicitadas, perjudicando a los trabajadores, originando que exista un desabastecimiento del personal, perjudicando a los clientes.

Tabla 4.2: Capacitaciones

Trabajador	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Blanca Estela Calderón Carrasco	■	■	■																					
Néstor Augusto Gutiérrez Sánchez				■	■	■	■																	
Alberto Aquino Asencio							■	■	■	■														
Jasmín Benítez Ortega									■	■	■													
José Vásquez Borrero										■	■	■	■											
Luis Benítez Porras												■	■	■										
Yuliana Betancourt López															■	■								
Ana Pisco Medina				■	■																			

4.5 Incentivos al personal

Para que el personal se sienta identificado con la empresa, es necesario proporcionar las herramientas adecuadas para desempeñar funciones, tales como:

- Dotación de uniforme.
- Días de integración familiar.
- Días libre por recompensa al trabajo realizado.
- Empleado del mes.
- Sorteos de regalías.

Dotación de uniforme: A lo largo de los años el personal desempeño sus funciones de manera empírica, sin contar con las medidas de protección adecuadas para este tipo de trabajo, estando a la intemperie de sufrir algún accidente, como cortaduras, piso grasoso que tiende a ser resbaladizo, contagio de enfermedades, situaciones que pudieron haberse suscitado y causar un riesgo laboral.

Con la finalidad de subsanar este tipo de sucesos se dotará al personal del equipo (herramientas, indumentarias) como botas, arnés, kit de herramientas para el personal técnico, así como el uniforme adecuado para el personal administrativo, pudiendo realizar su trabajo de manera adecuada.

Días de integración familiar: Una de las quejas que tiene el personal de la empresa radica en que no se sienten identificados y a su vez integrados con la entidad, el poco compañerismo y trabajo en equipo, son las causales de que el clima laboral sea poco o nada agradable para los trabajadores. Por esta razón se propone llevar a cabo mañanas, tardes recreativas que fomenten la integración del personal con sus familias hacia la empresa y por ende con sus compañeros de trabajo.

Entre las actividades que se pueden realizar constan: Almuerzos, mañanas deportivas, donde inclusive los trabajadores que sepan cocinar pueden preparar los alimentos que vayan a degustar, otro grupo puede efectuar la limpieza del lugar donde se vayan a reunir, de esta manera al realizar actividades grupales, se incentiva la integración y compañerismo entre los participantes.

Figura 4.2: Instalaciones de Alex Tyres



Días libres por recompensa: Otra manera de incentivar al personal es motivarlos por el esfuerzo que realizan en sus puestos de trabajo, durante las jornadas laborales, por lo que se les otorgará un día libre. Este día no será descontado de sus vacaciones, sino que se procederá a justificarlo a modo de recompensa por la labor demostrada en su jornada de trabajo.

Figura 4.3: Recompensa por días libres



Elaborado por: El autor

Empleado del mes: Además de la recompensa del día libre, se elegirá al empleado del mes, en base al esfuerzo y desempeño que este demuestre durante el mismo, otorgándole un reconocimiento que quedará a elección de la máxima autoridad de la empresa, teniendo como opciones: Placas de reconocimiento, tasa o vaso con la insignia de mejor empleado o a su vez un incentivo económico, dependiendo de la actividad que realiza cada trabajador.

Sorteo de regalías: A más de las opciones antes mencionadas, se plantea otra alternativa para motivar al trabajador, la cual es en base a regalías, la cual puede ser una contribución u obsequios como: Ollas arroceras, sartenes, licuadoras, televisores, los que serán sorteados entre el personal, el ganador se llevara el premio a su hogar.

Las opciones planteadas son maneras en que se puede incentivar al personal a que realicen mejor su trabajo, además de hacer el clima laboral más agradable, comprometiendo al personal a brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Señalización de áreas de trabajo: Existen áreas de trabajo que deben de señalizarse, de esta manera poder contar con la señalética adecuada en las instalaciones, para lo cual se propone pintar interna y externamente las diferentes áreas de trabajo, siendo de gran ayuda para que los clientes y personal de la empresa pueda identificar las zonas que conforman la entidad.

Figura 4.4: Áreas señalizadas



Elaborado por: El autor

4.6 Anticipo de sueldo

En la actualidad la económica del país no es la adecuada, la economía a nivel nacional para las diferentes clases sociales no es buena, contar con un solo ingreso no garantiza que se puedan cubrir las necesidades básicas en los hogares, por lo que una manera de ayudar al personal a cubrir alguna necesidad o urgencia que pueda suscitarse a la que todos están expuestos, de la siguiente forma:

- Se efectuarán anticipos de sueldo al personal de hasta 3 veces la remuneración que perciben, es decir si el sueldo de un mecánico es de \$500, el valor que puede acceder con su anticipo será de \$1500, para poder acceder a este beneficio se debe llenar una solicitud la que será dirigida al Gerente de la empresa, en la misma se debe de detallar el motivo por el cual está solicitando. Cabe mencionar que es necesario que lleve de respaldo un documento con su garante, el cual es otro miembro de la empresa, dicho documento es puro formulismo, pues las personas que son garantes también pueden acceder a préstamos, es decir pueden ser garantes el uno del otro.
- Es importante mencionar que el valor será descontado en el pago de su remuneración mensual, a través de los roles de pago por el lapso de tiempo de un año, en caso de ser despedido la persona que solicitó el anticipo, el valor del mismo se procederá a descontar de su liquidación. De esta manera se ayudará a cubrir las necesidades o urgencias del personal de la empresa, en caso que la situación lo amerite.

4.7 Reglamento interno

Se establece un reglamento interno para que todo el personal acate las disposiciones establecidas por la gerencia, indicando a los trabajadores que es lo que está permitido y lo que no debe hacerse dentro de la empresa, estableciendo normativas, parámetros internos que deben de ser cumplidos con la finalidad de mejorar el clima laboral en la empresa.

Obligaciones del trabajador

Son obligaciones del personal de la empresa las siguientes:

- Mantener la más estricta disciplina en el trabajo.
- Defender los intereses de Alex Tyres, evitando perjuicios y daños a la compañía.
- Observar las medidas de higiene y medidas precautelarias de salud.
- Respetar a sus superiores y guardar la más completa armonía con los demás servidores, no provocar escándalos y riñas en sus áreas de trabajo, así como desatender sus obligaciones o dedicarse a jugar y realizar actividades extrañas a las designadas por el Gerente.
- El personal que sea separado de sus labores por incumplimiento de sus deberes, deberá devolver al área administrativa todos los implementos, útiles, enseres y materiales que se hubiere entregado para la práctica de sus labores.
- Dar aviso dentro de las 24 horas al funcionario correspondiente de la falta de asistencia de un servidor. En caso de enfermedad, los trabajadores están obligados a dar parte dentro del mismo plazo, por cualquier medio a la persona indicada para el efecto, quien a su vez comunicará al jefe de Talento Humano, quien podrá justificar las faltas previa comprobación de la enfermedad, o mediante certificado médico extendido por el IEES.
- Comunicar a los superiores por cualquier medio, todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la empresa, aun en aquellos que no encuentren bajo su cuidado directo.
- Llegar sin atraso a sus labores.
- Uso adecuado del uniforme, herramientas, así como también los demás implementos utilizados de acuerdo al tipo de actividad laboral que realicen en sus áreas de trabajo.
- Prestar oportunamente la colaboración necesaria a sus superiores y compañeros en el momento en que será requerido al trabajador.

- Cumplir las órdenes e instrucciones emitidas por los jefes inmediatos superiores con eficiencia y responsabilidad. Atender al público con diligencia, oportunidad y cortesía.
- Responder pecuniaria y personalmente las pérdidas de materiales, equipos, herramientas, etc., bajo su responsabilidad por incumplimiento de sus obligaciones.

Prohibiciones del trabajador

- Prohíbese efectuar rifas, sorteos, solicitar colectas, etc., con fines ajenos al de la institución.
- Realizar tareas extrañas a las asignadas
- Ausentarse del trabajo sin permiso y registrar la asistencia de otros trabajadores.
- Ingerir bebidas alcohólicas en las horas de trabajo o presentarse a laborar en estado de embriagues, ser adictos a estupefacientes.
- Promover escándalos en los lugares de trabajo o cualquier otro acto público o privado, reñido a la moral y las buenas costumbres.
- Hacer cualquier clase de publicidad proselitista durante las horas de trabajo.
- Portar cualquier clase de armas durante las horas de trabajo a excepción del personal que tiene autorización para hacerlo, es decir la guardianía de seguridad.
- No sujetarse a la fecha señalada para que el trabajador haga uso de sus vacaciones.
- Delegar a cualquier otra persona, sin autorización el trabajo que le ha sido encomendado.
- Negarse a trabajar en las horas que le han sido asignadas.
- Participar en juegos de azar en horas de trabajo.
- Poner escritos insultantes o dibujos obscenos en las paredes de la empresa.

- Propagar rumores falsos que vengán en desprestigio de la empresa, representantes de ella o de sus superiores.
- No dar aviso oportuno a sus superiores de los atrasos, falta de asistencia, infracción cuando tiene la obligación de hacerlo.
- Dormir durante las horas de trabajo.
- Hacer uso de palabras indecorosas al dirigirse a sus superiores y compañeros de trabajo.
- No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas, de prevención y seguridad, impartidas por el Gerente de la empresa o negarse a utilizar las herramientas y medidas de protección que le fueren asignadas.

Normas de higiene

- Uso constante de mascarillas.
- Lavarse frecuentemente las manos.
- Utilizar el alcohol en los puestos de trabajo, así como al ingreso y salida de la empresa.
- Respetar la señalética interior y exterior de las instalaciones.
- Prohibido fumar en las áreas de trabajo.
- Prohibido ingresar a áreas restringidas sin previa autorización
- Prohibido ingerir alimentos y bebidas dentro de las oficinas, solo puede hacerlo en las áreas destinadas para el lunch o refrigerios.
- Utilizar el botiquín de primeros auxilios en caso de accidentes leves.

Beneficios y prestaciones

- Décimo cuarto sueldo.
- Décimo tercer sueldo.
- Vacaciones.
- Anticipo de sueldo.

Permisos que no tienen descuento

- Por matrimonio se le otorgara 5 días de permiso, presentando constancia de haber contraído nupcias.
- Fallecimiento de un familiar (Padre, madre, esposa/o e hijos) se le otorgaran 3 días de permiso.
- Permiso de paternidad/ maternidad por nacimiento de bebe.

Días de asueto

- Carnaval.
- Semana santa.
- 1 de mayo, día del trabajador.
- Batalla del Pichincha, 24 de mayo.
- 10 de agosto, primer grito de independencia.
- 9 de octubre, independencia de Guayaquil.
- 2 y 3 de noviembre día de los difuntos.
- 24 de diciembre a partir del mediodía y 25 Navidad.
- 31 de diciembre a partir del mediodía y el 1 de enero.

Formas de pago

- Mensual.
- Quincenal 42% de los honorarios del trabajador.
- Pago por transferencia bancaria.
- Los pagos se realizan el último día de quincena y fin de mes.
- Horas extras previo autorización del jefe inmediato superior.

Al Talento humano

- Compromiso para alcanzar los objetivos de su puesto y área de trabajo.
- Mantener una buena comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.
- Ser un ejemplo en la puntualidad y asistencia diaria.

- Desarrollar un ambiente de trabajo agradable para todo el personal de la empresa.
- Cumplir con normas, procedimientos, políticas establecidas por la empresa.
- Tomar las mejores opciones para la toma de decisiones adecuada.
- Brindar a través de sus actividades, competitividad a la empresa.

CONCLUSIONES

- Se llevo a cabo un marco teórico en el cual se pudo identificar qué modelo de gestión es el más aplicable para la empresa Alex Tyres, referente a las afectaciones que vienen agobiando a la empresa, relacionado con el clima laboral, además de un análisis FODA de la entidad, el cual permitió conocer las principales debilidades y amenazas que tiene la organización, así como las fortalezas y oportunidades que posee para poder contrarrestarlas, realizando estrategias que no solo motiven e incentiven al personal, sino que a su vez se encarguen de mejorar el clima laboral de la institución.
- Al realizar el análisis de la empresa, se pudo establecer cuál es la situación inicial de Alex Tyres, identificando las problemáticas que han afectado a lo largo del tiempo al personal que labora en la organización, pudiendo plantear posibles soluciones que serán señaladas en el plan de incentivos dando solución al clima laboral inhóspito existente entre los empleados.
- En la propuesta se plantea un plan de incentivos, dentro del cual se detalla un cronograma de vacaciones, dotación de uniformes adecuados a las actividades que realiza cada trabajador, anticipos de sueldo del personal, capacitaciones a los trabajadores, los mismos que incluyeron temas actuales, relacionados a las actividades y áreas de trabajo de la empresa, incentivos que permitirán que el personal se sienta más motivado y a su vez parte de la organización, como equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable desarrollar el marco teórico debido a que, dentro del mismo, se destacan conceptos elementales para el presente trabajo investigativo, pues permitió conocer temas como el clima laboral, características, factores claves para la mejora del mismo, criterios que ayudaron a plantear estrategias claras para un mejor clima laboral dentro de la empresa Alex Tyres y su personal de trabajo.
- Es de suma importancia haber realizado el análisis FODA, pues permitió conocer cuáles son las principales herramientas con las que cuenta la empresa, para poder contrarrestar las problemáticas internas que la han venido afectando a lo largo del tiempo, por lo que permitió establecer estrategias que fueron implementadas, permitiendo lograr mejoras en el ambiente y por ende clima laboral de la institución.
- Se recomienda llevar a cabo el plan propuesto, pues dentro del mismo se incluyen incentivos al personal, como capacitaciones, dotación de uniformes, anticipos de sueldos, mismos que sirven como motivación para que el personal desarrolle de una manera adecuada sus funciones, supliendo los vacíos constantes existentes en los empleados, debido a la ausencia de capacitaciones, además de mejorar el clima de trabajo con las diferentes alternativas planteadas para fomentar la confraternidad y trabajo en equipo para el personal.

Bibliografía

1. Arias, G. F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición. Caracas- Venezuela: Episteme.
2. Arias, J. (2017). Análisis del sector automotriz ecuatoriano. Quito: Universidad Católica del Ecuador.
3. Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw Hill.
4. Chiavenato. (2007). Introducción a la teoría general de la administración.
5. Séptima edición. México: Mc Graw Hill.
6. Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). Metodología de la investigación 3ra. Edición. México: Mc Graw Hill.
7. Macias, M. (21 de febrero de 2016). Edén. Recuperado el 18 de noviembre de 2020, de <https://www.aguaeden.es/blog/los-diferentestipos-de-ambiente-laboral-en-las-empresas>
8. Rodríguez, K. (2013). El clima laboral en las empresas de línea primaria. Madrid: The University.

Sitios web

- Flores, M. (2012, Julio 18). Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Metodología de la investigación. Mexico: Mc-Graw Hill. Retrieved from <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

- Ministerio de trabajo. (2019, Febrero 18). Retrieved from <https://www.trabajo.gob.ec>
- Morales, F. (2020, Mayo 12). Economipedia. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Orellana, P. (2019, Diciembre 21). Economiapedia. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.htm99>
- Uriarte, J. (2020, Enero 10). características. Retrieved from <https://www.caracteristicas.co/direccion-estrategica/#ixzz790ZfEXxE>
- Velez, R. (2016, Junio 20). Retrieved from <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/que-es-poblacion>
- World Avisory. (2019, Septiembre 11). Retrieved from <https://was.fin.ec/web/2019/09/11/cuales-son-los-requisitos-para-constituir-una-compania-en-el-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas realizadas al personal que labora en Alex Tyres

Objetivo: Encuesta realizada al personal de Alex Tyres con el objetivo de conocer sus opiniones e inquietudes acerca del clima laboral

1. ¿De acuerdo al ámbito de trabajo en el cual se desenvuelve, como considera usted el clima laboral que existe en la empresa?

Agradable _____

Poco agradable _____

Inhóspito _____

2. ¿Tiene usted definidas las funciones que realiza dentro de la empresa?

Si _____ No _____

3. ¿Está usted de acuerdo con las funciones que realiza?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

En desacuerdo _____

4. ¿Considera que la administración está realizando los trabajos de una manera adecuada?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

En desacuerdo _____

5. ¿Considera usted que el ambiente laboral es agradable?

Agradable _____

Poco agradable _____

Inhóspito _____

6. ¿Existe compañerismo y trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

7. ¿Los altos mandos, motivan de manera constante al personal con incentivos?

Si _____ No _____

8. ¿Considera usted que se encuentra debidamente capacitado para desempeñar las funciones que realiza?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

En desacuerdo _____

9. ¿Anualmente goza del derecho a percibir sus vacaciones en el trabajo?

Si _____ No _____

10. ¿Considera usted que el personal no se encuentra comprometido en sus puestos de trabajo y con la empresa?

Comprometido _____

Poco comprometido _____

No comprometido _____

11. ¿Cree usted que se deban de realizar cambios que contribuyan a mejorar el clima laboral de la empresa?

Totalmente de acuerdo _____

Parcialmente de acuerdo _____

En desacuerdo _____

12. ¿De llevarse a cabo dichos cambios estaría dispuesto a colaborar?

Si _____ No _____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2: Entrevista realizada al Gerente – Propietario de Alex Tyres

Nombre: Alex Mera Cedeño **Título profesional:** Ingeniero Comercial

Edad: 43 años

Cuestionario

1. ¿Cómo considera que se encuentra Alex Tyres referente a la parte administrativa?

2. ¿Al momento de asumir la Gerencia cuáles fueron las condiciones en las que encontró la empresa?

3. ¿Se encuentra conforme con la operatividad actual de Alex Tyres?

4. ¿Qué cambios aplicaría respecto al funcionamiento de la entidad?

5. ¿Considera usted que el ambiente de trabajo es inhóspito para el personal?

6. ¿Cree usted, que el personal se encuentra motivado a realizar sus funciones diariamente?

7. ¿Está usted dispuesto a efectuar capacitaciones al personal, teniendo como finalidad ofrecer un mejor servicio al cliente?

8. ¿Cree usted que es conveniente conformar un comité de trabajadores?

9. ¿Considera usted que los ingresos que percibe la empresa son adecuados?

10. ¿Está usted de acuerdo con la idea de implementar incentivos que motiven al personal a desempeñar sus actividades?

11. ¿Cree usted, que los cambios otorgaran mejoras positivas a la empresa?

Muchas gracias por su colaboración