

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO

LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACIÓN JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018.

AUTORAS:

GUADALUPE ALEXANDRA GAROFALO CARRERA

GABRIELA PILAR NINACURI MOYA

Guaranda, julio 2019

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO DEL TRABAJO

LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACIÓN JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018.

Proyecto de Investigación presentado como requisito parcial para aprobar el trabajo de titulación, para optar el Título de.

Ingenieras Comerciales

AUTORAS:

GUADALUPE ALEXANDRA GAROFALO CARRERA

GABRIELA PILAR NINACURI MOYA

DIRECTOR

ING. JORGE GOYES NOBOA

PARES ACADÉMICOS:

LIC. GINA ACEBO

ECON. SERGIO FIERRO

Guaranda, julio 2019

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Por el presente dejo constancia que he leído la propuesta del trabajo de titulación, presentado (a) por el(los) señor(es) GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR cuyo tema es: LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACIÓN JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018. y en tal virtud acepto asesorar al estudiante en calidad de Director durante la etapa de proyecto de investigación e informe final, hasta su presentación y evaluación.

Dado en la ciudad de Guaranda a los 20 días del mes de febrero del 2019.



Goyes Noboa Jorge Estuardo

Cd. N° 0200834562

TABLA DE CONTENIDOS

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR II
TABLA DE CONTENIDOS III
ÍNDICE DE TABLAS IV
ÍNDICE DE FIGURAS V
RESUMEN VI
ABSTRACT VIII
CAPÍTULO I 1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 2
ANTECEDENTES 2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 5
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 5
JUSTIFICACIÓN 7
OBJETIVOS 9
Objetivo General 9
Objetivos Específicos 9
MARCO REFERENCIAL 10
MARCO TEÓRICO 10
Relaciones Laborales 10
Relación Gerente-Empleado 11
Relaciones interpersonales 15
Relaciones Intergrupales 18
Teoría del clima Organizacional de Likert 19
MARCO CONCEPTUAL 22
MARCO LEGAL 25
MARCO GEO REFERENCIAL 27
METODOLOGÍA 28
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS 29
CAPÍTULO II 31
PROCESAMIENTO DE DATOS 32
BIBLIOGRAFÍA 52
Anexo 1. Marco Geo referencial 57
Anexo 2. Encuesta del clima organizacional 58
Anexo 3. Entrevista 82
Anexo 4. Encuesta de Relaciones Laborales 84
Anexo 5. Cronograma de Actividades 86
Anexo 6. Presupuesto 87
Anexo 7. Fotos 88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer 20
Tabla 2. Cuenta Ud. ¿Con un contrato de trabajo? 32
Tabla 3. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe? 33
Tabla 4. ¿Cuál es la duración de su jornada laboral? 34
Tabla 5. Cuenta Ud. ¿Con un seguro, que le proporcionó la empresa? 35
Tabla 6. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo? 36
Tabla 7. ¿Cree Ud. que las condiciones que rodean a las personas en el trabajo son acordes para desempeñar sus labores? 37
Tabla 8. ¿Cómo considera usted que se sienten sus compañeros de trabajo dentro de la empresa? 38
Tabla 9. ¿Dentro de la empresa existe o ha existido una pareja que se forme en el ámbito sentimental-amoroso? 39
Tabla 10. ¿Dentro de la empresa que tipos de grupos existen? 40
Tabla 11. ¿Dentro de la empresa que tipo de conflictos existen? 41
Tabla 12. ¿Por qué se producen los conflictos dentro de la empresa? 42
Tabla 13. ¿Cómo se solucionan los conflictos dentro de la empresa? 43
Tabla 14. ¿En la relación entre gerente-empleado en la que su comunicación es directa, como se siente Ud.? 44
Tabla 15. Matriz de evaluación de los factores internos del clima organizacional 48
Tabla 16. Matriz de evaluación de los factores internos de las relaciones laborales 51
Tabla 17. Género del encuestado 58
Tabla 18. ¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma? 59
Tabla 19. ¿Le fueron comunicados al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar? 60
Tabla 20. ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas? 61
Tabla 21. ¿Puede comunicarse fácilmente con sus jefes y demás áreas? 62
Tabla 22. ¿Las actividades de la empresa se comunican oportunamente? 63
Tabla 23. ¿La toma de decisiones a las órdenes implantadas es justa según su criterio? 64
Tabla 24. ¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo? 65
Tabla 25. ¿Encuentra apoyo y confianza de sus superiores para el desarrollo de sus actividades? 66
Tabla 26. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo? 67
Tabla 27. ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo? 68
Tabla 28. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo? 69
Tabla 29. ¿Existe confianza ente los colaboradores del equipo de trabajo? 70
Tabla 30. ¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo? 71
Tabla 31. ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseo, fiestas, y otras actividades de diversión? 72
Tabla 32. ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas? 73
Tabla 33. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje? 74
Tabla 34. ¿Considera que el pago es justo por su trabajo? 75
Tabla 35.¿Cuenta con una felicitación cuando realiza bien su trabajo? 76
Tabla 36. ¿Recibe capacitaciones que están relacionadas con su trabajo? 77
Tabla 37. ¿Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente? 78
Tabla 38. ¿El espacio es adecuado para las actividades que realiza? 79
Tabla 39. ¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo? 80
Tabla 40. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo? 81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuenta con contrato de trabajo 32
Figura 2. Relación laboral con su jefe 33
Figura 3. Duración de jornada laboral 34
Figura 4. Seguro proporcionado por la empresa 35
Figura 5. Relación entre compañeros de trabajo 36
Figura 6. Condiciones de trabajo 37
Figura 7. Consideración de los empleados 38
Figura 8. Existencia de relación sentimental-amorosa 39
Figura 9. Tipos de grupos existentes en la empresa 40
Figura 10. Tipos de conflictos dentro de la empresa 41
Figura 11. Razón de los conflictos 42
Figura 12. Manera de solución de problemas 43
Figura 13. Manera de sentirse dentro del trabajo 44
Figura 14. Matriz de Prioridades 46
Figura 15. Perfil Estratégico de factores internos del clima organizacional 47
Figura 16. Matriz de Prioridades 49
Figura 17. Perfil Estratégico de factores internos de las relaciones laborales 50
Figura 18. Género del encuestado 58
Figura 19. Comunicación de objetivos y políticas 59
Figura 20. Comunicación de obligaciones a desempeñar 60
Figura 21. Cuenta con medios para comunicarse 61
Figura 22. Facilidad de comunicación con su jefe 62
Figura 23. Comunicación oportuna 63
Figura 24. Toma de decisiones justas 64
Figura 25. Delegación de responsabilidades 65
Figura 26. Apoyo por parte del jefe 66
Figura 27. Retroalimentación sobre desempeño laboral 67
Figura 28. Relaciones con compañeros de trabajo 68
Figura 29. Solución de problemas laborales 69
Figura 30. Confianza entre trabajadores 70
Figura 31. Disponibilidad de espacios 71
Figura 32. Realización de actividades de diversión 72
Figura 33. Recompensas por cumplimiento 73
Figura 34. Satisfacción de necesidades 74
Figura 35. Consideración del pago 75
Figura 36. Felicitación por realización de su trabajo 76
Figura 37. Recibe capacitaciones 77
Figura 38. Tiempo suficiente para trabajar 78
Figura 39. Espacio adecuado 79
Figura 40. Limpieza del lugar de trabajo 80
Figura 41. Dotación de materiales de trabajo 81

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título del Trabajo de Titulación

Las Relaciones Laborales entre el Nivel Directivo y los Niveles Operativos en la Empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo, Provincia Tungurahua al año 2018

Autoras: Garofalo Carrera Guadalupe Alexandra; Ninacuri Moya Gabriela Pilar

Director. Ing. Goyes Noboa Jorge

15, mayo del 2019

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a determinar las relaciones laborales, dentro de la empresa de calzado John Henry, ya que en la actualidad las relaciones laborales cada vez van tomando mayor relevancia y posiciones dentro de las empresas. Que resultan de gran interés, pues permiten observar las relaciones que se van formando dentro de la organización, como pueden ser; relaciones interpersonales: las que se presentan entre los individuos que laboran dentro de la empresa y relaciones intergrupales, las que se presentan dentro de los grupos de trabajo y que deben mantener una comunicación directa; para determinar las relaciones laborales se realizó además el estudio del clima organizacional presente en la empresa el mismo que ayudó a identificar los factores determinantes que se encuentran inmensos en el ambiente de trabajo. Para la recolección de información dentro de la empresa se utilizó una encuesta y una entrevista para el clima organizacional y una encuesta para las relaciones laborales. El tipo de investigación que se utilizó es de campo ya que realizó las encuestas y entrevista en el lugar de trabajo; cuantitativa facilitando conocer el número de encuestas que deben realizarse a la población de estudio y cualitativa que nos ayudó a describir características presentes en las relaciones laborales, los factores de las relaciones y el clima organizacional dentro de la empresa, con toda la información obtenida se logró proponer un mecanismo para mejorar las

relaciones laborales dentro de la empresa, el mismo que aportará tener un mejor ambiente de trabajo.

Palabras Claves: Relaciones laborales, clima organizacional, comunicación, relación interpersonal, relación intergrupal, motivaciones.

STATE UNIVERSITY OF BOLIVAR
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES BUSINESS AND COMPUTER MANAGEMENT
CAREER OF COMMERCIAL ENGINEERING

The Labor Relations Between the Level of Management and the Operational Levels in the Footwear and Creation Company John Henry, in the Tisaleo Canton, Tungurahua Province, to the year 2018

Authors: Garofalo Carrera Guadalupe Alexandra; Ninacuri Moya Gabriela Pilar
Director. Ing. Goyes Noboa Jorge

May 15, 2019

ABSTRACT

The present investigation is directed to realize an analysis on the labor relations, within the company of footwear John Henry, since in the actuality the labor relations every time are taking greater relevance and positions within the companies. In addition, labor relations are of great interest, since they allow observing the relationships that are forming within the organization, as they can be; interpersonal relationships that are those that occur between individuals who work within the company, intergroup relations that are presented within the work groups, which must maintain a direct communication, for the analysis of labor relations will also be carried out the study of the organizational climate present in the company which will allow to observe the determining factors that are immense in the work environment. For the collection of information within the company, a survey and an interview for the organizational climate and a survey for labor relations will be used. The type of research that will be used is in the field since it will carry out the surveys and interviews in the workplace; quantitative will allow us to know the number of surveys that should be made to the study and qualitative population and will help us to describe characteristics present in labor relations, the factors of relationships and the organizational climate within the company. With all the information that will be

obtained, we will be able to propose a mechanism to improve labor relations within the company, which will allow us to have a better work environment.

Key words: Labor relations, organizational climate, communication, interpersonal relationship, intergroup relationship, motivations.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

Desde la antigüedad las relaciones laborales entre las personas, grupos han formado parte del ser humano para lograr la supervivencia, en sus inicios el ser humano se relacionaba con otras personas para obtener beneficios al momento de realizar sus actividades de; caza, pesca, recolección de frutos, entre otros.

La humanidad ha experimentado los cambios más acelerados durante los últimos años, fruto de las grandes transformaciones que sucedieron a raíz de la Revolución Industrial. Con ella aparecen los obreros y por lo tanto la precarización de las condiciones de trabajo; inscritas en la lógica del sistema capitalista que determinó la apropiación de la plusvalía y la concentración de la riqueza económica y el poder político en la clase dominante, poseedora de los medios de producción. Pero este proceso paralelamente determinó la urgencia de la organización de quienes venden su fuerza de trabajo, a cambio de un salario para cubrir sus necesidades básicas de supervivencia. (Cano, 2009, p.291)

En medio de una gran represión contra las primeras movilizaciones obreras que reclamaban mejores condiciones salariales y de vida, se crean las organizaciones sindicales en los países de vanguardia industrial. En 1919 se forma la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo tripartito del Sistema de Naciones Unidas, que reúne a gobiernos, trabajadores y empleadores con el propósito de promover la justicia social y los derechos laborales. (Cano, 2009, p.291)

La evolución de las relaciones laborales es el producto de las instituciones, legislación y reglas definidas en el curso de la historia y de las actualizaciones que en la misma se realiza en cada coyuntura. Cada cambio, a su vez, es el resultado de propuestas que tienen su origen en alguno o varios de los actores sociales. Seguramente del sistema político, incluido el gobierno,

pero también la intervención activa de los actores sociales. En este sentido las relaciones laborales se conciben como una construcción social e histórica. Social, porque resulta de las estrategias de los actores sociales, empresarios, trabajadores y el Estado e histórica por que se conforma en el proceso histórico de cada realidad nacional. (Instituto de Relaciones Laborales)

Hoy en día en las empresas surgen relaciones laborales entre el empleador y el empleado que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos, estas relaciones se presentan mediante la realización de las actividades diarias en la jornada de trabajo, las mismas que ayudan a fortalecer los lazos que se forman entre las partes, lo que permite que dentro de la organización exista relaciones favorables que beneficien al desempeño de las personas, favoreciendo a los resultados de la empresa.

Para que existan buenas relaciones dentro de la organización deben establecerse reglas y normas las cuales ayuden a que los individuos puedan trabajar eficazmente de manera individual o grupal, permitiendo así cumplir con las metas organizacionales y personales, las cuales aportan al crecimiento de la organización.

Dentro de las organizaciones pueden presentarse relaciones laborales positivas y negativas las que influyen en el clima organizacional, si el ambiente de trabajo es positivo permitirá que las relaciones se manifiesten de la mejor manera, mientras tanto si el ambiente de trabajo es negativo en las relaciones se presentarán conflictos que afecten a la organización.

La multidimensionalidad del clima organizacional, Bustamante et al; 2016 (como se citó en Lapo & Bustamante, 2018) indica que puede otorgar esa fuerza impulsadora que colabora a directivos y trabajadores que comprendan y den sentido a su realidad. Por una parte, porque un mejor clima organizacional motiva las actitudes laborales positivas y la participación social y por otra, activa el comportamiento y predisposición de los trabajadores, incrementa la

satisfacción laboral permitiendo así estimular el compromiso con la organización. (Lapo & Bustamante, 2018)

La empresa de calzado John Henry ubicada en las calles Antonio Clavijo y Cacique Tisaleo inicia sus actividades de producción y venta de calzado de cuero exclusivamente para hombres, en 1992 impulsada por el señor Juan Guerrero; quien contaba con tres empleados que pertenecían a su familia y en la actualidad cuenta con dieciocho empleados en su empresa. Desde que la empresa inició sus actividades se presentaron relaciones laborales familiares, quienes contribuyeron al crecimiento de la empresa; y en la actualidad estas relaciones laborales familiares se transformaron por el crecimiento de la empresa que toman mayor importancia dentro de la misma por las actividades que se desarrollan.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo son las relaciones laborales entre los niveles directivos y operativos en la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo, Provincia Tungurahua al año 2018?

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Al realizar una investigación con el personal y su jefe inmediato se determinó que las relaciones laborales se encuentran establecidas por el empleador y el empleado, donde surgen problemas por bajo nivel de comunicación entre el personal operativo y administrativo. Otro factor determinante es que existe una escasa motivación de las personas para cumplir efectivamente los objetivos organizacionales, producto de una deficiente comunicación interna y/o utilización de canales inadecuados, que afecta a los objetivos de la organización, así mismo se evidencia inicialmente que el tipo de liderazgo que se aplica es el autocrático, donde las órdenes son emanadas directamente por el gerente y el nivel operativo se limita a dar cumplimiento, es decir no se toma en consideración las opiniones del personal de nivel operativo, lo que existe una gran desmotivación del personal para ejecutar las tareas.

Todo esto surge por relaciones positivas y negativas que se identifican dentro de la organización; por lo cual, es necesario determinar cuáles son los factores y que tipos de relaciones surgen dentro de la Empresa de Calzado y Creación John Henry, con la finalidad de conocer profundamente su problemática y las consecuencias que esto acarrea en los resultados organizacionales.

PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo las relaciones laborales influyen en el clima organizacional de la empresa John Henry del Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018?

¿Cuáles son los factores que influyen mayormente en las relaciones entre el nivel directivo y el nivel operativo en la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018?

¿Cuáles son los mecanismos para mejorar la relación entre el nivel directivo y el nivel operativo en la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018?

JUSTIFICACIÓN

Las relaciones laborales que se manifiestan dentro de las organizaciones entre personas y el organismo muestran las contribuciones que hacen entre las dos partes. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en empresas o instituciones, ellas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de la misma; lo cual determina que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen un medio para lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2014)

Este proyecto de investigación surge por la necesidad de determinar las relaciones laborales dentro de la empresa de Calzado John Henry, y ver cómo influye en el clima organizacional. Al mismo tiempo que permitirá contar con información actualizada sobre lo que está sucediendo en la empresa, y así poder establecer mecanismos de mejora sobre las relaciones laborales.

La importancia que tiene las relaciones laborales es que cada vez van tomando mayor relevancia en las empresas ya que son consideradas como determinantes de las mismas, debido a que, facilitan que las personas se relacionen y puedan cumplir los propósitos tanto de la organización como de las personas que laboran dentro de la empresa. La relación laboral radica en que, así como las organizaciones necesitan de las personas para poder existir, las personas también necesitan de ellas recíprocamente, la empresa no solo influye en el aspecto laboral de las personas, también en la forma de vivir, en la manera de vestirse, en sus aspiraciones, sus valores, etc. y a su vez, las empresas se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de quienes forman parte de ella.

Es oportuno realizar esta investigación, porque las relaciones laborales que se presentan entre el nivel directivo y el nivel operativo afecta de manera positiva; cuando existe una buena

relación dentro de la empresa y negativa cuando existen conflictos, lo que influyen directamente en las relaciones laborales y en su desempeño, afectando al clima organizacional, por tanto, es necesario conocer los factores de las relaciones laborales y ver cómo influyen en el desempeño laboral de las personas.

La investigación es pertinente, porque se pondrá en práctica los conocimientos y habilidades adquirido a lo largo de la carrera, que aportarán y serán reflejados en la investigación.

Es factible porque se cuenta con el acceso a las instalaciones y a la información necesaria para realizar la investigación, permitiendo conocer como son las relaciones laborales presentes entre el nivel directivo y el nivel operativo, y como esta influye en el desempeño laboral de las personas que trabajan en la empresa.

Dentro de la investigación los beneficiarios son la Empresa de Calzado John Henry y las personas que trabajan en la misma a quienes se les va a proponer mecanismos de mejora de las relaciones laborales entre el nivel directivo y el nivel operativo, para que exista un buen desempeño laboral, ya que con una buena relación laboral ayudará que las actividades se puedan realizar de la mejor manera, aportando a la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Determinar las relaciones laborales entre los niveles directivos y operativos en la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen mayormente en las relaciones laborales entre el nivel directivo y nivel operativo en la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018.
- Evaluar el clima organizacional de la empresa John Henry del Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018.
- Proponer mecanismos para la mejora de las relaciones laborales entre el nivel directivo y nivel operativos de la empresa de Calzado y Creación John Henry, en el Cantón Tisaleo Provincia Tungurahua al año 2018.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Relaciones Laborales

Para una organización, las relaciones laborales, (compuestas por interacciones entre trabajadores y empleadores) son esenciales para definir la calidad del trabajo en sí y la calidad de una sociedad, esto debido, a que cuando se habla de "relaciones laborales" no tan solo se afecta la relación existente entre los empleadores y trabajadores, sino también a todo el entorno cercano e inclusive lejano que rodea a ambas partes, afectando tal vez la posibilidad de desarrollo que estas podrían llegar a tener. Dentro de las relaciones laborales existen tres actores sociales: trabajadores, empresarios y el estado, representando cada uno diferentes puntos de vista respecto a la calidad de las relaciones laborales. De esta manera, desde el punto de vista de los trabajadores, la mejora de la calidad en las relaciones laborales estaría vinculada a aquellos factores que redundan en un aumento sostenido de su bienestar. Desde la perspectiva del estado, la calidad de las relaciones laborales estaría más vinculada a los aspectos distributivos, esto es, a la reducción de la pobreza y la desigualdad social, que se presentan como requisitos básicos para alcanzar la estabilidad y reducir así, el riesgo país. Y la postura que tienen los empresarios con respecto a la calidad de las relaciones laborales está vinculada estrechamente a la necesidad de ser competitivo, tanto en el mercado nacional como en el internacional, lo que exige niveles de productividad altos y con un crecimiento semejante o superior al de las empresas competidoras. (Aho, Pizarro, Rebolledo & Salas, 2006)

Nivel Directivo

Los directivos tienen la capacidad para entender y manejar las relaciones, que aportan calidad al líder, tanto en las que se dan entre los miembros del equipo como en las relaciones con otras áreas de la empresa, son capaces de mejorar las interacciones entre los diversos

niveles. La calidad de esta relación influye de forma determinante en la percepción del colaborador sobre su situación profesional. (Miguel & Martínez, 2012)

La función del nivel directivo es crear condiciones para que sus colaboradores realicen su trabajo de la mejor forma posible, son encargados de dirigir toda la organización y por tanto responsables de esta, fijan las estrategias y objetivos de la empresa a corto y largo plazo. Los directivos que logran mantener una buena relación con sus trabajadores y crean un buen ambiente de trabajo, muestran los mejores resultados del éxito. (Miguel & Martínez, 2012)

Nivel Operativo

La importancia del nivel operativo para las empresas radica, en que en ellos se orientan los procesos, se previne, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido. (Muñoz, 2017)

Este nivel es la base de la pirámide, el soporte, y quienes realizan las principales tareas de producción y de servicios. Una empresa sin cargos operativos se podría quedar solo en ideas y estrategias sin la fuerza de personas para ejecutarlas. Por lo mismo quienes ejercen estas funciones son indispensables para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, el nivel operativo generalmente se relaciona con la producción de las empresas donde existe mayor número de personas y requieren de rigurosos entrenamientos e inducciones. En su mayoría, estos trabajos operativos son ejercidos por personas de estratos medios y bajos, que por lo general no cuentan con altos niveles académicos, pero si con suficientes años de experiencia. Tiene como sueldo base el salario mínimo, aunque esto puede variar dependiendo de la ciudad y el sector en el que se desenvuelven las empresas. (Alzate, 2017)

Relación Gerente-Empleado

Según Chiavenato (2011) “Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización” (p.296). Los gerentes

de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo manteniendo una relación laboral por el tiempo compartido dentro de la organización, convirtiéndose en su segundo hogar, los mismos requieren atención y acompañamiento pues se enfrentan a diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas como:

- **Personales**. estos problemas personales pueden ser debido a discrepancia de opiniones, abuso de poder, malos entendidos, falta de compresión.
- **Financieros**. los problemas financieros pueden ser debido a que se centra más en buscar dinero y más no por las actividades.
- **Laborales.** estos problemas se centran por la falta del cumplimiento de las actividades en un determinado periodo, por falta de cumplimento de las políticas que mantiene la empresa.

Estos problemas afectan al desempeño de las personas al ser parte de la organización. Es por eso que el gerente debe motivar y proporcionar asistencia a los empleados creando una atmosfera de confianza, respeto y consideración a través de charlas, reuniones en donde se respete las opiniones o ideas de los individuos. (Chiavenato, 2002)

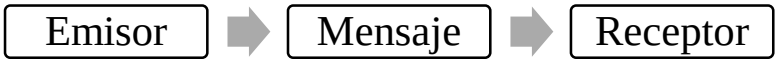
Diseño de un programa de relación Gerente-empleado

Según Milkovich y Boudreau, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. **Comunicación.** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales. La comunicación se desarrolla de manera directa entre el jefe inmediato y los subordinados, mediante reuniones donde interactúan exponiendo sus opiniones cara a cara. Además, esta comunicación debe ser realizada para alentar a los empleados con programas multiculturales, talleres de

diversidad donde que los empleados conozcan y se interrelacionen con las demás personas.

Proceso de comunicación



- **Emisor.** Dentro del proceso de comunicación el emisor es la aparte inicial del intercambio de información, es quien inicia con el mensaje.
- **Mensaje.** Esto corresponde a la información que es transmitida, es todo lo que se desea dar a conocer por medio del proceso de comunicación.
- **Receptor.** es la parte final del proceso es quien recibe la información.

Canal de comunicación

Según Rodríguez, 2006 manifiesta que "Es el medio o modelo por el cual se transmite la comunicación: oral (cara a cara), escrita (cartas, fax, mensajes escritos, correos electrónicos), símbolos (figuras, formas). Para que la información resulte eficaz y eficiente el canal debe ser apropiado para el mensaje" (p.187)

2. **Cooperación.** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación, en las organizaciones el compromiso de cooperación se lo realiza mediante acuerdos firmados donde se establece las actividades que deben cumplir, también se realiza de manera verbal, mediante el compromiso de cada uno de los empleados con el fin de cumplir el objetivo que se desea alcanzar.
3. **Disciplina y conflicto.** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto. (Chiavenato, 2002)

Mediante un documento en donde se manifiesten las normas que se deben cumplir dentro de la empresa, las mismas que establecen diversas sanciones que se pueden llegar a ejecutar como, llamado de atención, sanciones económicas, etc.

Programa de políticas de HP

El programa de Hewlett-Packard (HP) hace énfasis en la eficacia de la comunicación en las organizaciones tanto descendentes como ascendentes, para lo que establece dos factores básicos.

1. **Gerencia paseando por la empresa.** para que la operación sea bien administrada, es esencial que los gerentes y supervisores estén atentos a lo que ocurre en sus áreas, no solo en el nivel inmediato, sino en todos los niveles inferiores, ya que los empleados constituyen el más importante recurso y los gerentes tiene responsabilidad directa en el entrenamiento, desempeño y bienestar general. (Chiavenato, 2002). Para que este factor pueda ser cumplido debe el gerente ir a todas las áreas de la organización y mantener una comunicación directa con las personas, con el fin de conocer cómo se sienten realizando sus actividades, además debe estimularlos para que realicen su trabajo de la mejor manera.
2. **Políticas de puertas abiertas.** los gerentes y supervisores deben promover un ambiente de trabajo en que los empleados se sientan libres y cómodos para obtener asesoría individual, promover temas generales u ofrecer ideas y sugerencias, evitando que el empleado sienta o perciba intimidación por su parte o cualquier otra actitud contraria a las políticas de organización. (Chiavenato, 2002). Para que sea posible la política de puertas abiertas se debe mantener una comunicación personal entre gerente-empleado, donde puedan intercambiar ideas o sugerencias, creando confianza entre las partes.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana. Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo, para esto debe existir una comunicación constante con las personas, generando relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar. (Montes, 2016)

Dentro de las relaciones interpersonales el ámbito laboral juega un papel importante ya que esta relación se da al momento en que los individuos realizan sus actividades.

Los tipos de relaciones interpersonales que se puede dar entre los individuos son:

1. **Relación de amistad.** este tipo de relación se presenta por medio de afinidad entre los individuos, donde existe un intercambio de apoyo mutuo, confianza, apoyo moral, honestidad, franqueza y respeto.

   Dentro de las relaciones de amistad se pueden producir conflictos que afecten esta relación, dando lugar a disputas por distintos puntos de vista, chismes, malos entendidos, envidia, egoísmo, que tienen al momento de realizar una determinada actividad o en su convivir diario dentro de la empresa, lo que conlleva a que se rompa el lazo de amistad.
2. **Relaciones personales.** la característica esencial en este tipo de relación es que prevalece el laso de amistad desde un plano privado y no laboral, se manifiesta mediante afinidad o por compartir las mismas ideas permitiendo en apoyo mutuo entre los individuos.

Dentro de las relaciones personales se pueden manifestar ciertos conflictos como envidia, chismes, que afectan a la relación que mantienen los individuos.

Normas para mejorar las relaciones interpersonales

1. No obligues a los demás a que acepten todas tus ideas.
2. Se cortés y amistoso con todos.
3. No te quejes de todo y por todo.
4. Cumple con las promesas y con los compromisos.
5. Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos, ni busques culpables.
6. Ten presente siempre: la honestidad, la sinceridad, el respeto, la comprensión y la sabiduría. (Chamorro, 2006)

Modelo para el mejoramiento de las habilidades interpersonales

Este modelo consiste en adquirir y mejorar las habilidades interpersonales, se facilita si se sigue un modelo de aprendizaje que se aplique al cambio de conducta.

Meta o situación deseada. se considera el logro que se desea alcanzar como resultado de su esfuerzo, una razón importante para tener una meta es que el rendimiento mejora si se fija un objetivo específico. Con una meta en mente una persona no se sentirá satisfecha hasta alcanzarla. (DuBrin, 2008)

Para alcanzar la meta o situación deseada deben existir motivaciones, incentivos, confianza en sí mismo y una buena comunicación entre los individuos de la organización.

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- **Factores higiénicos.** se refiere a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleado, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones

entre dirección y empleado, reglamentos internos, oportunidades. Si estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, pero si son precarios provocan insatisfacción. (Chiavenato, 2011)

- **Factores motivacionales.** se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. (Chiavenato, 2011)

Valoración de la realidad. se necesita valorar cuán lejos se encuentra la meta que se desea lograr y cuan intolerante se le percibe que esta será, tomando en cuenta las relaciones interpersonales dentro de la organización. (DuBrin, 2008)

La valoración de la realidad se la realiza tomando en cuenta el porcentaje de cumplimiento de la meta propuesta, mediante una observación exhaustiva del entorno en el que se encuentra.

Plan de acción. el modelo de aprendizaje necesita algún mecanismo para cambiar la relación entre la persona y el entorno, este plan de acción consiste en una serie de pasos para alcanzar la meta, sin este una meta personal será inalcanzable. (DuBrin, 2008)

Para el plan de acción se debe tomar en cuenta que se quiere alcanzar (objetivo), cuanto se quiere alcanzar (cantidad y calidad), cuando se quiere lograr (tiempo), en donde se quiere realizar (lugar), con quien y con que se desea lograrlo (personal, recursos), como saber si se está alcanzando el objetivo (proceso), como determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Retroalimentación sobre las acciones. en este paso del modelo de aprendizaje consiste en medir los efectos de las propias acciones con la realidad, en la cual se obtiene una retroalimentación sobre las consecuencias de sus actos. (DuBrin, 2008)

La retroalimentación en la organización se puede realizar mediante reuniones individuales y grupales (grupos T y grupos de enfoque).

Relaciones Intergrupales

Las relaciones intergrupales son aquellas que se establecen entre los individuos o grupos, las cuales aparecen siempre que interactúan colectiva o individualmente con otros grupos o con sus miembros en términos de su identificación, las relaciones entre grupos se ven afectadas por las metas e intereses de los grupos, las mismas que se centran en las relaciones de cooperación o competición para el logro de metas o recursos. El conflicto intergrupal se produce por la existencia de metas incompatibles, lo que da pie a la hostilidad y a la discriminación intergrupal. (Montes, 2008)

Las relaciones intergrupales surgen al momento de compartir las actividades diarias que se dan, ya sea entre el nivel operativo o el nivel directivo y por el tiempo que pasan dentro de la organización, estas relaciones se van formando a lo largo del convivir diario. Por lo que las relaciones entre grupos de trabajo son importantes para alcanzar las metas propuestas.

Dentro de las relaciones intergrupales existen una serie de relaciones como:

1. **Relaciones de amistad.** esta relación se caracteriza por manifestarse entre los individuos por medio de afinidad y comprensión. Lo que conlleva a que exista una buena relación de amistad entre integrantes del grupo.

   Dentro de las relaciones de amistad pueden existir una serie de conflictos ya sea por envidia, malos entendidos, chismes, y egoísmo. Lo que provoca alejamiento entre los individuos del grupo de trabajo.
2. **Relaciones de trabajo.** estas relaciones se caracterizan por mantener un laso laboral en el que, los miembros del grupo de trabajo puedan apoyarse mutuamente, respetando las

opiniones o puntos de vista distintos o ya sea por el tiempo que comparten realizando las actividades dentro del mismo.

En las relaciones de trabajo se pueden presentar una serie de conflictos ya sea por malos entendidos, chismes, discrepancias en las opiniones o por diferencias entre compañeros del grupo.

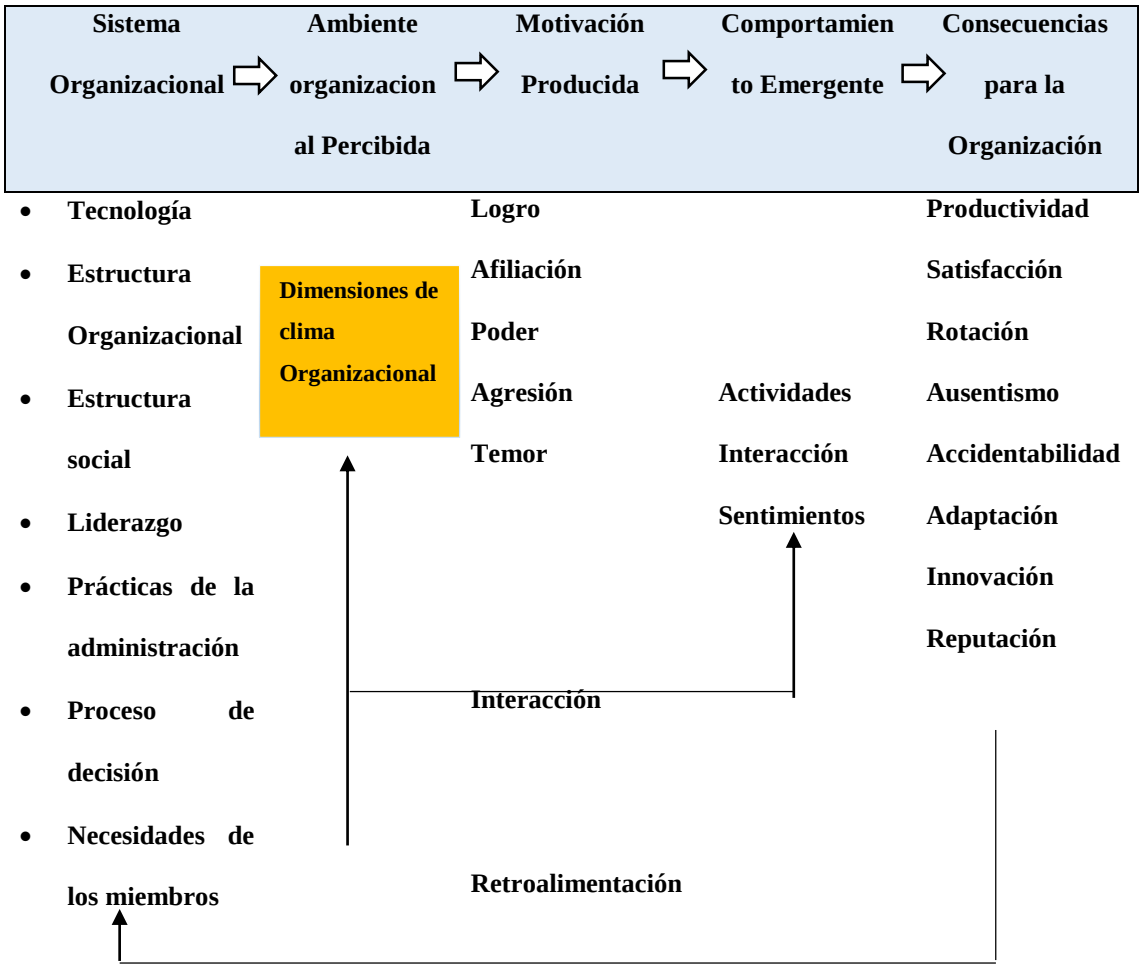
Teoría del clima Organizacional de Likert

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. **Variables Causales.** estas determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella. Incluyen solo aquellas variables independientes que pueden ser alteradas o cambiadas por la organización y su administración.
2. **Variables Interventoras.** reflejan el estado interno y la salud de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. **Variables de Resultado Final.** estas son variables dependientes que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, ganancias y pérdidas. (Guízar, 2013)

Modelo de clima organizacional

Tabla 1. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

Técnica para medir el clima organizacional

El clima organizacional involucra el ambiente de trabajo, el trato con los superiores y colegas y la interrelación entre estos tiene que ver con la comunicación y las relaciones dentro de una organización. El clima está íntimamente ligado con la motivación y por tanto con la

productividad de los empleados, donde hay una buena comunicación existirá un buen clima y los trabajadores resulten motivados y por ende son más productivos. (Simetrical, 2017)

La encuesta del clima organizacional

Es uno de los instrumentos de medición el clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de mayor cantidad de personas y en menos tiempo. Con las encuestas se conocerá cual es el estado actual en el que se encuentra el clima organizacional de la empresa. Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta del clima organizacional es el anonimato, ya que permitirá resguardar la identificación del personal encuestado, el mismo que es un factor preciso si queremos asegurar la mayor sinceridad en las respuestas.

Para la encuesta del clima organizacional se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir los temas que se van analizar en base a las dimensiones del clima organizacional (comunicación, motivaciones, condiciones de trabajo, liderazgo, etc.).
- Establecer un sistema de valoración.
- Redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender. (Simetrical, 2017)

MARCO CONCEPTUAL

Relación Laboral

Las relaciones laborales, (compuestas por interacciones entre trabajadores y empleadores) son esenciales para definir la calidad del trabajo en sí y la calidad de una sociedad, esto debido, a que cuando se habla de "relaciones laborales" no tan solo se afecta la relación existente entre los empleadores y trabajadores, sino también a todo el entorno cercano e inclusive lejano que rodea a ambas partes (Aho, Pizarro, Rebolledo & Salas, 2006)

Relaciones Interpersonales

Según Bisquerra (2003). "define como una interacción recíproca entre dos o más personas" (p. 23).

Comunicación

Según Hampton (como se citó en Rodríguez, 2006) afirma que. "El proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre ellas e interpretan su significado" (p. 183).

Conflicto

Según Bureau (2015) define como. "una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles" (p. 105).

Relaciones Intergrupales

Las relaciones intergrupales son aquellas que se establecen entre los individuos o grupos, las cuales aparecen siempre que interactúan colectiva o individualmente con otros grupos o con sus miembros en términos de su identificación las relaciones entre grupos se ven afectadas por

las metas e intereses de los grupos, las mismas que se centran en las relaciones de cooperación o competición para el logro de metas o recursos. (Montes, 2008)

Empresa

Según Caplow (como se citó en Rodríguez, 2006) manifiesta que. “es un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de ciertos números de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones” (p. 3).

Organización

Según Hernández & Pulido (2011) afirma que “Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 192).

Gerente

Según Robbins & Coulter (2010) afirma que “Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización” (p.5)

Clima Organizacional

Para Brunet (como se citó en Ramos, 2012) define. “El clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”. (p.16)

Motivación

Según Hernández & Pulido (2011) afirman que “la motivación es fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas”.(p. 225)

Factor higiénico

Según Chiavenato (2011) manifiesta que. “Se refiere a las condiciones que les rodea a las personas en su trabajo, condiciones físicas y ambientales del empleo”. (p.45)

Factor motivacional

Según Chiavenato (2011) manifiesta que: “Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales”. (p.45)

Condiciones de trabajo

Según Bermúdez (2004) define qué. “Son aquel conjunto de obligaciones y derechos que se imponen mutuamente y de manera recíproca los trabajadores y patrones en virtud de las relaciones de trabajo que se dan entre ellos”.

Trabajador

Según el código de trabajo (2012) se refiere a “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero” (p.7).

Empleador

Según el código de trabajo (2012) se refiere a “La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador” (p.7).

MARCO LEGAL

Según la constitución de la República del Ecuador en el **Art. 16.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.
3. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad. (Constitución, 2018)

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución, 2018)

Art. 34.- EI derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Constitución, 2018)

Según el Código de Trabajo del 2018 en el **Art. 2.-** Obligatoriedad del trabajo: el trabajo es un derecho y un deber social.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación: el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado. (Código, 2018)

Según la Ley Orgánica de Salud (LOS) del 2012 en el **Art. 117.-** La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Empleo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establecerá las normas de salud y seguridad en el trabajo para proteger la salud de los trabajadores.

Art. 118.- Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándoles de información suficiente, equipos de protección, vestimenta apropiada, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales.

Art. 119.- Los empleadores tienen la obligación de notificar a las autoridades competentes, los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, sin perjuicio de las acciones que adopten tanto el Ministerio del Trabajo y Empleo como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 121.- Las instituciones públicas o privadas cuyo personal esté expuesto a radiación ionizante y emisiones no ionizantes, están obligadas a proveer de dispositivos de cuidado y control de radiación y de condiciones de seguridad en el trabajo que prevengan riesgos para la salud. (LOS, 2012).

MARCO GEO REFERENCIAL

La empresa de Calzado John Henry se encuentra ubicada en las calles Antonio Clavijo y Cacique Tisaleo, perteneciente al Cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua localizada al sureste de la ciudad de Ambato, en la vía hacia Riobamba a 3.280 m.s.n.m.

Limita al norte y al oeste con el cantón Ambato, al sur con el cantón Mocha y al este con los cantones Cevallos y Mocha.

La superficie del cantón es de 60km^2 aproximadamente, la temperatura anual varía entre 4°C y 12°C.

En su territorio predominan los relieves con pendientes moderadas (12-25%) pero el relieve colinado (25-50%) toma una mayor fuerza en el paisaje conforme nos acercamos al volcán Carihuairazo.

METODOLOGÍA

Tipos de investigación

La presente investigación está orientada a determinar las relaciones laborales entre el nivel directivo y los niveles operativos de la Empresa de Calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo, para lo cual se utilizará instrumentos y técnicas de investigación.

Investigación de Campo

Según Palella & Martins (2010) afirma que. "La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables" (p.88).

Por lo tanto, la investigación de campo se la realizará, mediante la aplicación de encuestas a la población de estudio para evaluar el clima laboral, determinar las relaciones laborales entre el nivel directivo y el nivel operativo, identificar los factores que interviene en las relaciones laborales dentro de la Empresa de Calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo.

Investigación Cualitativa

Según McDaniel & Gates (2011) afirman que. "Es un término que se utiliza libremente para referirse a la investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a cuantificación o un análisis cuantitativo" (p.132).

Se realizará la investigación cualitativa, para describir características que se encuentran presentes en las relaciones laborales entre el nivel directivo y el nivel operativo, los factores de las relaciones laborales y el clima organizacional dentro de la Empresa de Calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo.

Métodos

Para el proceso de elaboración de nuestro proyecto de investigación se trabajará con los siguientes métodos:

Método Descriptivo

El objetivo de la aplicación del método descriptivo nos permitirá conocer las relaciones laborales y sus factores que se forman dentro de la organización y sus características, evaluar el clima organizacional, de la Empresa de Calzado John Henry en la Ciudad de Tisaleo.

Método Analítico

El método analítico nos permitirá determinar las relaciones laborales, las causas de formación y los posibles conflictos que se pueden generar, además de analizar el clima organizacional que existe dentro de la empresa lo que nos proporciona una visión clara de investigación que se realizará.

Método Histórico

Este método nos aportará información de antecedentes de las relaciones laborales que surgieron en el tiempo en que la empresa empezó a realizar su actividad y aquellas referencias que se tomaron en cuenta para establecer el comportamiento y la vida de la empresa.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

Encuesta

En la presente investigación la encuesta se aplicará a las personas que trabajan en la Empresa de Calzado John Henry, ya que la investigación está orientada a determinar de las relaciones laborales entre en nivel directivo y el nivel operativo en la empresa. Mediante la aplicación de

la encuesta se procederá a evaluar el clima organizacional e identificar los factores que intervienen en las relaciones laborales.

Entrevista

Según Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2013) definen como. Un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo establecido entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto". (P.163)

La entrevista se la realizará al gerente propietario de la Empresa de Calzado John Henry la cual permitirá obtener información sobre las relaciones que mantiene entre gerente-empleado, comunicación y aspectos del clima organizacional.

Universo y Muestra

Para la presente investigación que se realizará en la Empresa de Calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo, se toman en cuenta las personas que trabajan en la misma, donde el número de trabajadores con los que cuenta la Empresa de Calzado John Henry es de 18, obtenidos directamente del gerente propietario de la empresa.

Formula de la Muestra

Dado que el número de trabajadores que mantiene la Empresa de Calzado John Henry no es muy elevado, el cálculo de la muestra no es necesario, ya que se aplicará a todos los trabajadores de la organización.

CAPÍTULO II

PROCESAMIENTO DE DATOS

Encuesta de relación laboral para los trabajadores

Tabla 2. *Cuenta Ud. ¿Con un contrato de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%
total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

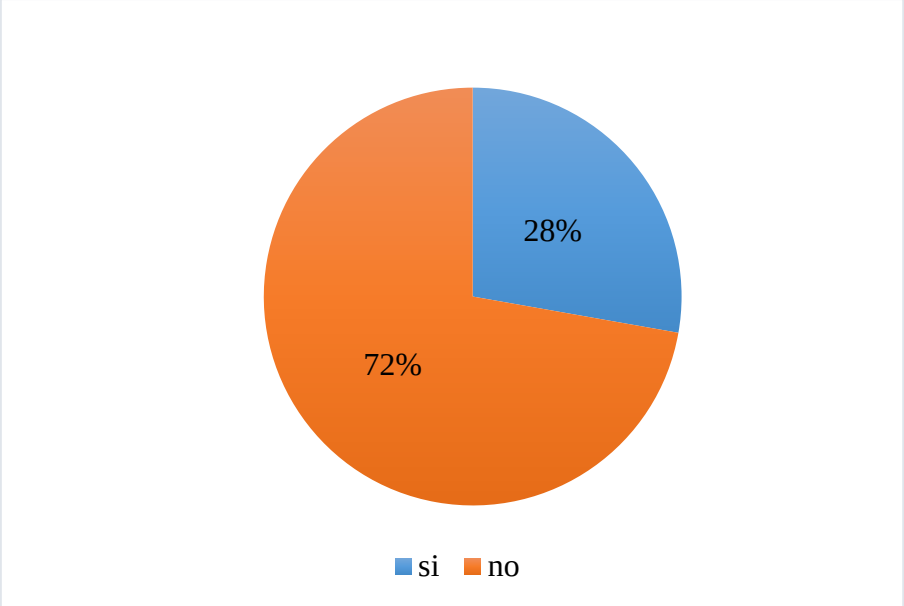


Figura 1. Cuenta con contrato de trabajo

Análisis: Del total de los encuestados son pocos quienes manifestaron que cuentan con un contrato de trabajo en el cual está establecido los acuerdos y normas que deben cumplir, mientras que la mayoría de los trabajadores manifestaron que no mantienen un contrato con la empresa, que les garantice estabilidad; lo que afecta a la relación laboral entre los niveles ya que los empleados al momento de dar sus opiniones se sienten temerosos de ser despedidos en cualquier momento.

Tabla 3. *¿Cómo es la relación laboral con su jefe?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	22%
Buena	12	67%
Regular	2	11%
Mala	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

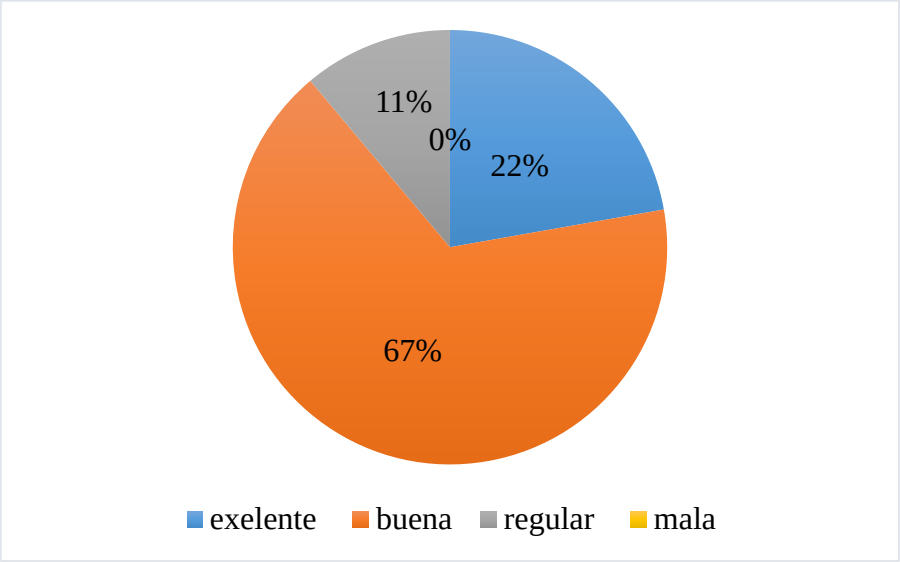


Figura 2. Relación laboral con su jefe

Análisis: Un porcentaje muy pequeño manifiesta que su relación es excelente, esto se presenta por los años que lleva trabajando en la empresa y la mayoría de los encuestados manifestaron que la relación con su jefe es buena-regular, ya que el nivel directivo toma las decisiones sin recibir sugerencias y opiniones del personal, por lo que las relaciones laborales se ven afectadas.

Tabla 4. *¿Cuál es la duración de su jornada laboral?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
8 horas	12	67%
9 horas	6	33%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

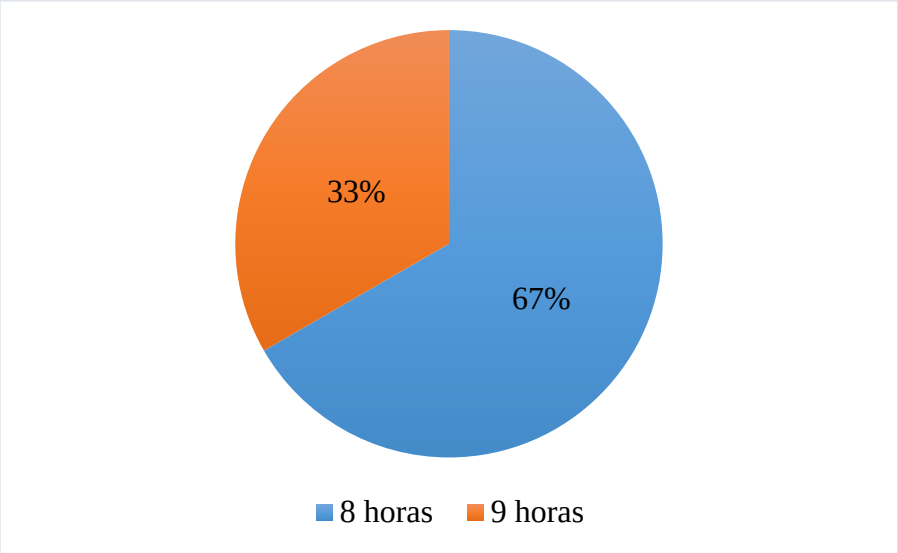


Figura 3. Duración de jornada laboral

Análisis: Del total de los encuestados la mayoría manifestaron que trabajan 8horas diarias, lo que está reglamentado en la ley, y un porcentaje considerado manifiesta que labora 9 horas diarias, esto se presenta por la actividad que realizan, donde deben trabajar horas extras o por no contar con un contrato de trabajo que les proporcione estabilidad laboral en donde se establezcan las horas y beneficios con los que deben contar.

Tabla 5. *Cuenta Ud. ¿Con un seguro, que le proporcionó la empresa?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

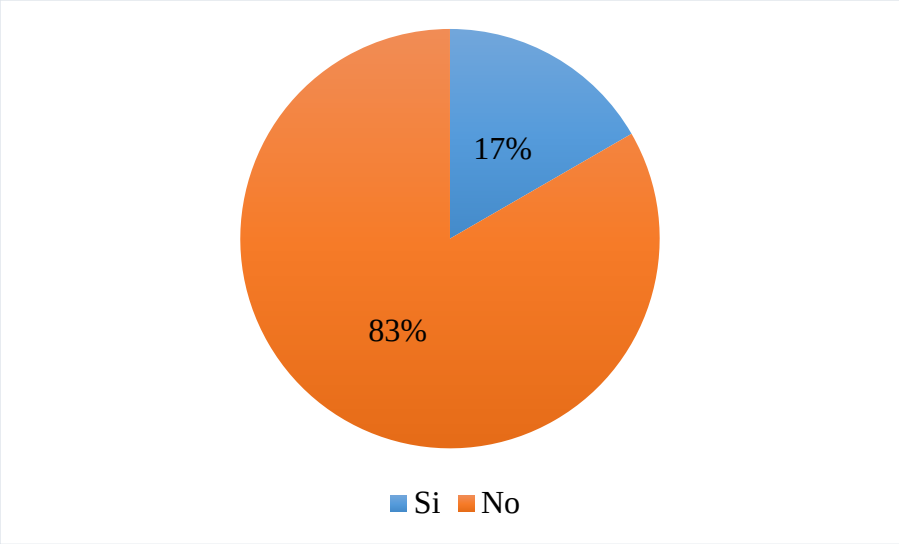


Figura 4. Seguro proporcionado por la empresa

Análisis: Al finalizar las encuestas la minoría de trabajadores manifestaron que, cuentan con un seguro, quienes mantiene un contrato, mientras que la mayoría indica que no cuenta con un seguro, por tener un contrato eventual o por no contar con uno; provocando inseguridad en los empleados ya que en casos de accidentes deben hacerse cargo de sus gastos, y la relación entre los niveles se ve afectada por la falta de importancia de parte del gerente hacia sus empleados

Tabla 6. *¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	6	33%
Buena	12	67%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

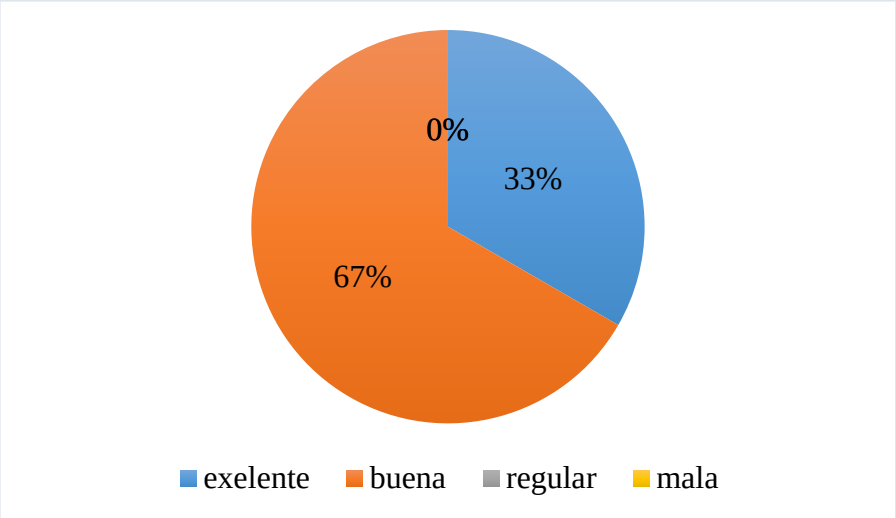


Figura 5. Relación entre compañeros de trabajo

Análisis: El total de los encuestados manifestaron que la relación con sus compañeros de trabajo (dentro del grupo) es excelente-buena ya que pasan la mayoría de su tiempo en el trabajo realizando actividades que se les fueron delegadas y por la permanencia en el mismo lo que hace que la relación sea llevada de la mejor manera, permitiendo que esto ayude a que pueda existir un clima organizacional favorable.

Tabla 7. *¿Cree Ud. que las condiciones que rodean a las personas en el trabajo son acordes para desempeñar sus labores?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	13	72%
No	0	0%
Talvez	5	28%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

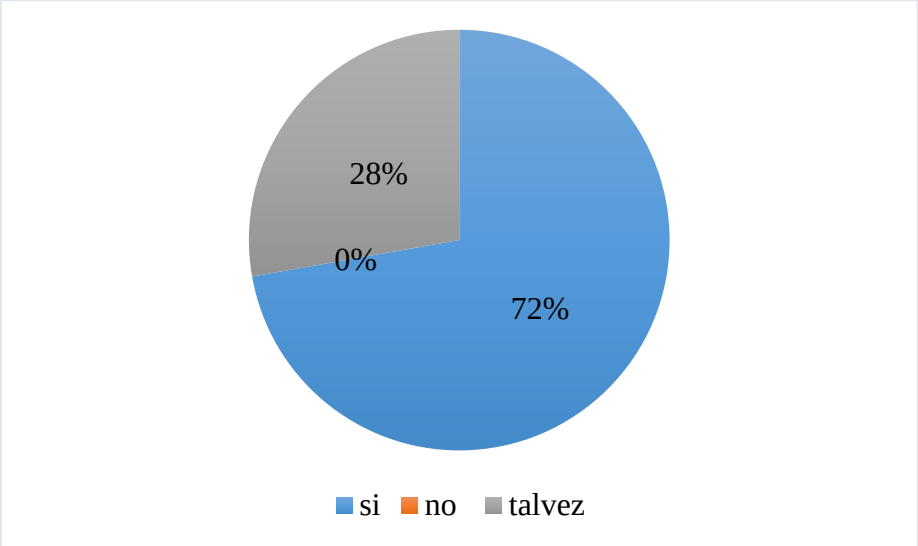


Figura 6. Condiciones de trabajo

Análisis: Del total de los encuestados, la mayor parte manifiestan que las condiciones que los rodea son acordes para realizar sus actividades de trabajo, ya que pasan su mayor parte del tiempo dentro de la empresa concentrados en realizar sus actividades; por lo que la condición para ellos siempre estará bien, mientras que en su minoría se encuentran dudosos de las condiciones con las que cuentan, y piensan que estas pueden mejorar y así tener una mejor relación.

Tabla 8. *¿Cómo considera usted que se sienten sus compañeros de trabajo dentro de la empresa?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Satisfecho	10	56%
Comprometidos	8	44%
Inconformes	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

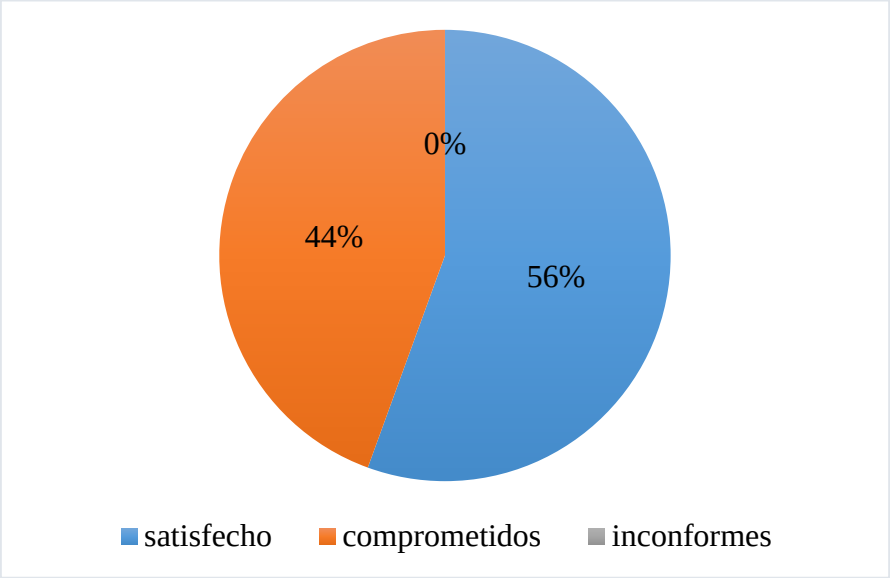


Figura 7. Consideración de los empleados

Análisis: Del total de los encuestados la percepción que los empleados manifiestan es que sus compañeros de trabajo se encuentran satisfechos y comprometidos, pero esta apreciación puede variar ya que no se conoce en realidad como el empleado se siente dentro de la empresa. Además, que deben cumplir con las actividades para que puedan obtener su pago por realizar su trabajo.

Tabla 9. *¿Dentro de la empresa existe o ha existido una pareja que se forme en el ámbito sentimental-amoroso?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	13	72%
No	5	28%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

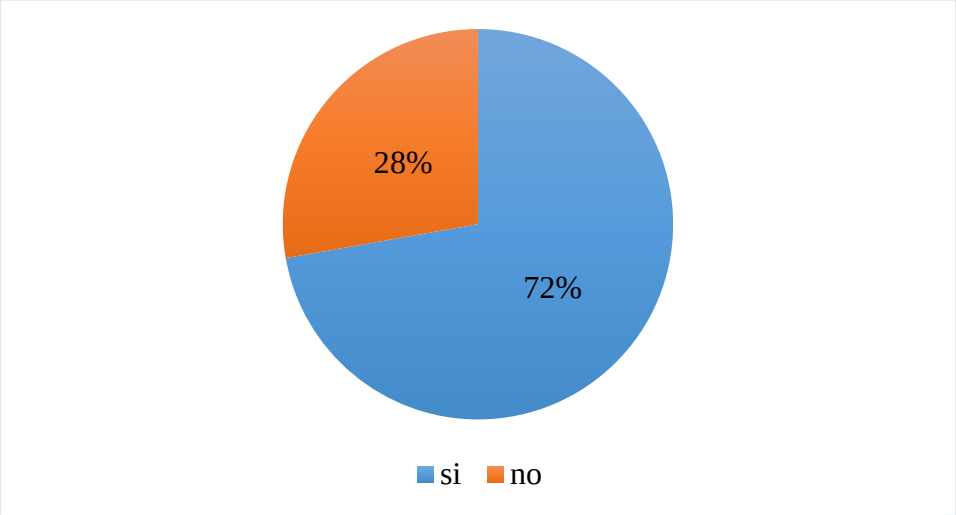


Figura 8. Existencia de relación sentimental-amorosa

Análisis: Del total de los encuestados la mayoría afirma que si ha existido una pareja que se formó en el transcurso de su trabajo, pero también supieron manifestar que ya son casados, pero ya no trabajan dentro de la empresa por motivos que el gerente no permite este tipo de relaciones, lo que nos da a conocer que el gerente considera que estas relaciones afectaría al rendimiento de la empresa y un porcentaje menor indica que no saben si se ha formado o no ya que no están trabajando mucho tiempo dentro de la empresa.

Tabla 10. *¿Dentro de la empresa que tipos de grupos existen?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Grupos de trabajo	14	78%
Grupo de amigos	3	17%
Grupo familiares	1	6%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

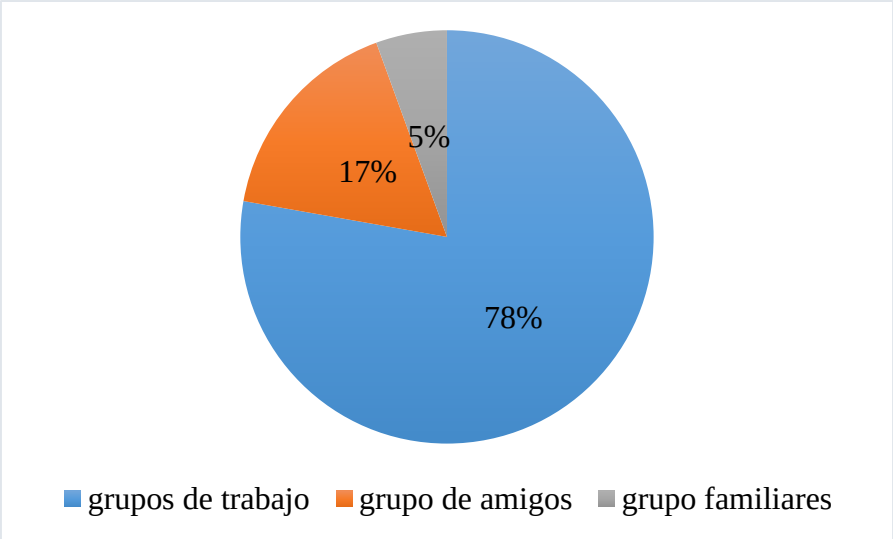


Figura 9. Tipos de grupos existentes en la empresa

Análisis: Con un porcentaje mayor manifiestan que dentro de la empresa existen grupos de trabajo, los cuales cumplen con las actividades que han sido delegadas, mientras que un porcentaje menor indica que existen grupos de amigos, que son relaciones que se forman dentro de la empresa y en su minoría indica que existen grupos familiares, esto se debe a que la formación de la empresa inicio entre la familia. Todos estos grupos son comunes que se formen en una empresa.

Tabla 11. *¿Dentro de la empresa que tipo de conflictos existen?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Conflictos personales	0	0%
Conflictos entre grupos	0	0%
Conflictos de trabajo	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

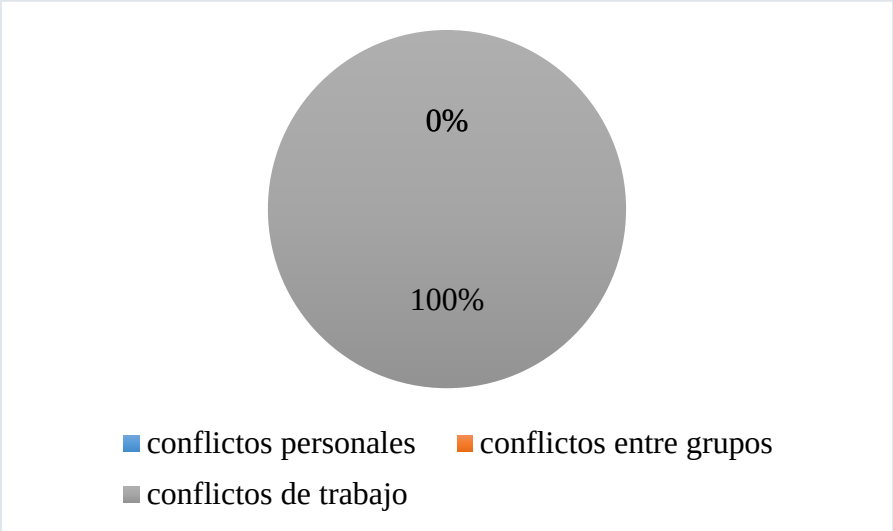


Figura 10. Tipos de conflictos dentro de la empresa

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que dentro de la empresa existen conflictos de trabajo, que se presentan por el incumplimiento de las actividades que realizan diariamente cada uno de los empleados dentro de su grupo de trabajo.

Tabla 12. *¿Por qué se producen los conflictos dentro de la empresa?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Por incumplimiento de las tareas	11	61%
Por diferencia de opiniones	6	33%
Por incumplimiento de las normas Laborales	1	6%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

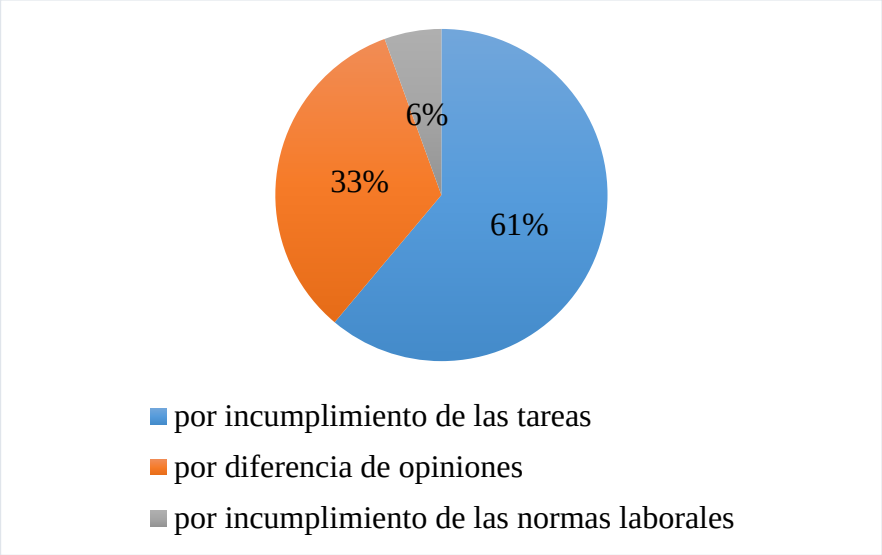


Figura 11. Razón de los conflictos

Análisis: Del total de los encuestados, manifiestan que los conflictos que se producen dentro de la empresa son por el incumplimiento de las tareas, lo que puede acarrear retrasos en la producción, mientras que un porcentaje menor indica que se presentan por diferencia de opiniones, esto es muy común porque no todos pensamos de la misma manera y en su minoría indican que se presentan por incumplimiento de las normas laborales. Todos los conflictos que se presenten en la empresa afectan a las relaciones que en ella se forman.

Tabla 13. *¿Cómo se solucionan los conflictos dentro de la empresa?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Mediante diálogo	9	50%
Mediante sanciones	2	11%
Mediante reuniones de confrontación	7	39%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

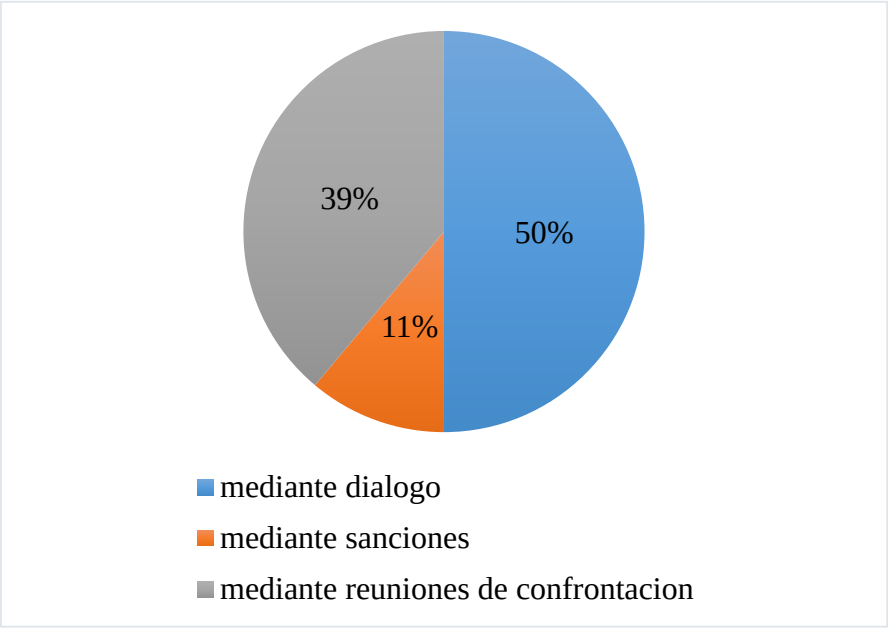


Figura 12. Manera de solución de problemas

Análisis: La mayoría de los encuestados manifiesta que la solución de problemas lo hacen mediante el diálogo esto lo hacen con la presencia de su gerente, mientras una menor parte indica que lo hacen mediante reuniones de confrontación, ya que así pueden estar todos sus compañeros presentes y puedan ver la mejor solución al o los problemas, y la menor parte indica que se la hace mediante sanciones, ya que el gerente debe actuar cuando se presente un conflicto.

Tabla 14. *¿En la relación entre gerente-empleado en la que su comunicación es directa, como se siente Ud.?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Motivados	11	61%
Seguros de sí mismos	6	33%
Optimistas	1	6%
Total	18	100%

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

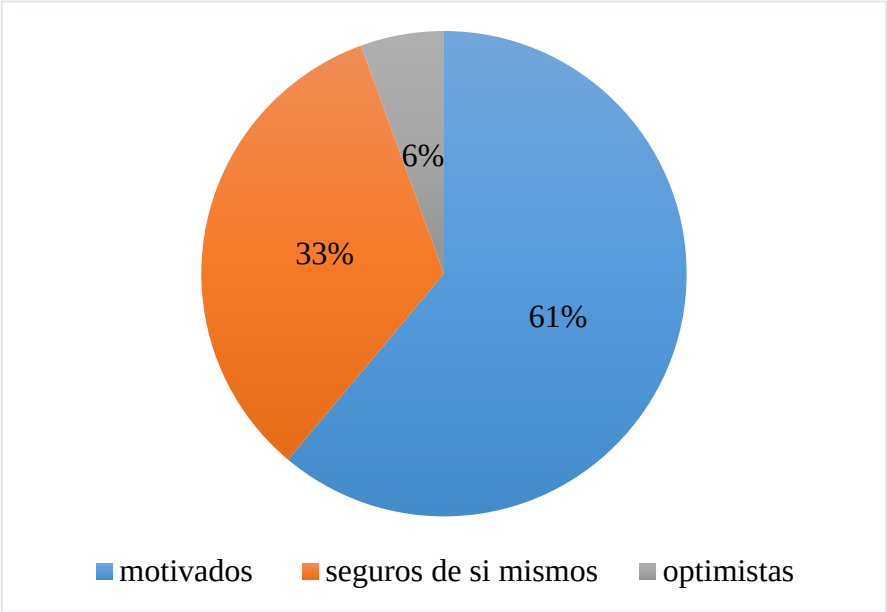


Figura 13. Manera de sentirse dentro del trabajo

Análisis: Del total de los encuestados la mayoría manifiesta que en la relación que mantienen con su jefe ellos se sienten motivados, seguros de sí mismos y optimistas cuando tienen la oportunidad de hablar con su jefe, ya que la comunicación es importante para los empleados y así puedan sentirse motivados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos son los siguientes:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución (de 5 a 20).
2. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre: La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 5 cada factor:
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una institución.

Análisis Interno

El siguiente listado se determina las fortalezas y debilidades se ha realizado un análisis del entorno determinando los puntos débiles y fuertes en las empresas el estado actual y las consecuencias de las acciones llevadas a cabo en la empresa.

Listado de factores internos del clima organizacional

1. Proceso de inducción deficiente
2. Inducción en el proceso de desempeño
3. Insuficientes medios de comunicación
4. Inadecuados canales de comunicación
5. Asignación de actividades en tiempo correcto
6. Toma de decisiones solo por el jefe (liderazgo autoritario)

7. Delegación clara de responsabilidades
8. Poca retroalimentación de desempeño
9. Buena relación entre compañeros de trabajo
10. Mecanismos de solución creados entre compañeros
11. Baja confianza entre trabajadores
12. Escasos espacios de socialización
13. Poco interés en realizar actividades de socialización
14. Pocos estímulos por cumplimiento de tareas
15. Ingresos satisfactorios para cubrir necesidades
16. Paga justa por su trabajo
17. Bajas capacitaciones en el trabajo
18. Cumplimiento de tareas en el tiempo establecido
19. Espacio físico acorde para trabajar
20. Limpieza del lugar de trabajo
21. Dotación de materiales de trabajo

MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Probabilidad de ocurrencia	Alto	Medio	Bajo
Alto	**2,5,7,12,16,17,19,20,21**		
Medio	**10,11,**	**1,2,3,4,6,8**	**9,13,14,15,18,**
Bajo			

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

Impacto Probabilístico

Figura 14. Matriz de Prioridades

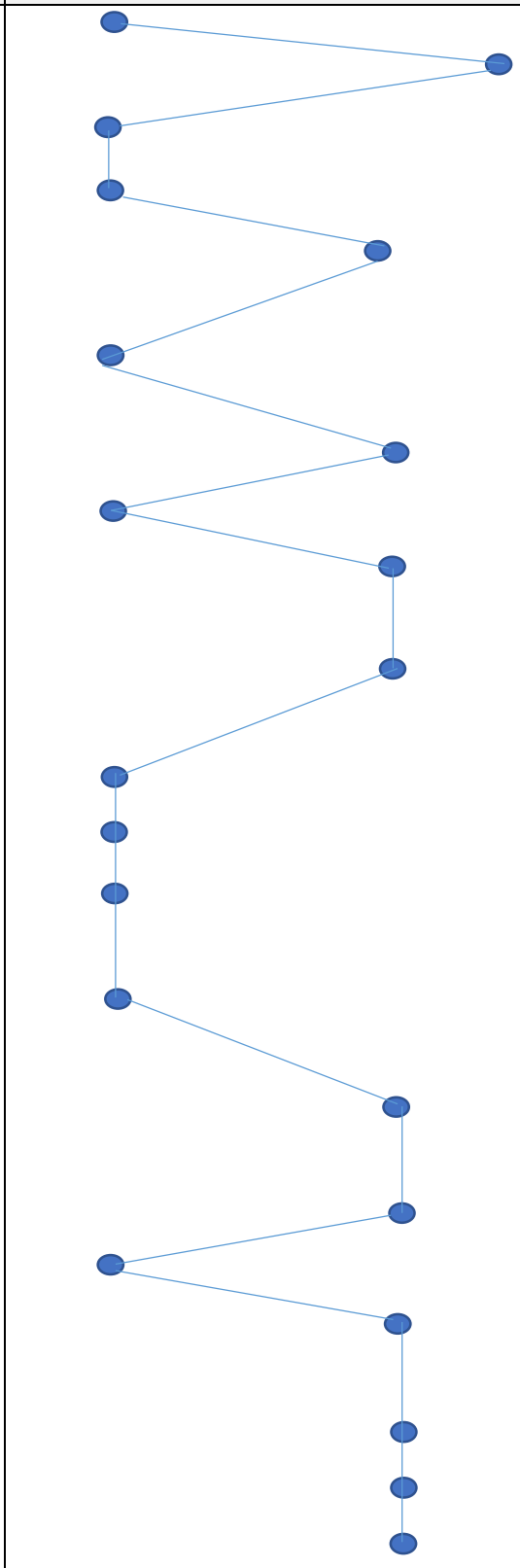
FACTORES	= - N + + +
1. Proceso de inducción deficiente **2.** Inducción en el proceso de desempeño **3.** Insuficientes medios de comunicación **4.** Inadecuados canales de comunicación **5.** Asignación de actividades en tiempo correcto **6.** Toma de decisiones solo por el jefe (liderazgo autoritario) **7.** Delegación clara de responsabilidades **8.** Poca retroalimentación de desempeño **9.** Buena relación entre compañeros de trabajo **10.** Mecanismos de solución creados entre compañeros **11.** Baja confianza entre trabajadores **12.** Escasos espacios de socialización **13.** Poco interés en realizar actividades de socialización **14.** Pocos estímulos por cumplimiento de tareas **15.** Ingresos satisfactorios para cubrir necesidades **16.** Paga justa por su trabajo **17.** Bajas capacitaciones en el trabajo **18.** Cumplimiento de tareas en el tiempo establecido **19.** Espacio físico acorde para trabajar **20.** Limpieza del lugar de trabajo **21.** Dotación de materiales de trabajo	
Leyenda: =Muy Negativo, - Negativo, + Positivo, ++ Muy Positivo, N Neutro.	

Figura 15. Perfil Estratégico de factores internos del clima organizacional

Tabla 15. *Matriz de evaluación de los factores internos del clima organizacional*

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN (1-5)	PONDERACIÓN
	FORTALEZAS			
1.	Inducción en el proceso de desempeño	0,06	3	0,18
2.	Asignación de actividades en tiempo correcto	0,04	2	0,08
3.	Delegación clara de responsabilidades	0,03	2	0,06
4.	Buena relación entre compañeros de trabajo	0,04	2	0,08
5.	Mecanismos de solución creados entre compañeros	0,06	3	0,18
6.	Ingresos satisfactorios para cubrir necesidades	0,03	2	0,06
7.	Paga justa por su trabajo	0,03	2	0,06
8.	Cumplimiento de tareas en el tiempo establecido	0,03	2	0,06
9.	Espacio físico acorde para trabajar	0,03	2	0,06
10.	Limpieza del lugar de trabajo	0,03	2	0,06
11.	Dotación de materiales de trabajo	0,03	2	0,06
	DEBILIDADES			
12.	Proceso de inducción deficiente	0,07	4	0,28
13.	Insuficientes medios de comunicación	0,04	2	0,08
14.	Inadecuados canales de comunicación	0,07	4	0,28
15.	Toma de decisiones solo por el jefe (liderazgo autoritario)	0,06	4	0,24
16.	Poca retroalimentación de desempeño	0,06	3	0,18
17.	Baja confianza entre trabajadores	0,06	3	0,18
18.	Escasos espacios de socialización	0,04	2	0,08
19.	Poco interés en realizar actividades de socialización	0,06	3	0,18
20.	Pocos estímulos por cumplimiento de tareas	0,06	3	0,18
21.	Bajas capacitaciones en el trabajo	0,07	4	0,28
TOTAL		1,00		2,90

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

Análisis: Una vez realizado el análisis de las diferentes variables se llegó a determinar que la influencia dentro de la empresa es el liderazgo autoritario, donde no existe facilidad de comunicación, espacios y actividades de socialización, motivaciones y capacitaciones necesarias para que los empleados se sientan satisfechos de realizar sus actividades; dándonos como resultado empleados operativos que no sienten pertenencia a la empresa

Listado de factores internos de las relaciones laborales

1. Poca estabilidad del trabajador
2. Buena relación operativa con el jefe
3. Exceso de horas de trabajo
4. Incumplimiento de la ley de seguro social
5. Buena relación entre compañeros de trabajo
6. Buenas condiciones físicas de trabajo
7. Satisfacción y compromiso en el trabajo
8. Relación sentimental-amorosa
9. Existencia de grupos dentro de la empresa
10. Conflictos laborales
11. Mecanismos de solución de conflictos internos
12. Asignación de tareas directas

MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Probabilidad de ocurrencia			
Alto	**5,6,7,9,10,11**	1,3,4	
Medio		**2,8,12**	
Bajo			
	Alto	Medio	Bajo

Impacto Probabilístico

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

Figura 16. Matriz de Prioridades

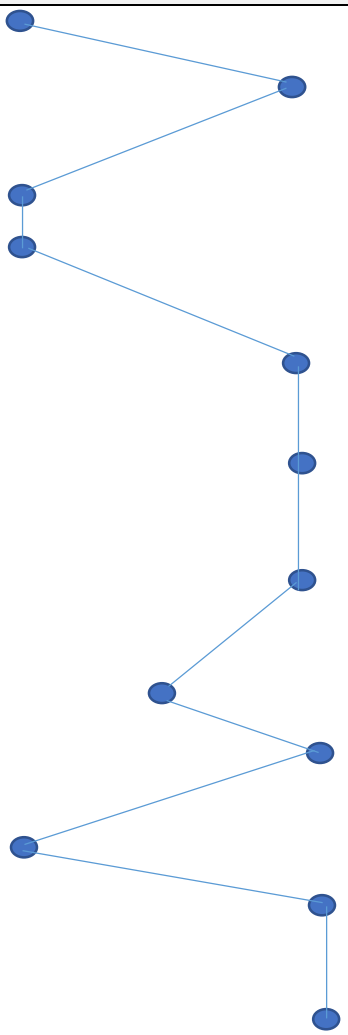
FACTORES	= - N + + +
1. Poca estabilidad del trabajador 2. Buena relación operativa con el jefe 3. Exceso de horas de trabajo 4. Incumplimiento de la ley de seguro social 5. Buena relación entre compañeros de trabajo 6. Buenas condiciones físicas de trabajo 7. Satisfacción y compromiso en el trabajo 8. Relación sentimental-amorosa 9. Existencia de grupos dentro de la empresa 10. Conflictos laborales 11. Mecanismos de solución de conflictos internos 12. Asignación de tareas directas	
Leyenda: =Muy Negativo, - Negativo, + Positivo, ++ Muy Positivo, N Neutro.	

Figura 17. Perfil Estratégico de factores internos de las relaciones laborales

Tabla 16. *Matriz de evaluación de los factores internos de las relaciones laborales*

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN (1-5)	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. Buena relación operativa con el jefe	0,10	4	0,40
2. Buena relación entre compañeros de trabajo	0,10	3	0,30
3. Buenas condiciones físicas de trabajo	0,09	3	0,27
4. Satisfacción y compromiso en el trabajo	0,05	2	0,10
5. Existencia de grupos dentro de la empresa	0,10	3	0,30
6. Mecanismo de solución de conflictos internos	0,09	4	0,36
7. Asignación de tareas directas	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
8. Poca estabilidad del trabajador	0,09	4	0,36
9. Exceso de horas de trabajo	0,05	3	0,15
10. Incumplimiento de la ley de seguro social	0,09	4	0,36
11. Conflictos laborales	0,15	5	0,75
TOTAL	**1,00**		**3,62**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

Análisis: Una vez realizado el análisis de las diferentes variables se determinó que los trabajadores de la empresa no se encuentran motivados, al no contar con una estabilidad y seguridad laboral, perjudicando así su rendimiento y las relaciones laborales que se mantiene dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aho, A., Pizarro, P., Rebolledo, K. & Salas, L. (2006). *Análisis y Diagnóstico de las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Valdivia* (Tesis de Pregrado). Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Bureau, I. (2015). *Liderazgo y resolución de conflictos*. Bogotá: Ediciones de la U

Cano, D. (2009). *R*egresión Laboral en el Ecuador y sus Consecuencias: Gobierno de Rafael Correa. *¿Estado Constitucional de Derechos?*,(), 291-314. Recuperado de http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/951/1/DDHH-Inf-15-Cano-Regresi%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20Ecuador.pdf

Chamorro, F. (2006). *Las relaciones interpersonales.* Recuperado de: www.abc.com.py/articulos/las-relaciones-interpersonales-918618.html

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones.* Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración.* Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Constitución de la República del Ecuador (2008). Recuperado de:

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 2(7), 162-167. Recuperado de:

http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf

DuBrin, a. (2008). *Relaciones Humanas Comportamiento Humano en el Trabajo*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados.* Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. de C.V.

Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial.* México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. de C.V.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Lapo, M. & Bustamante, M. (2018). Insidencias Del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(5), 245-258. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00245.pdf

McDaniel, C.& Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Ministerio de Salud Pública (2012). *Ley Orgánica de Salud.* Recuperado de https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGANICA_DE_SALUD.pdf

Ministerio del Trabajo (2018). *Código del Trabajo.* Recuperado de: http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril%202018/literal%20a2/Codigo%20de%20Trabajo.pdf

Constitución de la República. (2018). Recuperado de: http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Septiembre%202018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf

Montes B. (2008). Principales enfoques teóricos en el estudio de las relaciones intergrupales. *Iniciación a la investigación.* 3(3), 1-19. Recuperado de: https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/viewFile/201/182

Montes, F. (2016). Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Recuperado de: http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo

Paella, S & Martins, F (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Caracas. Recuperado de: https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación, de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones.* México. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Simetrical, (31 de Marzo del 2017). Aprende a Medir el Clima Organizacional. Recuperado de info.simetrical.com/blog/medir-clima-organizacional

Miguel, I. & Martínez, G. (2012, 21 de febrero). La Importancia de la Autoridad Personal del Directivo (II). *CANALCEO*. Recuperado de canalceo.com/la-importancia-de-la-autoridad-personal-del-directivo-ii/

Alzate, P. (2017, 1 de junio). La Importancia de los Cargos Operativos en las Empresas. *Elempleo.* Recuperado de https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-los-cargos-operativos-en-las-empresas-5279

Muñoz, F. (2017, 26 de julio). Que es la Gestión Operativa y cuál es su importancia. *Darumasoftware.* Recuperado de darumasoftware.com/gestión/gestión-operativa-y-su-importancia/

ANEXOS

Anexo 1. Marco Geo referencial





Anexo 2. Encuesta del clima organizacional

Encuesta del clima organizacional para los trabajadores

Tabla 17*. Género del encuestado*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Masculino	12	67%
Femenino	6	33%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

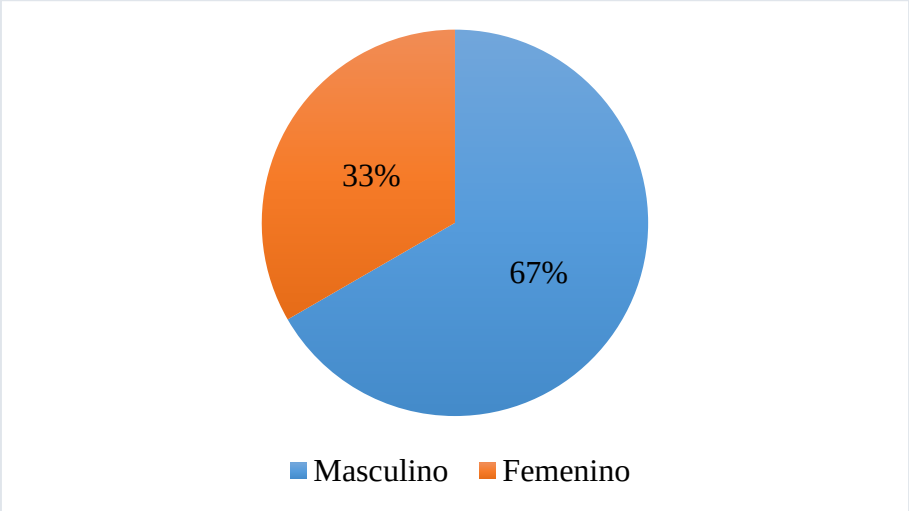


Figura 18. Género del encuestado

Análisis: Del total de los encuestados**,** en su mayoría corresponde al género masculino quienes llevan a cabo tareas de manejo de maquinaria para la fabricación del calzado, entre otras labores que requieren mayor esfuerzo, y el porcentaje menor corresponde al género femenino, las mismas que realizan labores en cuanto a ensamblado y últimos detalles de fabricación que requieren de habilidades para poder realizarlas

Tabla 18. *¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

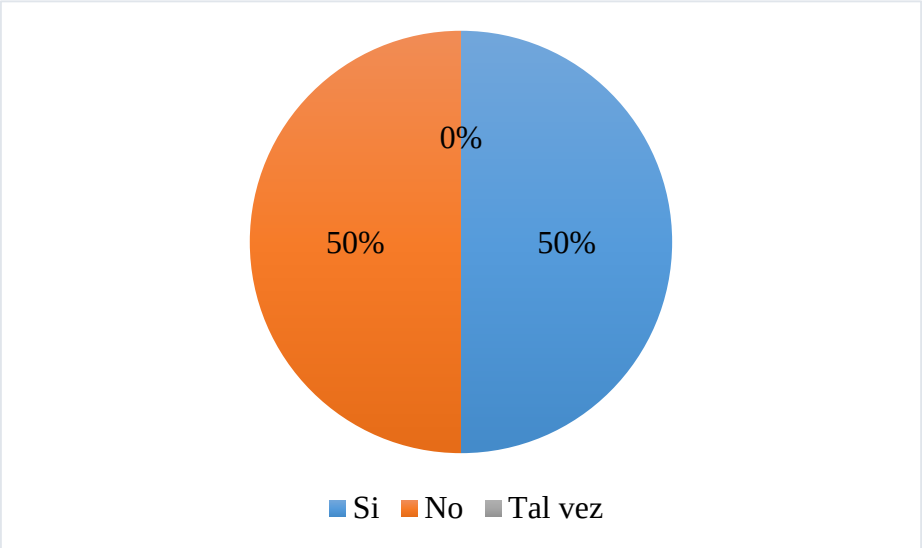


Figura 19. Comunicación de objetivos y políticas

Análisis: De los encuestado la mitad de ellos manifiesta que al ingresar a la empresa si le fueron informados los objetivos y políticas de la misma, pero existe la mitad restante que manifiesta que no le fueron comunicados, lo que afecta a la relación entre el nivel directivo como operativo; al ser la comunicación un factor importante también influye directamente al clima de la organización.

Tabla 19. *¿Le fueron comunicados al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

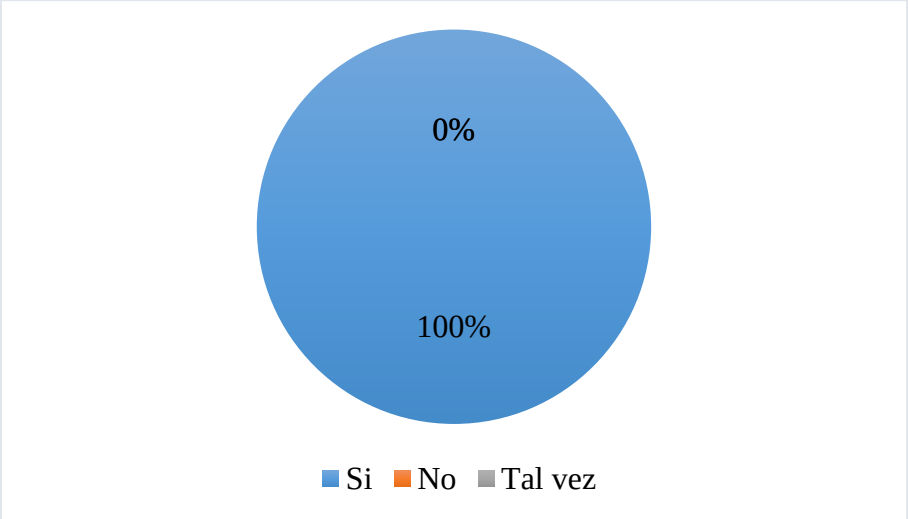


Figura 20. Comunicación de obligaciones a desempeñar

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que, si le fueron comunicados al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar ya que dependiendo el puesto en el que se encuentran trabajando le informaron lo que debe realizar, dándonos como resultado trabajadores operativos y menos sociales con sus compañeros de trabajo, provocando un ambiente negativo entre ellos.

Tabla 20. *¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	16	89%
No	2	11%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

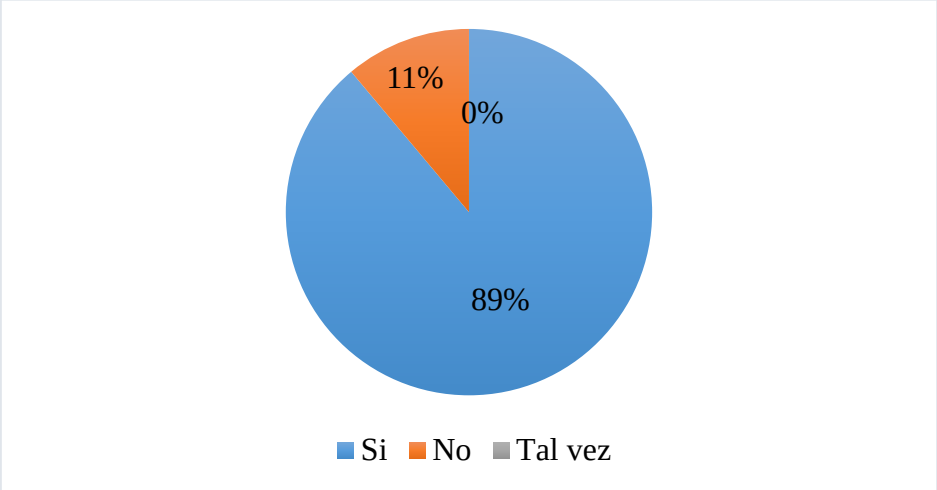


Figura 21. Cuenta con medios para comunicarse

Análisis: La mayoría de los encuestados manifiestan que, si cuentan con medios de comunicación para transmitir información con otras áreas, como las redes sociales y también se comunican mediante avisos de textos impresos y con un porcentaje menor manifiestan que no, donde no todos los empleados pueden estar comunicados, ya sea por diversas situaciones, dando lugar a que el clima de la organización se vea afectado por estas situaciones.

Tabla 21. *¿Puede comunicarse fácilmente con sus jefes y demás áreas?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	10	56%
No	4	22%
Talvez	4	22%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

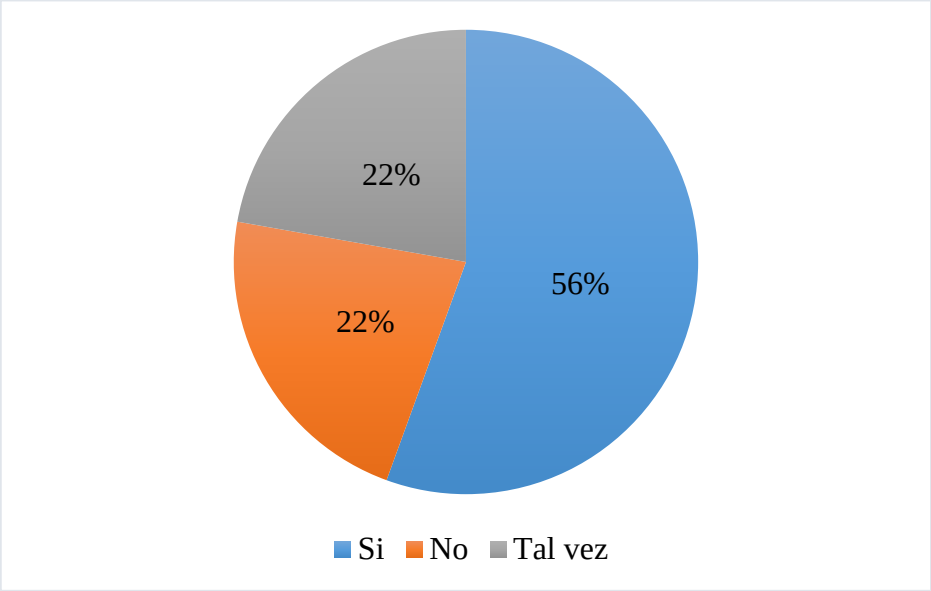


Figura 22. Facilidad de comunicación con su jefe

Análisis: En cuanto a la facilidad de comunicación con su jefe y demás áreas; más de la mitad manifiesta que, si lo puede hacer, mientras que existe personas que respondieron que no y otra parte que dice que talvez; lo que representa un número considerado que la comunicación es poco eficiente su jefe por lo que se sienten en duda o temerosos, esto afecta a la relación laboral que debe existir dentro de la empresa ya que no todos pueden intercambiar ideas u opiniones con su jefe dando lugar a que tenga un clima organizacional desfavorable.

Tabla 22. *¿Las actividades de la empresa se comunican oportunamente?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

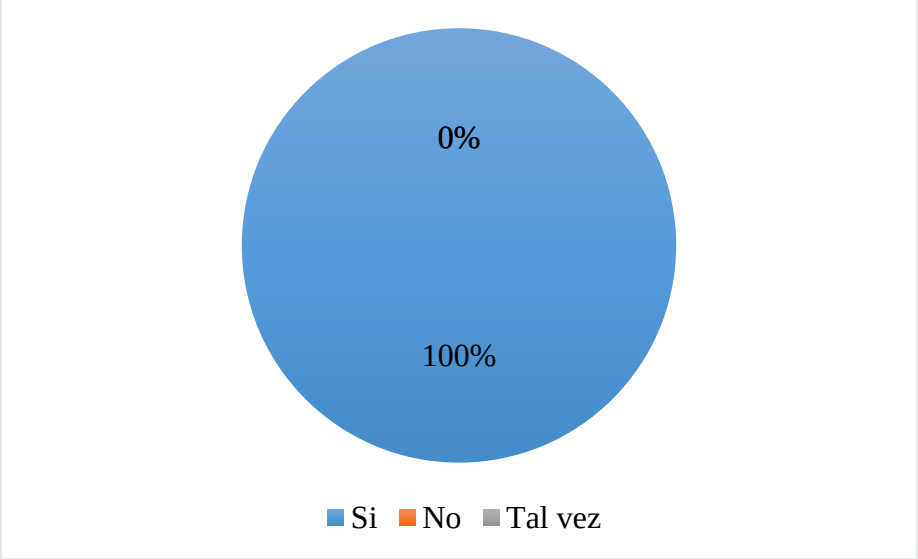


Figura 23. Comunicación oportuna

Análisis: En su totalidad los encuestados respondieron que, si les comunican oportunamente las actividades de la empresa, las cuales están relacionadas con el cumplimiento de grandes pedidos de zapatos; esa es la información que más se comunica oportunamente, a qué los empleados se vuelven operativos lo que afecta al clima de la organización, ya que no pueden intercambiar ideas u opiniones con sus compañeros, por dedicarse solo a su trabajo.

Tabla 23. *¿La toma de decisiones a las órdenes implantadas es justa según su criterio?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	8	44%
No	1	6%
Talvez	9	50%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

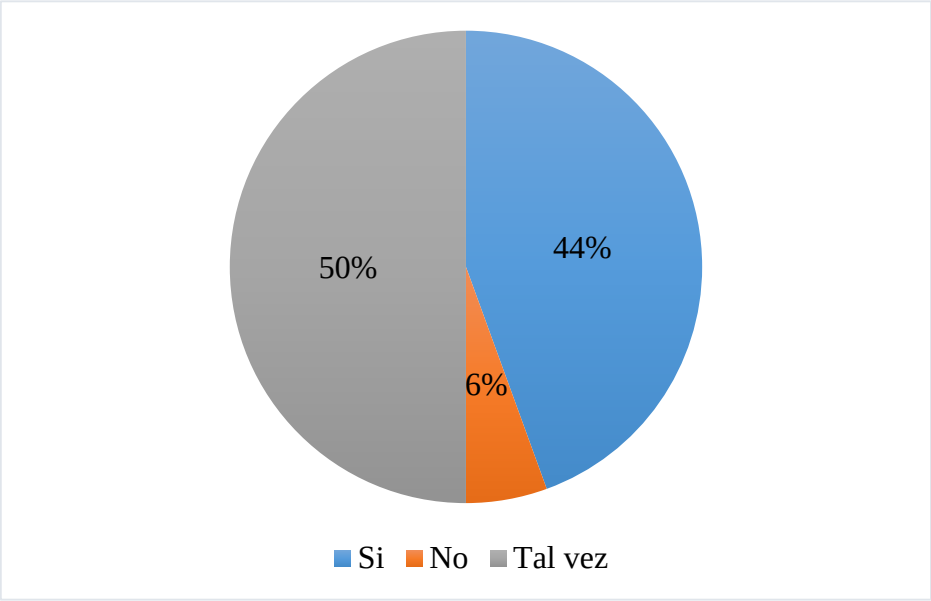


Figura 24. Toma de decisiones justas

Análisis: Del total de los encuestados un porcentaje representativo responden que la toma de decisiones a las órdenes implantadas si es justa, mientras que en su mayoría existen dudas en cuanto a la toma de decisiones, y con un porcentaje bajo manifiesta que no son justas las decisiones implantadas por tanto, el liderazgo está afectando al clima de la organización.

Tabla 24. *¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

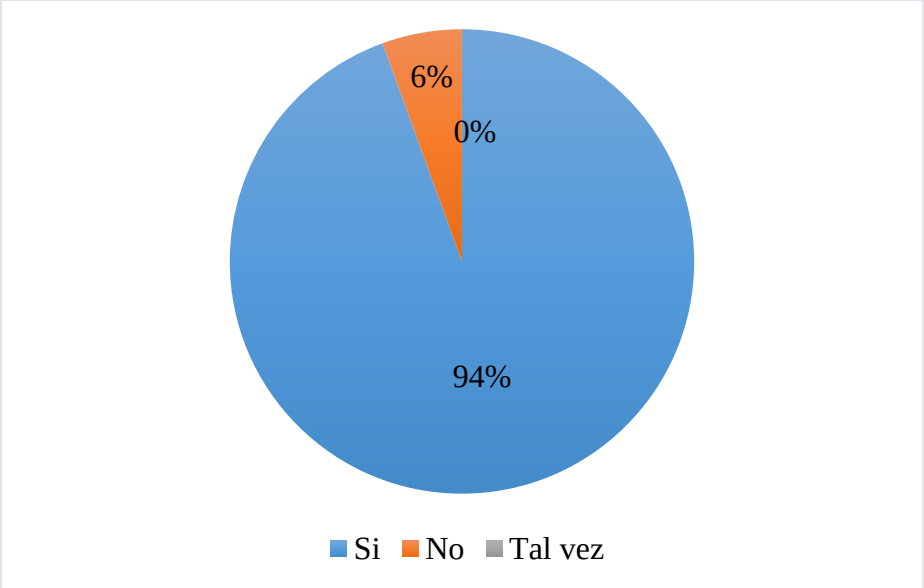


Figura 25. Delegación de responsabilidades

Análisis: De los encuestados la mayoría manifiestan que, si son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo, ya que es el jefe de grupo es quien emite la orden y los demás empleados la cumplen; creando así un clima hostil ya que los demás empleados solo se dedican a cumplir con lo dispuesto y en su minoría manifiestan que no son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo.

Tabla 25. *¿Encuentra apoyo y confianza de sus superiores para el desarrollo de sus actividades?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	16	90%
No	1	5%
Talvez	1	5%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

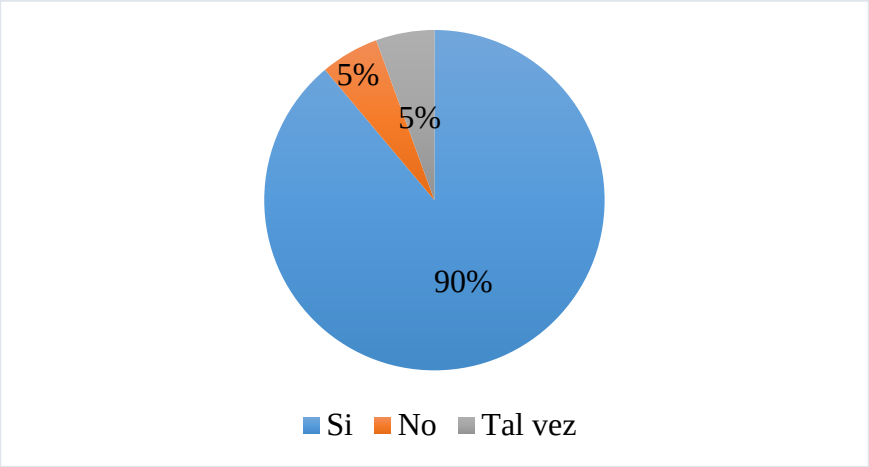


Figura 26. Apoyo por parte del jefe

Análisis: De la totalidad de los encuestados la mayor parte manifiesta que, escasamente encuentra apoyo y confianza de su jefe hacía el grupo para el desarrollo de sus actividades, ya que deben cumplir con su trabajo y si lo realizan mal la perdida afecta a la empresa, y con un porcentaje muy bajo manifiesta que no o que talvez en ocasiones reciben apoyo por parte de sus superiores para desarrollar las actividades, esto se debe a que su jefe se preocupa más por las pérdidas o desperdicios del producto, dando lugar a que el clima se vea afectado por estas situaciones.

Tabla 26. *¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	9	50%
No	8	44%
Talvez	1	6%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

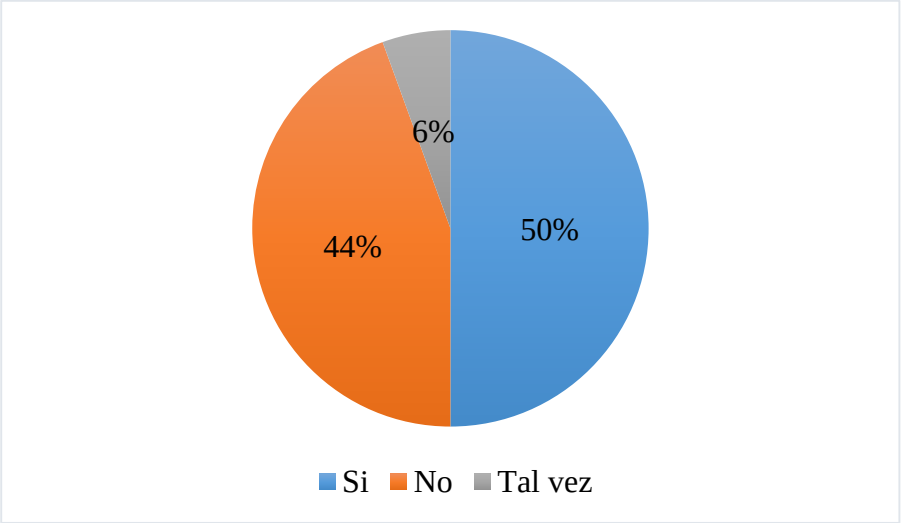


Figura 27. Retroalimentación sobre desempeño laboral

Análisis: De los encuestados la mitad de los trabajadores responde que, sí recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo; ya que el jefe inmediato se preocupa que la empresa no pierda, y un porcentaje alto de los encuestados responden que no reciben retroalimentación sobre su desempeño; lo que conlleva a una baja motivación de los empleados, sintiéndose que el gerente no se preocupa por ellos, y en su minoría responde que talvez, dándonos a conocer que su jefe se preocupa solo de las actividades más relevantes, creando así y clima organizacional desfavorable.

Tabla 27. *¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	17	94%
No	0	0%
Talvez	1	6%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

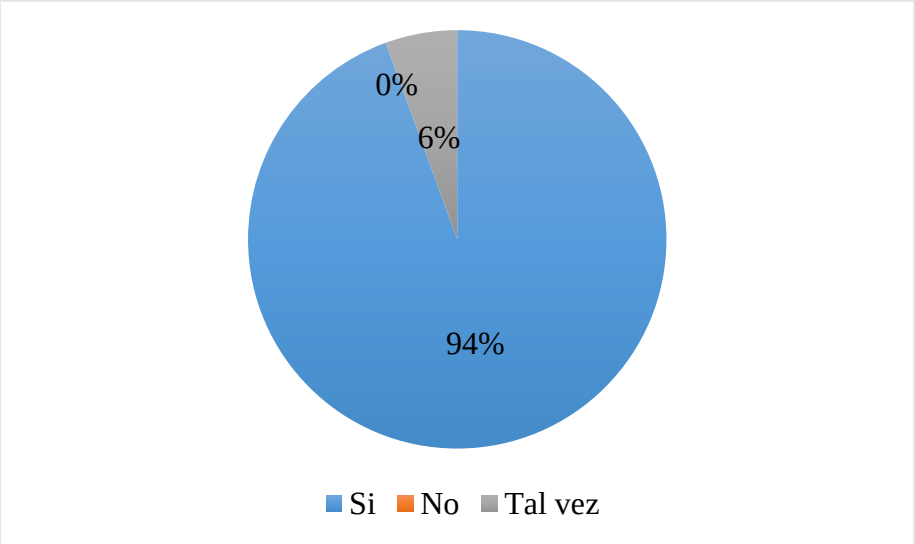


Figura 28. Relaciones con compañeros de trabajo

Análisis: De la totalidad de los encuestados la mayoría manifiesta que, si son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo; manifestando que esto se da dentro de cada grupo que existe en la empresa y en su minoría manifiesta que talvez son buenas; esto se debe a que la persona no lleva mucho tiempo en la empresa y aun no mantiene una buena relación laboral con sus compañeros.

Tabla 28. *¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

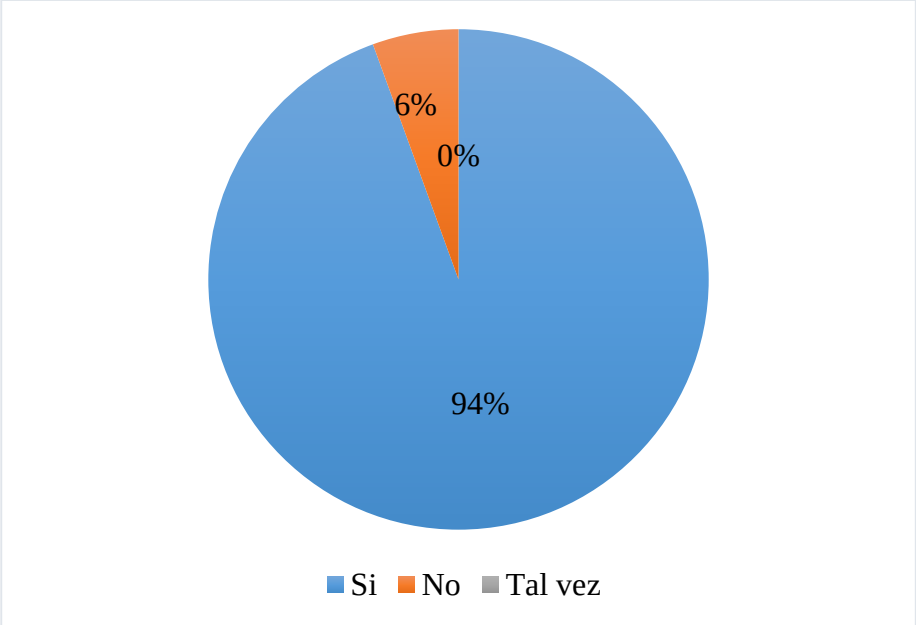


Figura 29. Solución de problemas laborales

Análisis: La mayoría de los empleados manifiestan que cuando existe un problema o conflicto laboral de cualquier índole si los solucionan entre ellos; creando sus propios mecanismos de solución internos y en su minoría manifiesta que no, y que debe existir un mediador ya que se puede salir de control y presentarse un conflicto más grande.

Tabla 29. *¿Existe confianza ente los colaboradores del equipo de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	12	67%
No	1	6%
Talvez	5	28%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

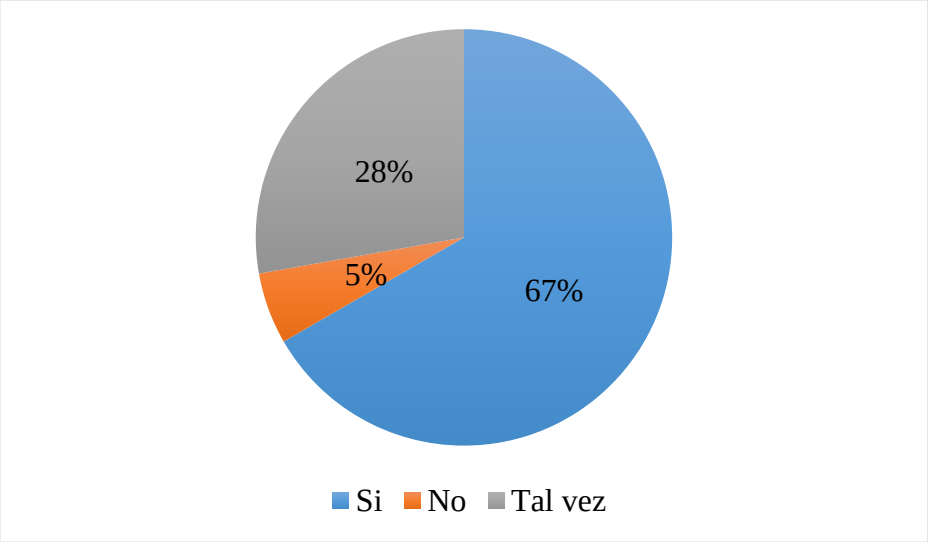


Figura 30. Confianza entre trabajadores

Análisis: La mayoría de los encuestados manifiesta que, si existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo, ya que es fundamental para poder cumplir con su actividades, la minoría manifiesta que no existe tal confianza; lo cual puede afectar al clima organizacional y un porcentaje considerable manifiestan que se encuentra dudoso de que exista confianza ya que solo pueden ser apariencias, afectando a la confianza entre el equipo de trabajo y directamente al clima de la organización.

Tabla 30. *¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

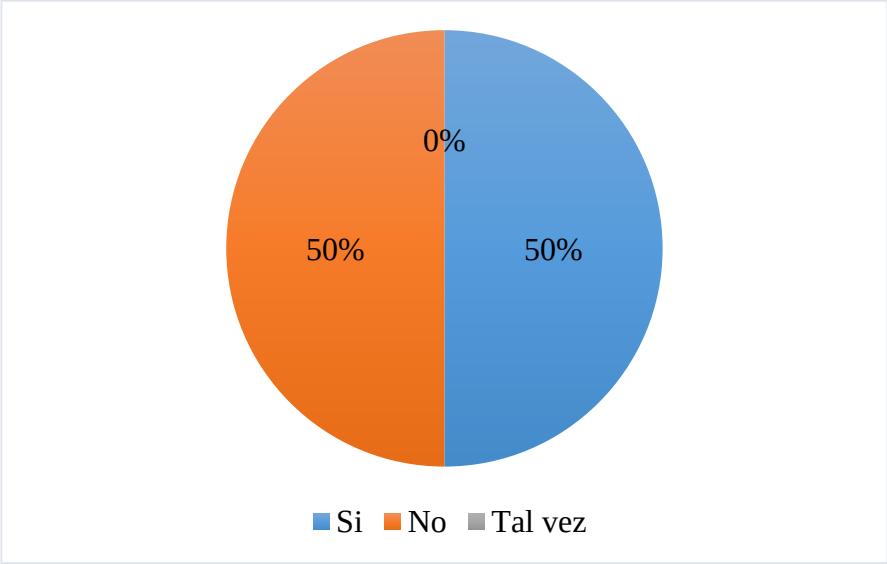


Figura 31. Disponibilidad de espacios

Análisis: La mitad de los encuestados manifiesta que si existen espacios en la empresa en los cuales es posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo; los mismos que se refieren a el lugar donde almuerzan y la otra mitad responde que no existen tales espacios, ya que el lugar donde almuerzan no es considerado y que debería existir un salón de reuniones u otros espacios disponibles, para poder realizar actividades de socialización las mismas que favorezcan al clima organizacional.

Tabla 31. *¿La empresa realiza actividades deportivas, paseo, fiestas, y otras actividades de diversión?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	7	39%
No	10	56%
Talvez	1	5%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

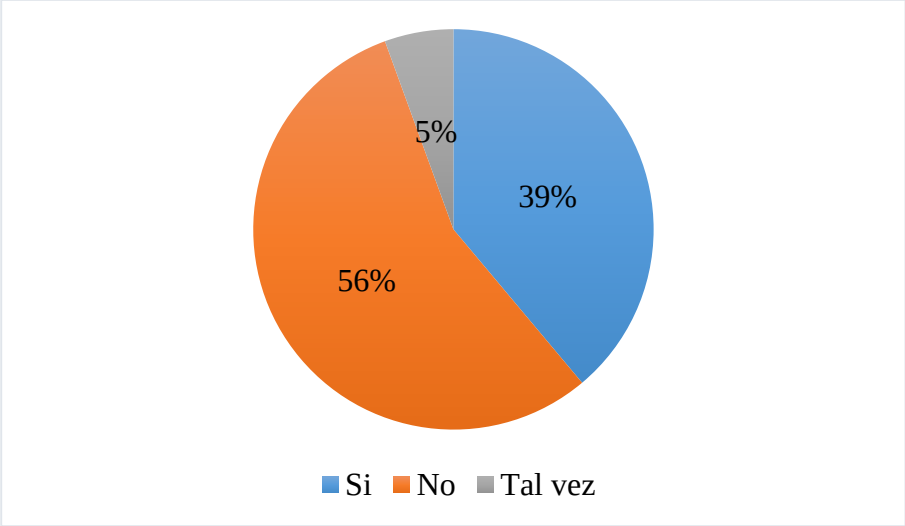


Figura 32. Realización de actividades de diversión

Análisis: De los encuestados la menor parte manifiesta que la empresa si realiza actividades deportivas, paseos, entro otras; donde explican que una vez al año realizan dichas actividades mencionadas, pero la mayoría manifiesta que la empresa no realiza actividades de socialización; donde ellos pueden compartir en otra forma con sus compañeros y jefe, esto causa desmotivación en los empleados ya que realizar las actividades una vez al año no es suficiente y no pueden relacionarse con todo el personal que trabaja dentro de la empresa afectando así el clima organizacional.

Tabla 32. *¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	4	22%
No	14	78%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

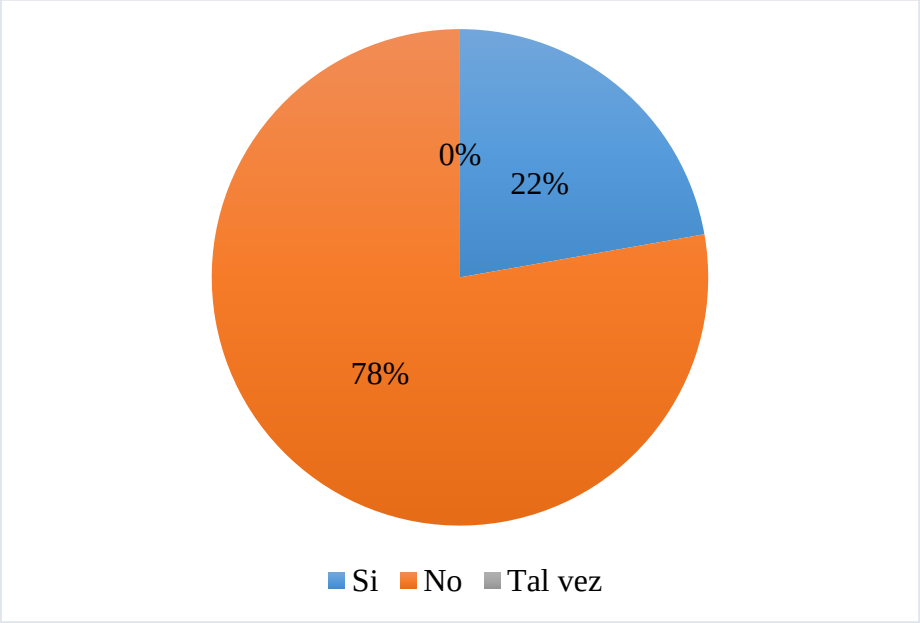


Figura 33. Recompensas por cumplimiento

Análisis: Del total de los encuestados la minoría manifiesta que, si recibe recompensas por el cumplimiento de metas; esto se refiere a una felicitación verbal por parte del gerente, mientras que la mayoría de los empleados manifiesta que no recibe recompensas por el cumplimiento de metas; ya que es su trabajo lograrlo y que lo único que recibe es su sueldo, es por eso que la relación entre el nivel directivo y el nivel operativo no es favorable ya que los el gerente está enfocado solo a ver los beneficios de la organización y mas no de quien realiza las actividades, afectando de una manera considerable el clima de la empresa.

Tabla 33. *¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

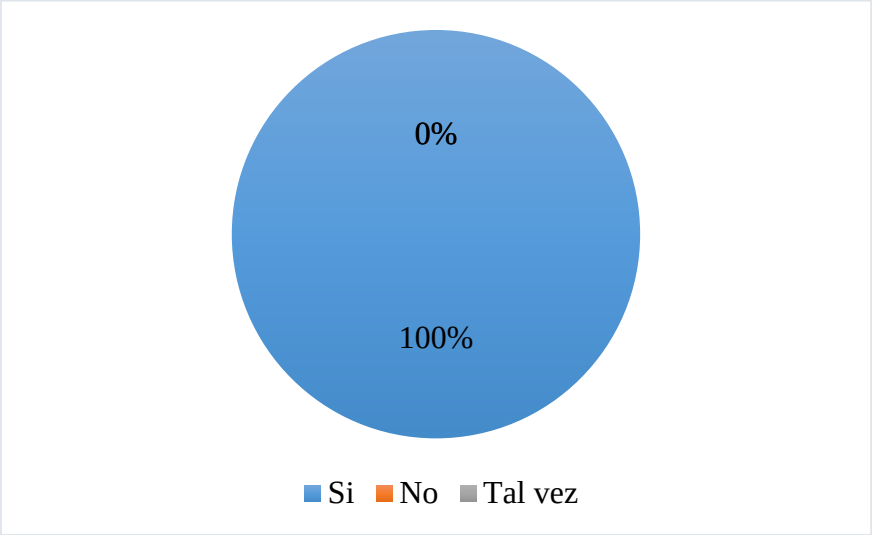


Figura 34. Satisfacción de necesidades

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que el trabajo que realizan si satisface sus necesidades económicas, de igual manera aprenden de todo el proceso, ya pasan la mayor parte de su tiempo encerrados realizando las actividades que se le fueron designadas creando así solo empleados operativos que no conocen la satisfacción de pertenencia a la empresa.

Tabla 34. ¿Considera que el pago es justo por su trabajo?

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

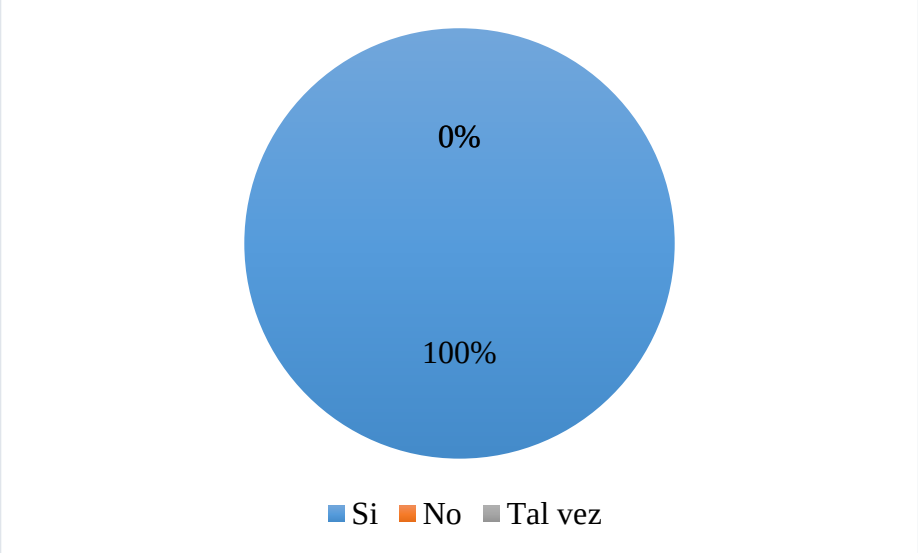


Figura 35. Consideración del pago

Análisis: En su totalidad los encuestados consideran el pago es justo por su trabajo, pero dicha percepción puede presentarse por estar trabajando mucho tiempo en la empresa y no tienen aspiración a obtener otro trabajo con un mejor sueldo. Así que se sienten conformes con lo que ganan.

Tabla 35.*¿Cuenta con una felicitación cuando realiza bien su trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

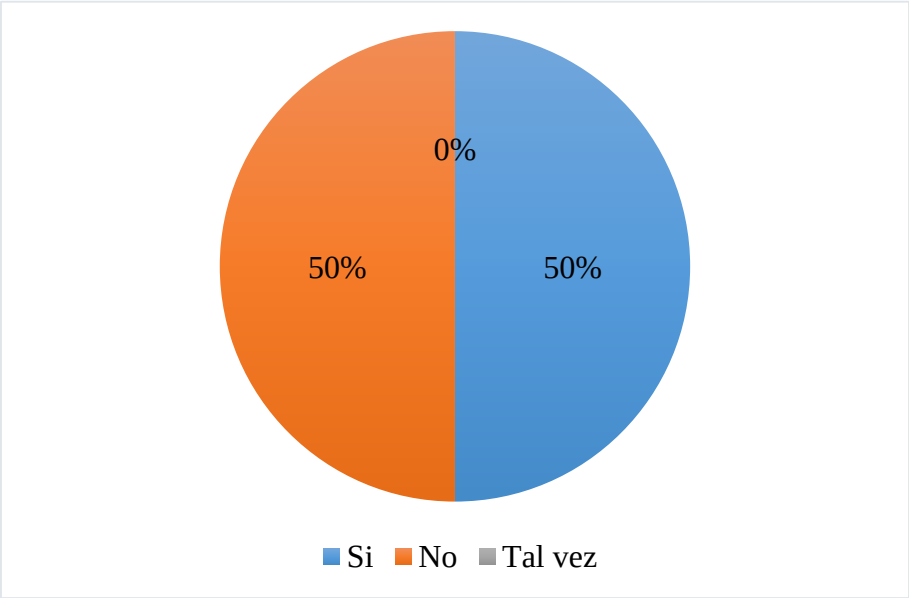


Figura 36. Felicitación por realización de su trabajo

Análisis: Entre los encuestados existe opiniones divididas, esto nos pone a pensar que el gerente tiene preferencia por una parte de sus empleados y otros que no son tomadas en cuenta, los mismo que se sienten desmotivados. Es ahí donde se evidencia que el gerente no tiene buena relación laboral y crea un clima desfavorable dentro de la empresa

Tabla 36. *¿Recibe capacitaciones que están relacionadas con su trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	10	56%
No	8	44%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

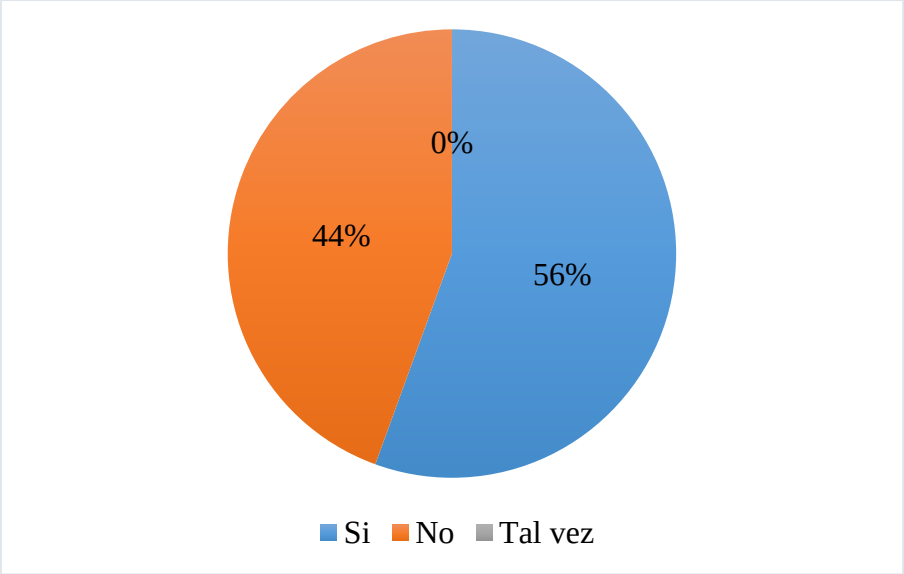


Figura 37. Recibe capacitaciones

Análisis: Del total de los encuestados más de la mitad manifiesta que si recibe capacitaciones en cuanto a la utilización de maquinaria indispensable para la elaboración de calzado y la parte restante manifiesta que no recibe capacitaciones ya que no se encuentran operando una maquinaria, por lo que el gerente no motiva a los empleados de todas las áreas, manteniendo preferencia a un determinado grupo de trabajo afectado así las relaciones laborales con el equipo de trabajo.

Tabla 37. *¿Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	18	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

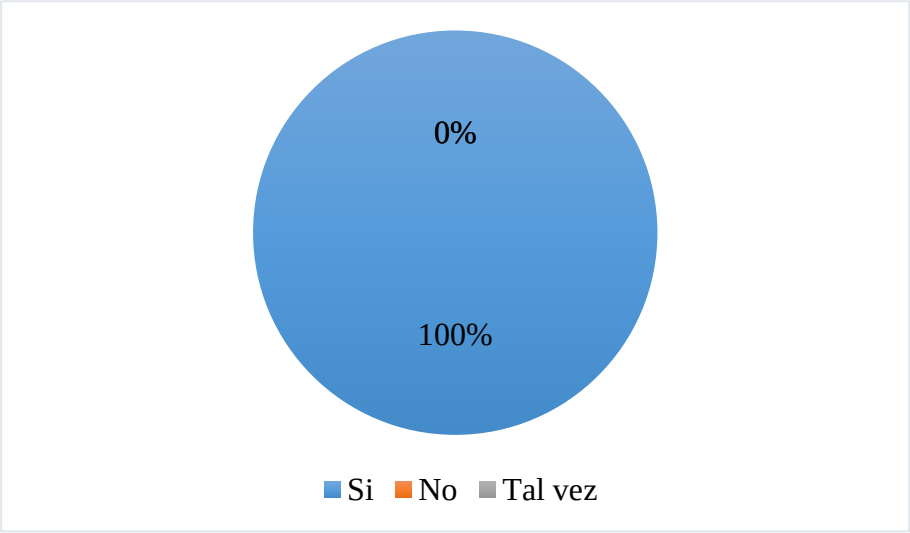


Figura 38. Tiempo suficiente para trabajar

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que en efecto el tiempo que cada uno tiene para realizar su trabajo es suficiente, ya que solo se dedican a producir y no a relacionarse con sus compañeros, esto afecta a las relaciones en la empresa y por ende al clima organizacional.

Tabla 38. *¿El espacio es adecuado para las actividades que realiza?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

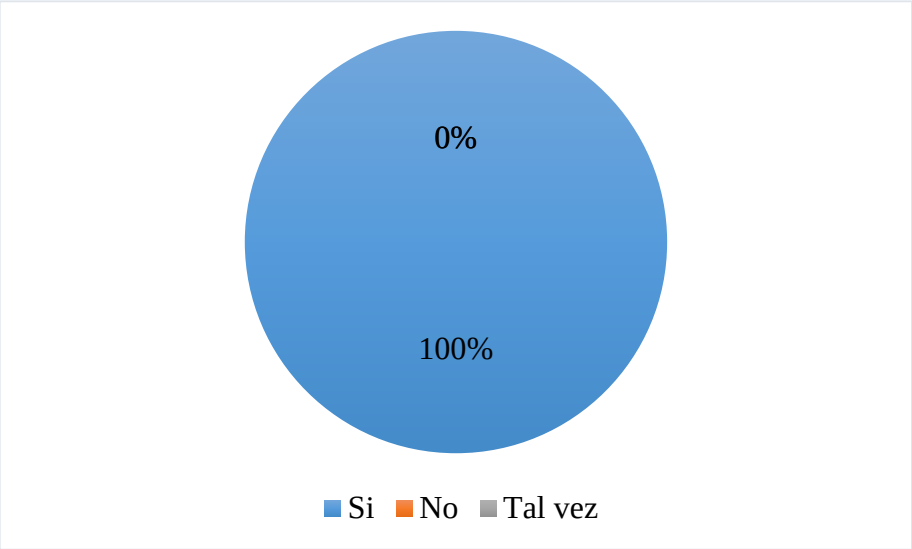


Figura 39. Espacio adecuado

Análisis: Todos los encuestados manifiesta que el espacio que tienen si es adecuado para la actividad que realizan en cuanto a la elaboración del calzado, donde el empleado está concentrado solo en realizar su trabajo y así recibir su pago que él considera justo, pero no se percata que puede tener un espacio más amplio y adecuado, donde puede relacionarse con sus compañeros.

Tabla 39. *¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

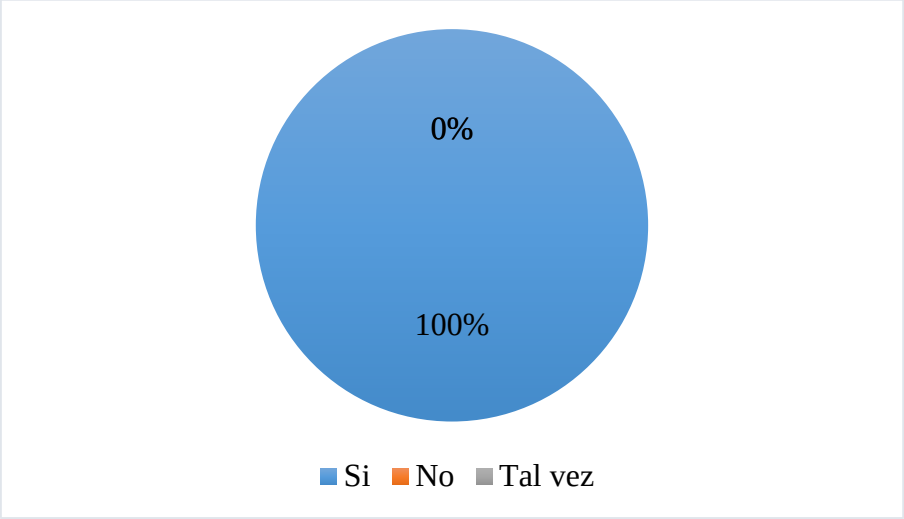


Figura 40. Limpieza del lugar de trabajo

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que, si están conformes con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo, como la mayor parte de su tiempo están cumpliendo con sus actividades la limpieza para ellos está bien por lo que su concentración está más en su trabajo que en mirar lo que está pasando a su alrededor.

Tabla 40. *¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo?*

Variable	Cantidad	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
Total	**18**	**100%**

Elaborado por: Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

Fuente: Trabajadores de la Empresa

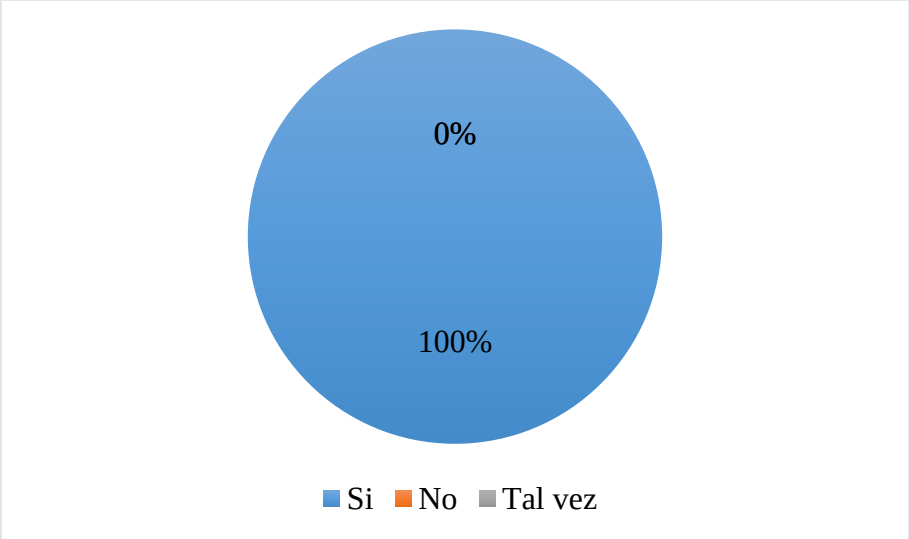


Figura 41. Dotación de materiales de trabajo

Análisis: En su totalidad los encuestados manifiestan que si cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo, ya que si faltara algún implemento no se puede elaborar el producto y se detendría la producción.

Anexo 3. Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Entrevista Dirigida: esta entrevista está dirigida al gerente propietario de la empresa de calzado John Henry

1. **¿Cómo es la comunicación con sus empleados?**

El gerente manifiesta que la comunicación es buena y que la realizan de manera verbal y mediante WhatsApp.

2. **¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados?**

Sí, ya que en lo verbal se puede hablar directamente y mediante el grupo en WhatsApp se les informa alguna novedad que exista.

3. **¿Al ingresar un empleado a la empresa es comunicado sobre las obligaciones y labores que va a desempeñar?**

Sí, ya que es importante para que desempeñe su trabajo

4. **¿La información de interés es comunicada oportunamente a sus empleados?**

Sí, se comunicada con anticipación en las temporadas altas es más común porque hay que realizar más productos.

5. **¿Considera usted que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?**

Sí, porque hasta el momento en todos los años hemos cumplido con los pedidos que nos han solicitado.

6. **¿Considera usted que la infraestructura es apropiada para que sus empleados realicen sus actividades diarias?**

Sí, ya que cada uno cuenta con su espacio para que trabaje y pueda cumplir con su tarea.

7. **¿Cómo son asignadas las tareas a su personal?**

La asignación se realiza de acuerdo al área en que la persona se desempeña y todos trabajan a destajo por producción de unidad.

8. **¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para que la empresa cumpla sus metas?**

Sí, porque en cada ocasión logramos cumplir con los pedidos que nos realizan.

9. **¿Facilita usted los materiales y equipos necesarios para que sus empleados realicen su trabajo?**

A cada empleado se le proporciona lo necesario sino no pudiera elaborar el producto.

10. **¿Cree usted que el tiempo para que sus empleados realicen su trabajo es suficiente?**

Para mi parecer es suficiente, en todos estos años ningún empleado ha manifestado que le falte tiempo para realizar su trabajo.

11. **¿Facilita usted los implementos de seguridad a sus empleados, para evitar riesgos en el trabajo?**

Yo entrego guantes, mandil, mascarillas, a todos los empleados para evitar accidentes.

12. **¿Cree usted que el empleado se siente satisfecho dentro de la empresa?**

Creo que sí, sino no permanecieran trabajando, buscarían otro empleo.

13. **¿El personal es capacitado en su área de trabajo, y cada que tiempo?**

Dos veces al año, una técnica y otra motivacional

14. **¿Brinda usted motivaciones a sus empleados y cuáles son?**

Al inicio de semana se reúnen todos y dialogan, dándoles palabras de aliento, recordándoles que es un trabajo en equipo y mediante eso llevar sustento a su familia.

15. **¿Realiza usted retroalimentación a sus empleados?**

Sí, constantemente se les dice lo que deben hacer.

16. **¿Son tomadas en cuenta las opiniones de sus empleados?**

Es muy común en la empresa que los empleados manifiesten que algún material no es acorde o el tipo de corte o pegamento entonces se busca la mejor manera.

17. **¿Atiende usted a sus empleados cuando estos tienen un problema?**

En el momento que ellos comunican se les atiende si se trata de problema personal o del trabajo.

18. **¿Cuándo se presente un problema en el trabajo, sus trabajadores resuelven por si solos o recurren a usted?**

En cualquier caso, ellos deben recurrir a mí, y así ver cómo resolverlo.

19. **¿Dentro de la empresa los errores son sancionados?**

No se sanciona solo se vuelve a realizar la pieza que este elaborando, la empresa se hace cargo de lo dañado.

20. **¿Qué es lo que valora más de sus empleados?**

El cumplimiento de las obligaciones, porque cuando existe un pedido de magnitud elevado ellos toman conciencia y dicen vamos a trabajar.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Encuesta de Relaciones Laborales

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Encuesta Dirigida: esta encuesta está dirigida a los empleados de la empresa de calzado John Henry**.**

Objetivo: obtener información relevante sobre las relaciones laborales dentro de la empresa de calzado John Henry.

1. **Cuenta Ud. ¿Con un contrato de trabajo?**
   a) Si ☐
   b) No ☐
2. **¿Cómo es la relación laboral con su jefe?**
   a) Excelente ☐
   b) Buena ☐
   c) Regular ☐
   d) Mala ☐
3. **¿Cuál es la duración de su jornada laboral?**
   ____ horas
4. **Cuenta Ud. ¿Con un seguro, que le proporcionó la empresa?**
   a) Si ☐
   b) No ☐
5. **¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?**
   a) Excelente ☐
   b) Buena ☐
   c) Regular ☐
   d) Mala ☐
6. **¿Cree Ud. que las condiciones que rodean a las personas en el trabajo son acordes para desempeñar sus labores?**
   a) Si ☐
   b) No ☐

c) Tal vez ☐

7. **Cómo considera Ud. ¿Que se sienten los empleados dentro de la empresa?**
   a) Satisfechos ☐
   b) Comprometidos ☐
   c) Inconformes ☐
8. **¿Dentro de la empresa existe o ha existido una pareja que se forme en el ámbito sentimental-amoroso?**
   a) Si ☐
   b) No ☐
9. **¿Dentro de la empresa que tipo de grupos existen?**
   a) Grupo de trabajo ☐
   b) Grupo de amigos ☐
   c) Grupos familiares ☐
10. **¿Dentro de la empresa que tipo de conflictos existen?**
   a) Conflictos personales ☐
   b) Conflictos entre grupos ☐
   c) Conflictos de trabajo ☐
11. **¿Porque se producen los conflictos dentro de la empresa?**
   a) Por incumplimiento de las tareas ☐
   b) Por diferencia de opiniones ☐
   c) Por incumplimiento de las normas laborales ☐
12. **¿Cómo se solucionan los conflictos dentro de la empresa?**
   a) Mediante dialogo ☐
   b) Mediante sanciones ☐
   c) Mediante reuniones de confrontación ☐
13. **¿En la relación entre Gerente-empleado en la que su comunicación es directa, como cree que sus empleados se sientan?**
   a) Motivados ☐
   b) Seguros de sí mismos ☐
   c) Optimistas ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Cronograma de Actividades

Tema: LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACIÓN JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018.

Participantes: Garofalo Carrera Guadalupe Alexandra, Ninacuri Moya Gabriela Pilar

Nª	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
1	Elección y definición del tema																												
2	Aprobación del tema																												
3	Desarrollo del proyecto																												
4	Recolección de datos																												
5	Presentación de avances del proyecto																												
6	Entrega del proyecto e informe de investigación																												
7	Entrega de ejemplares																												
8	Defensa del trabajo de investigación																												

Anexo 6. Presupuesto

Nª	Concepto	Participantes	Cantidad	V. Unitario	V. Total
1	Pasajes	2	4	10	40,00
2	Alimentación	2	4	3,00	12,00
3	Anillados	2	5	1,00	5,00
4	Esferográficos	2	2	0,50	1,00
5	Copias B/N	2	100	0,03	3,00
6	Empastado	2	3	20,00	60,00
7	Impresiones B/N	2	400	0,10	40,00
8	Impresión Color	2	200	0,25	50,00
9	CDs	2	3	3	9,00
	TOTAL				**220**

Anexo 7. Fotos











