

**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.

**Informe Final 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**

# DERECHOS DE AUTOR

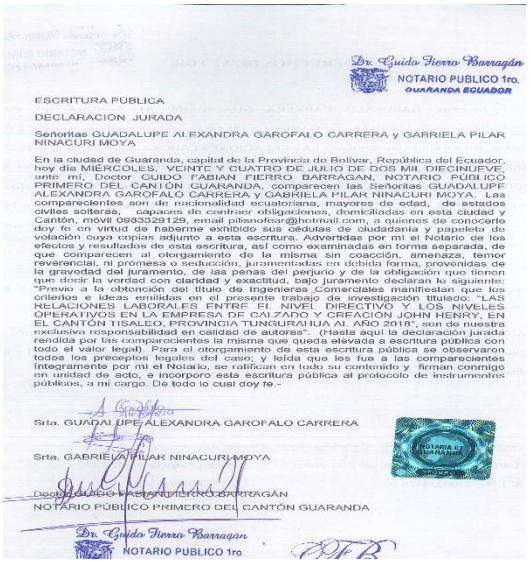
Nosotras, GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA con C.I. 2200236376 Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR con C.I. 1804918454, en calidad de autoras del trabajo de investigación: LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACIÓN JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018 autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autores nos corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a nuestro favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Garofalo Carrera Guadalupe Alexandra
C.I. .N° 2200236376

Ninacuri Moya Gabriela Pilar
C.I. N° 1804918454


Dr. Guido Fierro Barragán
NOTARIO PUBLICO 1ro.
GUARANDA ECUADOR

ESCRITURA PÚBLICA

DECLARACIÓN JURADA

Señoritas GUADALUPE ALEXANDRA GAROFALO CARRERA y GABRIELA PILAR NINACURI MOYA

En la ciudad de Guaranda, capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MIÉRCOLES, VEINTE Y CUATRO DE JULIO DE DOS MIL DIECINUEVE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen las Señoritas GUADALUPE ALEXANDRA GAROFALO CARRERA y GABRIELA PILAR NINACURI MOYA. Las comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, de estados civiles solteras, capaces de contraer obligaciones, domiciliadas en esta ciudad y Cantón, móvil 0983329129, email pilsnofesar@hotmail.com, a quienes de conocerle doy fe en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeleta de votación cuya copias adjunto a esta escritura. Advertidas por mi el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinadas en forma separada, de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenaza, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentadas en debida forma, provenidas de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen que decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declaran lo siguiente: "Previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales manifiestan que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado: "LAS RELACIONES LABORALES ENTRE EL NIVEL DIRECTIVO Y LOS NIVELES OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE CALZADO Y CREACION JOHN HENRY, EN EL CANTÓN TISALEO, PROVINCIA TUNGURAHUA AL AÑO 2018", son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras". (Hasta aquí la declaración jurada rendida por las comparecientes la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que les fue a las comparecientes íntegramente por mi el Notario, se ratifican en todo su contenido y firman conmigo en unidad de acto, e incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

Srta. GUADALUPE ALEXANDRA GAROFALO CARRERA

Srta. GABRIELA PILAR NINACURI MOYA

Dr. GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGÁN
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA

Dr. Guido Fierro Barragán
NOTARIO PUBLICO 1ro

**ING. GOYES NOBOA JORGE EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA**

CERTIFICA

Que las señoritas, GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingeniería Comercial dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de Investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado "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", en tal virtud, faculto a las interesadas, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 18 días del julio de mayo del 2019

Atentamente,



Ing. Goyes Noboa Jorge
C.I. N° 0200834562
DIRECTOR

**LIC. ACEBO GINA EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA**

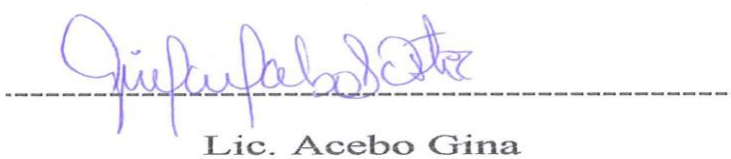
CERTIFICA

Que las señoritas, GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingeniería Comercial dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de Investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado "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", en tal virtud, faculto a las interesadas, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 18 días del mes de julio del 2019

Atentamente,



Lic. Acebo Gina
C.I. Nº 1304701939
PAR ACADÉMICA

**ECON. FIERRO SERGIO EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA**

CERTIFICA

Que las señoritas, GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingeniería Comercial dentro de la modalidad de titulación (Proyecto de Investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado "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", en tal virtud, faculto a las interesadas, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 18 días del mes de julio del 2019

Atentamente,



Econ. Fierro Sergio
C.I. N° 0200967461
PAR ACADÉMICO

# DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo a Dios por darnos la fuerza para avanzar y ser guía en el largo camino hacia nuestra meta anhelada de ser profesionales, a nuestras familias por ser quienes nos motivaron con amor e inculcaron valores que nos permitieron seguir adelante a pesar de las dificultades que se presentaron a lo largo de nuestro camino

***Guadalupe y Pilar***

# RECONOCIMIENTO

A nuestros padres por el apoyo y la confianza que depositaron en nosotras, a la Universidad Estatal de Bolívar que nos abrió las puertas, a nuestros docentes que estuvieron presentes a lo largo de la carrera; quienes nos compartieron sus conocimientos, experiencias que han adquirido. A nuestro tutor y pares académicos, quienes fueron indispensables para llevar a cabo nuestro trabajo.

***Guadalupe y Pilar***

## ÍNDICE GENERAL

Pág.
DERECHOS DE AUTOR ..... 1
DEDICATORIA ..... VII
RECONOCIMIENTO ..... VIII
ÍNDICE GENERAL ..... IX
ÍNDICE DE TABLAS ..... XI
ÍNDICE DE FIGURAS ..... XII
RESUMEN ..... XIII
ABSTRACT ..... XV
CAPÍTULO I ..... 1
INTRODUCCIÓN ..... 2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ..... 3
ANTECEDENTES ..... 3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 6
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ..... 6
PREGUNTAS DIRECTRICES ..... 7
OBJETIVOS ..... 8
Objetivo General ..... 8
Objetivos Específicos ..... 8
JUSTIFICACIÓN ..... 9
REVISIÓN DE LA LITERATURA ..... 11
METODOLOGÍA ..... 17
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS ..... 18
Encuesta ..... 18
Entrevista ..... 19
CAPÍTULO II ..... 20
ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 21
RESULTADOS ..... 28
DISCUSIÓN ..... 29
CONCLUSIONES ..... 30
RECOMENDACIONES ..... 31
CAPÍTULO III ..... 32
DISEÑO DE LA PROPUESTA ..... 33
DESARROLLO DE LA PROPUESTA ..... 36

REFERENCIAS.....39
APÉNDICES.....41
Apéndice 1. Encuesta del clima organizacional.....41
Apéndice 2. Entrevista.....43
Apéndice 3. Encuesta de Relación Laboral.....44
CURRICULUM VITAE.....46

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 39.** Matriz de evaluación de los factores internos del clima organizacional .....244
**Tabla 40**. Matriz de evaluación de los factores internos de las relaciones laborales.....277

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 38.** Matriz de Prioridades .....222
**Figura 39.** Perfil Estratégico de factores internos del clima organizacional .....233
**Figura 40.** Matriz de Prioridades .....255
**Figura 41.** Perfil Estratégico de factores internos de las relaciones laborales.....266

**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.

Title of the degree work

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

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la realizó con el objetivo de determinar las relaciones laborales entre el nivel directivo y nivel operativo en la empresa de calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo, para la cual se estableció objetivos que permitan obtener información relevante para el desarrollo del presente trabajo.

Dentro del trabajo realizado se identificó la relación laboral existente entre gerente-empleado en la empresa de calzado John Henry. Además, se evaluó el clima de la organización y se determinaron los factores de mayor incidencia de las relaciones laborales, los mismos que pueden ayudar a mantener la relación o mejorarla.

La investigación cuenta con tres capítulos, el primero contiene información general del tema de investigación, en el segundo capítulo se muestran los resultados. Y la discusión del tema y en el capítulo tres se presenta una propuesta de mejora en base a los factores que se encuentran deficientes dentro de la empresa.

La metodología utilizada fue acorde a las necesidades de la investigación, donde se estableció los tipos de investigación, métodos y técnicas para la obtención de los datos.

# 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 2019?

## 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?

# 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.

# 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 se 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 adquiridos 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.

# REVISIÓN DE LA LITERATURA

## 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)

**Clima Organizacional**

Con la existencia de un buen clima organizacional las relaciones laborales se presentan en un entorno óptimo para desempeñar las actividades.

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)

## La Comunicación en las Relaciones Laborales

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)

## La Motivación

Para alcanzar una 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)

## El Liderazgo

El liderazgo es una parte importante de la administración, las funciones principales de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencia con entusiasmo). Los líderes deben crear una visión e inspiran a otros para alcanzar esta visión y crecer ellos mismos más allá de sus capacidades normales. (Newstrom, 2011)

Los líderes se acercan a las personas para motivarlas en muchas formas. Si el enfoque concede gran importancia a las recompensas-económicas, o de otra clase el líder usa un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del

liderazgo positivo. Por otra parte, si lo que se acentúa es el temor, dureza el líder aplica un liderazgo negativo; este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superioridad con la gente. (Newstrom, 2011)

**Líder Autocrático.** centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que les dice y no que piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y plena responsabilidad. (Newstrom, 2011)

# 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 utilizó instrumentos o 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 realizó, 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 intervienen 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 realizó 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 trabajó con los siguientes:

**Método Descriptivo**

El objetivo de la aplicación del método descriptivo nos permitió 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 permitió 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 realizó.

**Método Histórico**

Este método nos aportó 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 aplicó 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 procedió a evaluar el clima organizacional y determinar 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 realizó 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 realizó en la Empresa de Calzado John Henry en la ciudad de Tisaleo, se tomó 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 aplicó a todos los trabajadores de la organización.

# CAPÍTULO II

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 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. Bajas capacitaciones en el trabajo
17. Cumplimiento de tareas en el tiempo establecido
18. Espacio físico acorde para trabajar
19. Limpieza del lugar de trabajo
20. Dotación de materiales de trabajo

**MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

**Elaborado por:** Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

**Fuente:** Trabajadores de la Empresa

Impacto Probabilístico

***Figura 38.*** Matriz de Prioridades

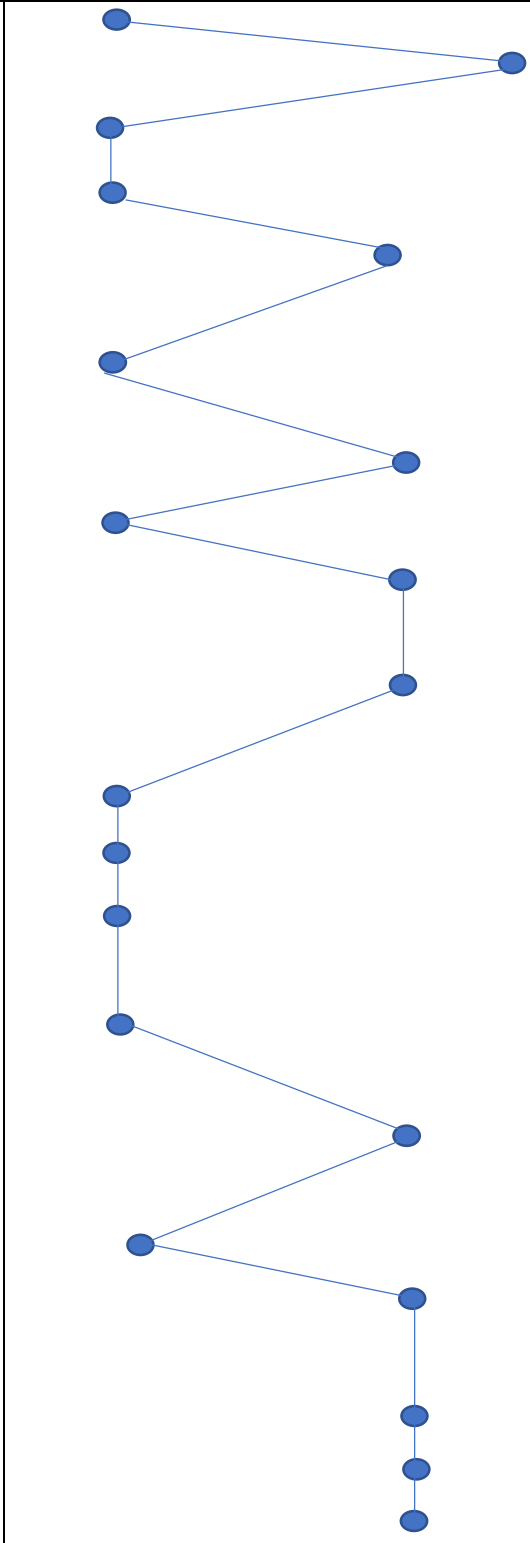
| FACTORES | = - N + + + |
|---|---|
| **1.** Proceso de inducción deficiente<br>**2.** Inducción en el proceso de desempeño<br>**3.** Insuficientes medios de comunicación<br>**4.** Inadecuados canales de comunicación<br>**5.** Asignación de actividades en tiempo correcto<br>**6.** Toma de decisiones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

***Figura 39.*** Perfil Estratégico de factores internos del clima organizacional

**Tabla 39.** *Matriz de evaluación de los factores internos del clima organizacional*

| | FACTORES | PESO | CALIFICACIÓN (1-5) | PONDERACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| | FORTALEZAS | | | |
| **1.** | Inducción en el proceso de desempeño | 0,07 | 3 | 0,21 |
| **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 | 0,07 | 3 | 0,21 |
| **6.** | Ingresos satisfactorios para cubrir necesidades | 0,03 | 2 | 0,06 |
| **7.** | Cumplimiento de tareas en el tiempo establecido | 0,04 | 2 | 0,08 |
| **8.** | Espacio físico acorde para trabajar | 0,03 | 2 | 0,06 |
| **9.** | Limpieza del lugar de trabajo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| **10.** | Dotación de materiales de trabajo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| | DEBILIDADES | | | |
| **11.** | Proceso de inducción deficiente | 0,07 | 4 | 0,28 |
| **12.** | Insuficientes medios de comunicación | 0,04 | 2 | 0,08 |
| **13.** | Inadecuados canales de comunicación | 0,07 | 4 | 0,28 |
| **14.** | Toma de decisiones solo por el jefe (liderazgo autoritario) | 0,06 | 4 | 0,24 |
| **15.** | Poca retroalimentación de desempeño | 0,06 | 3 | 0,18 |
| **16.** | Baja confianza entre trabajadores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| **17.** | Escasos espacios de socialización | 0,04 | 2 | 0,08 |
| **18.** | Poco interés en realizar actividades de socialización | 0,06 | 3 | 0,18 |
| **19.** | Pocos estímulos por cumplimiento de tareas | 0,06 | 3 | 0,18 |
| **20.** | Bajas capacitaciones en el trabajo | 0,07 | 4 | 0,28 |
| **TOTAL** | | **1,00** | | **2,92** |

**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. Buena relación entre compañeros de trabajo
5. Buenas condiciones físicas de trabajo
6. Satisfacción y compromiso en el trabajo
7. Relación sentimental-amorosa
8. Existencia de grupos dentro de la empresa
9. Conflictos laborales operativos
10. Mecanismos de solución de conflictos internos
11. Asignación de tareas directas

**MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

**Elaborado por:** Guadalupe Garofalo y Pilar Ninacuri

**Fuente:** Trabajadores de la Empresa

Impacto Probabilístico

***Figura 40.*** Matriz de Prioridades

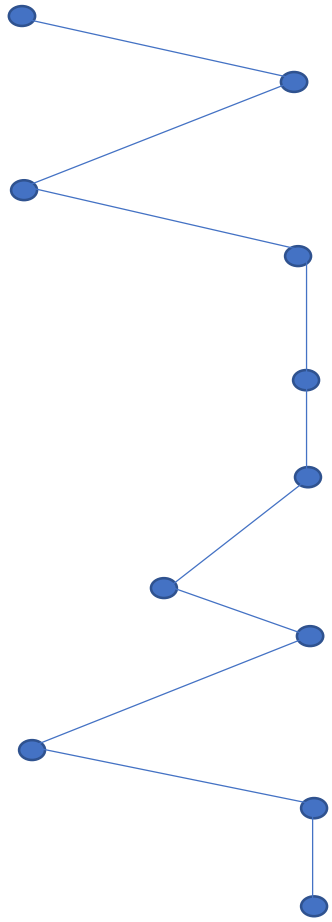
| FACTORES | = - N + + + |
|---|---|
| 1. Poca estabilidad del trabajador<br>2. Buena relación operativa con el jefe<br>3. Exceso de horas de trabajo<br>4. Buena relación entre compañeros de trabajo<br>5. Buenas condiciones físicas de trabajo<br>6. Satisfacción y compromiso en el trabajo<br>7. Relación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

***Figura 11.*** Perfil Estratégico de factores internos de las relaciones laborales

**Tabla 40.** *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 | 0,12 | 4 | 0,44 |
| **2.** Buena relación entre compañeros de trabajo | 0,11 | 3 | 0,33 |
| **3.** Buenas condiciones físicas de trabajo | 0,11 | 3 | 0,33 |
| **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 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| **7.** Asignación de tareas directas | 0,09 | 3 | 0,27 |
| DEBILIDADES | | | |
| **8.** Poca estabilidad del trabajador | 0,11 | 4 | 0,44 |
| **9.** Exceso de horas de trabajo | 0,05 | 3 | 0,15 |
| **10.** Conflictos laborales operativos | 0,16 | 5 | 0,80 |
| **TOTAL** | **1,00** | | **3,56** |

**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 la relación operativa se encuentra bien, donde los empleados han adoptado mecanismos de solución interna de conflictos entre ellos, los empleados de la empresa no se encuentran motivados, al no contar con una estabilidad laboral por no tener un contrato de trabajo.

# RESULTADOS

Al aplicar las técnicas e instrumentos de investigación como la entrevista y encuestas, se logró obtener información sobre las relaciones laborales y el clima organizacional de la Empresa de Calzado John Henry, ubicada en la Ciudad de Tisaleo. Donde su propietario el señor Juan Guerrero y todos sus trabajadores nos proporcionaron toda la información requerida para nuestro trabajo de investigación.

Las relaciones laborales a nivel operativo son buenas ya que se consiguen los objetivos de productividad de la organización, debido a que se les comunica eficazmente las tareas que deben desempeñar, mientras que los objetivos y políticas de la empresa no son comunicados a todos oportunamente.

Con respecto al clima de la organización se pudo evidencia que los factores que afectan de manera directa al clima son: el liderazgo autocrático afectando directamente a la comunicación entre los miembros de la empresa, donde las ordenes son emanadas por el gerente y el nivel operativo las cumple, solo en ocasiones los empleados pueden dar su opinión al respecto de alguna situación; es por esta razón que los empleados se vuelven operativos, causando gran desmotivación en los trabajadores al no ser tomados en cuenta.

Dentro de las condiciones de trabajo en las que se encuentran el tiempo, el espacio, la limpieza e higiene y la dotación de materiales y equipos para realizar el trabajo, son acordes para que los empleados puedan cumplir con las actividades que ayudan al cumplimiento de los objetivos operativos.

# DISCUSIÓN

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar las relaciones laborales entre el nivel directivo y el nivel operativo en la empresa de calzado y creación John Henry, en el cantón Tisaleo, Provincia Tungurahua**,** al 2018, para lo cual se procedió a aplicar métodos, tipos y técnicas de investigación que proporcionar la obtención de información suficiente.

Con la aplicación de las encuestas en la empresa se obtuvo información sobre la relación laboral que existe entre el empleado y el empleador, en la que se cumple con los objetivos operativos de la empresa, donde los trabajadores se centran en cumplir las actividades asignadas, volviéndose empleados netamente operativos sin sentir pertenencia a la organización.

Los factores de mayor influencia y que se encuentran afectando a la empresa son: el liderazgo autocrático, la comunicación inadecuada y la falta de motivación. Por lo que es necesario realizar estrategias de mejora en donde se establezcan que voy hacer y como lo voy a cumplir. Estas estrategias aportan significativamente a mejorar el clima de la organización y por ende las relaciones en la empresa ya que es de vital importancia que el líder tome en consideración las opiniones y sugerencias de sus empleados, y así mantener una comunicación directa entre las partes, logrando que el nivel operativo se sienta tomado en cuenta, y pueda sentirse motivado y parte de la empresa.

# CONCLUSIONES

- Las relaciones laborales, especificando que son aquellas que se ejecutan para operacionalizar los objetivos productivos, que incluye la ejecución de tareas se las puede considerar en un nivel aceptable, porque son transmitidos eficientemente en el proceso de inducción y se controlan diariamente para medir la eficiencia productiva con los que se obtienen los resultados de productividad de la empresa.
- Al evaluar el clima organizacional se determinó que existió factores que no apoyan a un clima favorable tales como: el tipo liderazgo, donde se identifica que el líder es autocrático; ya que es el quien toma las decisiones e impone las reglas, determina los objetivos que van hacer y el cumplimiento es a nivel operativo. La comunicación es deficiente porque no hay mecanismos que permitan llegar directamente entre los niveles. Se identifica que la motivación es baja en el personal, considerando que ciertos factores motivacionales son perjudiciales tales como la estabilidad del personal que es un mínimo porcentaje que tiene contrato, afiliación al seguro social, planes de incentivos ocasionando inestabilidad, inseguridad y se dediquen a realizar únicamente lo que se le dice a nivel operativo, pero no apoyan significativamente al logro de desarrollo de la organización.
- Los mecanismos de mejora que se proponen están enfocados en los factores de liderazgo, comunicación y motivación por considerar que estos tres factores son los que mayormente influyen en el clima organizacional y en el desempeño general de la organización.

# RECOMENDACIONES

- A demás de las relaciones laborales que son indispensables para la productividad, deben incorporarse relaciones sociales, deportivas, etc. para que el empleado se sienta parte de la empresa e impulse otro tipo de objetivos que no sean únicamente operativos, ya que todo eso ayudara a mejorar el clima organizacional.
- Tomar en consideración el tema de la comunicación, motivaciones y liderazgo ya que son factores fundamentales dentro de las relaciones laborales, aplicando las estrategias que se adjuntan en el plan tales como: involucrar al personal en los procesos de planificación y toma de decisiones, establecer canales de comunicación directa y formular mecanismos de incentivos.
- Aplicar las estrategias que se sugieren, de acuerdo a los factores de mayor influencia, las mismas que ayudaran a mejorar las relaciones laborales y por ende el clima organizacional dentro de la empresa de calzado John Henry.

# CAPÍTULO III

# DISEÑO DE LA PROPUESTA

Mecanismo de mejora de las relaciones laborales entre el nivel directivo y el nivel operativo en la empresa de calzado John Henry, en la ciudad de Tisaleo.

# JUSTIFICACIÓN

Luego de haber realizado la investigación pertinente se llegó a determinar que en la actualidad las relaciones laborales se mantienen estable ya que los trabajadores cumplen con él trabajo a nivel operativo, existiendo un liderazgo autocrático donde solo el jefe emite las ordenes, y sus empleados la cumplen, además se puede identificar que hay un grupo que considera que la comunicación está bien mientras que un 50% manifiesta que la comunicación no es tan favorable. La mayoría de los empleados indicaron que no reciben ninguna clase de motivación por parte de su jefe.

Identificados los factores más importantes es necesario realizar una propuesta de mejora con el fin de establecer estrategias para que la empresa pueda mejorar su relación directa con los empleados y ellos pueden sentirse parte de la empresa y no solo a nivel operativo. Ya que es de gran importancia mantener una buena comunicación, recibir motivaciones y contar con un liderazgo que permita que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

- Proponer mecanismos de mejora para las relaciones laborales dentro de la empresa de calzado John Henry, en la ciudad de Tisaleo.

### Objetivos Específicos

- Establecer estrategia de mejoras para los factores que afectan a las relaciones laborales en la empresa de calzado Jhon Henry.
- Potenciar las relaciones laborales entre el nivel directivo y operativo en la empresa de calzado John Henry.

# DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**Paso 1.** Detallar los factores que afectan a las relaciones laborales y por ende al clima de la organización

- Liderazgo autocrático
- Pocas motivaciones
- Poca Comunicación

**Paso 2.** Desarrollar estrategias de mejora para los factores que afecta a las relaciones laborales y por ende al clima de la organización

| FACTOR | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | PRESUPUESTO | RESPONSABLES | TIEMPO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Liderazgo autocrático | Mejorar el estilo de liderazgo | Involucrar al personal en los procesos de planificación y toma de decisiones. | • Que el personal participe en el proceso de planificación<br>• Existencia de representantes del personal en el proceso de toma de decisiones principales<br>• Crear espacios para que mejore la comunicación entre gerente-empleado (sala de reuniones y cafetería). | No conlleva ningún costo<br><br>$4000 | Nivel directivo | Constantemente<br><br>6 meses |
| Comunicación | Mejorar la comunicación | Establecer canales de comunicación directa. | • Establecer canales de comunicación<br>• Comunicación cara a cara<br>• Mensajes escritos<br>• Realizar reuniones periódicas<br>• Realizar grupos T (supervisor, empleados). | No conlleva ningún costo | Nivel directivo<br>Nivel operativo | Constantemente |
| | | | • Brindar estabilidad laboral | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Motivación | Potenciar la motivación de los empleados | Formular mecanismos de incentivos | • Realizar actividades de socialización (juegos deportivos, actividades sociales, etc.)<br>• Establecer mecanismos de reconocimientos (económicos, placas, etc.)<br>• Realizar capacitaciones | $250 | Nivel Directivo | Periódicamente |

# REFERENCIAS


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.

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

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.

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

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.

Lapo, M. & Bustamante, M. (2018). Incidencias 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.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. de C.V.

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

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

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/

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/

# APÉNDICES

**Apéndice 1. Encuesta del clima organizacional**

**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 aspecto relacionados al clima organizacional dentro de la empresa de calzado John Henry.

**3 = Si** **2 = No** **1 = Talvez**

**1. Género** Masculino ☐ Femenino ☐

| N° | Preguntas | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
| | **Comunicación** | | | |
| 2 | ¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma? | | | |
| 3 | ¿Le fueron comunicados al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar? | | | |
| 4 | ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas? | | | |
| 5 | ¿Puede comunicarse fácilmente con sus jefes y demás áreas? | | | |
| 6 | ¿Las actividades de la empresa se comunican oportunamente? | | | |
| | **Liderazgo** | | | |
| 7 | ¿La toma de decisiones a las órdenes implantadas es justa según su criterio? | | | |
| 8 | ¿Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo? | | | |
| 9 | ¿Encuentra apoyo y confianza de sus superiores para el desarrollo de sus actividades? | | | |
| 10 | ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo? | | | |
| | **Relaciones laborales** | | | |
| 11 | ¿Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo? | | | |
| 12 | ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo? | | | |
| 13 | ¿Existe confianza ente los colaboradores del equipo de trabajo? | | | |
| 14 | ¿En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo? | | | |
| 15 | ¿La empresa realiza actividades deportivas, paseo, fiestas, y otras actividades de diversión? | | | |
| | **Motivaciones** | | | |
| 16 | ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas? | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 17 | ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascenso y aprendizaje? | | | |
| 18 | ¿Considera que el pago es justo por su trabajo? | | | |
| 19 | ¿Cuenta con una felicitación cuando realiza bien su trabajo? | | | |
| 20 | ¿Recibe capacitaciones que están relacionadas con su trabajo? | | | |
| **Condiciones de trabajo** | | | | |
| 21 | ¿Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente? | | | |
| 22 | ¿El espacio es adecuado para las actividades que realiza? | | | |
| 23 | ¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo? | | | |
| 24 | ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo? | | | |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Apéndice 2.** 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

**Objetivo:** obtener información desde el punto de vista del gerente, sobre el clima organizacional dentro de la empresa de calzado John Henry.

1. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados?
2. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados?
3. ¿Al ingresar un empleado a la empresa es comunicado sobre las obligaciones y labores que va a desempeñar?
4. ¿La información de interés es comunicada oportunamente a sus empleados?
5. ¿Considera usted que posee el apoyo y colaboración de todos los que trabajan en la empresa?
6. ¿Considera usted que la infraestructura es apropiada para que sus empleados realicen sus actividades diarias?
7. ¿Cómo son asignadas las tareas a su personal?
8. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado para que la empresa cumpla sus metas?
9. ¿Facilita usted los materiales y equipos necesarios para que sus empleados realicen su trabajo?
10. ¿Cree usted que el tiempo para que sus empleados realicen su trabajo es suficiente?
11. ¿Facilita usted los implementos de seguridad a sus empleados, para evitar riesgos en el trabajo?
12. ¿Cree usted que el empleado se siente satisfecho dentro de la empresa?
13. ¿El personal es capacitado en su área de trabajo, y cada que tiempo?
14. ¿Brinda usted motivaciones a sus empleados y cuáles son?
15. ¿Realiza usted retroalimentación a sus empleados?
16. ¿Son tomadas en cuenta las opiniones de sus empleados?
17. ¿Atiende usted a sus empleados cuando estos tienen un problema?
18. ¿Cuándo se presente un problema en el trabajo, sus trabajadores resuelven por si solos o recurren a usted?
19. ¿Dentro de la empresa los errores son sancionados?
20. ¿Qué es lo que valora más de sus empleados?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Apéndice 3.** Encuesta de Relación Laboral

**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**

# CURRICULUM VITAE

## DATOS INFORMATIVOS

| | |
|---|---|
| Nombres y Apellidos: | Guadalupe Alexandra Garofalo Carrera |
| Documento de identidad: | 2200236376 |
| Fecha de Nacimiento: | 26 de diciembre de 1995 |
| Lugar de Nacimiento: | Shushufindi/Sucumbíos |

## FORMACIÓN ACADÉMICA

| | |
|---|---|
| Estudios Primarios: | Escuela Fiscal Mixta 7 de Agosto |
| Estudios Secundarios: | Bachiller Contador en Ciencias de Comercio y Administración en el Colegio Nacional Técnico Shushufindi |
| Universitarios: | Universidad Estatal de Bolívar |

# CURRICULUM VITAE

## DATOS INFORMATIVOS

| | |
|---|---|
| Nombres y Apellidos: | Gabriela Pilar Ninacuri Moya |
| Documento de identidad: | 1804918454 |
| Fecha de Nacimiento: | 20 de agosto de 1992 |
| Lugar de Nacimiento: | Pillaro |

## FORMACIÓN ACADÉMICA

| | |
|---|---|
| Estudios Primarios: | Escuela Fiscal Mixta “Rumiñahui” |
| Estudios Secundarios: | Bachiller Química Bióloga en el Colegio Nacional “Jorge Álvarez” |
| Universitarios: | Universidad Estatal de Bolívar |

A PETICIÓN DE LAS INTEREZADAS

CERTIFICO:

Que las señoritas, GAROFALO CARRERA GUADALUPE ALEXANDRA Y NINACURI MOYA GABRIELA PILAR, estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de Ingeniería Comercial, han cumplido con el envió del trabajo de Titulación al sistema de Urkund obteniendo el 4%, de similitud en su proyecto denominado "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.", en tal virtud, faculto a las interesadas, seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

Guaranda a los 13 días del mes de junio del 2019

Atentamente,

Ing. Jorge Goyes Noboa

CI. N° 0200834562

Director

URKUND

# Urkund Analysis Result

| | |
|---|---|
| Analysed Document: | Titulacion.docx (D53783035) |
| Submitted: | 6/13/2019 3:14:00 AM |
| Submitted By: | pilisnofear@hotmail.com |
| Significance: | 4 % |

## Sources included in the report:

Tesis_MAESTRIA revisionmartinto.doc (D48370028)
Maco Tuesta Jhon Stalyn.docx (D43424826)
FINALIZADA.docx (D47607917)
https://relaci0neslab0rales.blogspot.com/p/tema-1-marco-organizacional.html
http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/951/1/DDHH-Inf-15-Cano-Regresi%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20Ecuador.pdf
http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20_ENTREVISTA.pdf
https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00245.pdf
http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Abril%202018/literal%20a2/Codigo%20de%20Trabajo.pdf
https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/viewFile/201/182
http://info.simetrical.com/blog/medir-clima-organizacional
http://canalceo.com/la-importancia-de-la-autoridad-personal-del-directivo-ii/
https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-los-cargos-operativos-en-las-empresas-5279
bab3df8e-e9d1-40bd-9284-bc2b43eb9e80

## Instances where selected sources appear:

35

