



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA:

“Cultura Organizacional de la Empresa “CRELAC” Provincia de Tungurahua, Cantón
Pillaro, año 2025”

Autores:

Alex Antonio Moya Villalva

Jean Phierre Patiño Aigaje

DIRECTOR:

Dr. Villacis Monar Luis Ricardo

PARES ACADEMICOS:

Lic. Acebo Del Valle Gina Marisol

Dr. García Saltos Marlon Alberto

GUARANDA-ECUADOR

2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
“CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CRELAC PROVINCIA DE
TUNGURAHUA, CANTÓN PILLARO, AÑO 2025”

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, elevo mi más profundo agradecimiento a Dios, por la sabiduría y fortaleza que me brindó durante este largo proceso de mis estudios, su presencia constante ha sido mi guía en cada paso de este camino académico. En los momentos de duda y dificultad, Su luz me ha iluminado, brindándome la serenidad necesaria para continuar y la inspiración para superar los obstáculos.

A mis queridos padres, pilares fundamentales en mi vida, les expreso mi eterna gratitud. Su amor incondicional, sacrificio y apoyo constante han sido el motor que me impulsó a alcanzar esta meta, por siempre estar ahí, a pesar de mis errores nunca me dejaron de apoyar. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad. Cada logro obtenido es reflejo de los valores que me inculcaron y del ejemplo que me brindaron día a día.

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mis queridos tíos, quienes me abrieron las puertas de su hogar con una generosidad y calidez que jamás olvidaré. Su hospitalidad no solo me proporcionó un techo bajo el cual resguardarme, sino que también me ofreció un ambiente lleno de amor, comprensión y apoyo incondicional.

Este logro no habría sido posible sin su apoyo constante y desinteresado. Gracias por ser parte esencial de este capítulo de mi vida y por demostrarme que la familia va más allá de los lazos de sangre, se construye con amor, respeto y solidaridad.

Alex Antonio Moya Villalva

AGRADECIMIENTO

Quiero dedicar mi tesis a Dios, por brindarme la fuerza y la perseverancia para seguir adelante con mis estudios.

A mi madre, por su apoyo incondicional y por ser mi motivación para alcanzar mis metas, gracias por creer en mí y por ayudarme a superar los obstáculos, gracias por haberme motivado, instruido, apoyado y dado ánimos para poder seguir estudiando y terminar mi carrera. A mi padre, por su apoyo y sacrificio, gracias por estar siempre presente y por darme la oportunidad de estudiar y crecer.

A mi abuelita, por su cariño y visitas en momentos difíciles, su presencia significó mucho para mí y me dio fuerzas para seguir adelante. A mi familia, incluyendo a mis hermanos, por su apoyo y amor incondicional, estoy muy agradecido por tenerlos en mi vida y por su constante motivación.

Y también a mis tres amigos, que a pesar de que estuve pasando momentos difíciles en la universidad, siempre estuvieron allí para mí, sacándome una sonrisa y dándome ánimos en los momentos más difíciles, gracias por su amistad y apoyo. Los amo demasiado y estoy muy agradecido con todos ellos, muchas gracias.

Jean Phierre Patiño Aigaje

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con profundo amor y gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y en la culminación de este logro académico.

A Dios, por ser mi guía constante, por brindarme fortaleza en los momentos de incertidumbre y por iluminar mi camino con sabiduría y esperanza. Su presencia ha sido el faro que me ha orientado en cada desafío, recordándome que con fe y perseverancia todo es posible.

A mis amados padres, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo constante. Su ejemplo de integridad, esfuerzo y dedicación ha sido la base sobre la cual he construido mis sueños. Gracias por enseñarme a luchar por mis metas y por estar siempre presentes, celebrando mis logros y alentándome en las dificultades.

A mi querida familia, esta tesis es el reflejo del amor, apoyo y sacrificio que cada uno de ustedes ha brindado a lo largo de mi vida. Desde los momentos de alegría hasta los de desafío, siempre han estado a mi lado, alentándome a seguir adelante y recordándome que no estoy solo en este viaje.

Este logro es tan suyo como mío, y con todo mi corazón, les dedico este trabajo como muestra de mi eterna gratitud.

Alex Antonio Moya Villalva

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a mi madre, quien me enseñó el valor del trabajo, el respeto y la amabilidad. Me demostró que no importa de dónde venga, siempre puedo seguir adelante y alcanzar mis metas. Su apoyo y enseñanzas me han permitido superar obstáculos y perseverar en momentos difíciles.

También quiero dedicar mi tesis a mi padre, quien me ayudó a entender temas que no comprendía y me apoyó en mi camino hacia la universidad. Su paciencia y dedicación me permitieron crecer y aprender.

A mi hermano mayor, quien me enseñó que, con determinación y esfuerzo, podemos lograr lo que nos propongamos, sin importar nuestras circunstancias. Su ejemplo me ha inspirado a seguir adelante y demostrar que puedo ser mejor.

Estoy orgulloso de tener una familia que me ha apoyado y enseñado a no rendirme jamás. Gracias por creer en mí y ayudarme a alcanzar mis metas.

Jean Phippe Patño Aigaje

CERTIFICADO DE DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Dr. Villacís Monar Luis Ricardo, Lic. Acebo Del Valle Gina Marisol y Psc. Gavilánez Cárdenas Clarita Vanessa, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Titulación CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "CRELAC". PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN PILLARO, AÑO 2025" desarrollado por los señores JEAN PHERRE PATIÑO AIGAJE y ALEX ANTONIO MOYA.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas**.

Guaranda, Septiembre 2025



Dr. Villacís Monar Luis Ricardo
Director



Psc. Gavilánez
Cárdenas Clarita
Vanessa
Par Académico



Lic. Acebo Del Valle
Gina Marisol
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

BIBLIOTECA
GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Moya Villalva Alex Antonio y Patiño Aigaje Jean Phipre portadores de la Cédula de Identidad No. 1804650768 y 0402088538 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: "CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CRELAC PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN PILLARO, AÑO 2025", modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Moya Villalva Alex Antonio

Patiño Aigaje Jean Phipre

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v

DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO DE DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CAPÍTULO I.....	4
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	4
1.1 Descripción del Problema.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Preguntas de Investigación	5
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
	ix
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Idea a defender.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Marco Científico	10
2.3 Marco Conceptual.....	18

2.4 Marco Legal	21
2.5 Marco Georreferencial	25
CAPÍTULO III	26
METODOLOGÍA.....	26
3.1 Tipo de Investigación.....	26
3.2 Enfoque de la investigación.....	26
3.3 Métodos de Investigación	27
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos.....	28
3.5 Universo, Población y Muestra.....	28
3.6 Procesamiento de la Información.....	30
CAPÍTULO IV	31
4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1.1 Análisis crítico	44
4.2 Entrevista	46
CAPÍTULO V	51
PROPUESTA	51
TITULO DE LA PROPUESTA	51

5.1 Introducción.....	51
5.2 Justificación.....	52
5.3 Objetivos.....	53
5.3.1 Objetivo General.....	53
5.3.2 Objetivos Específicos.....	53
5.4 Análisis Situacional.....	53
5.5 Planteamiento de la Propuesta.....	53
5.5.1 Análisis de la Situación Actual.....	53
5.5.2 Identificación de Objetivos.....	54
5.5.3 Diseño de Estrategias.....	54
5.5.4 Implementación de las Estrategias.....	55
5.5.5 Evaluación y Seguimiento.....	56
5.6 Análisis FODA.....	57
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rango de edad.....	31
Tabla 2 Sexo.....	32
Tabla 3 El ambiente laboral es adecuado para su desempeño.....	33
Table 4 Satisfacción general en el trabajo.....	34
Table 5 Su trabajo es valorado por la organización.....	35
Table 6 La comunicación dentro de su equipo.....	36
Table 7 Se siente cómodo al expresar sus ideas y preocupaciones	37
Table 8 Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional.....	38
Table 9 Describa el ambiente de trabajo en términos de colaboración	39
Table 10 Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral.....	40
Table 11 Los compañeros cumplen con sus obligaciones para alcanzar las metas propuestas por la gerencia	41
Table 12 Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa	42
Table 13 Cambios propuestos para mejorar el clima organizacional	43
Table 14 Análisis FODA.....	57
Table 15 Estrategias cruzadas FODA.....	58
Table 16 Área de mejora	59
Table 17 Formulación de objetivos	64
Table 18 Acciones de mejora	65
Table 19 Acciones de mejora con su calificación	68
Table 20 Plan de mejora.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la Fábrica CRELAC.....	25
Figura 2 Rango de edad.....	31
Figura 3 Sexo.....	32
Figura 4 El ambiente laboral es adecuado para su desempeño.....	33
Figura 5 Satisfacción general en el trabajo	34
Figura 6 Su trabajo es valorado por la organización	35
Figura 7 La comunicación dentro de su equipo	36
Figura 8 Se siente cómodo al expresar sus ideas y preocupaciones	37
Figura 9 Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional	38
Figura 10 Describa el ambiente de trabajo en términos de colaboración	39
Figura 11 Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral	40
Figura 12 Los compañeros cumplen con sus obligaciones para alcanzar las metas propuestas por la gerencia	41
Figura 13 Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa.....	42
Figura 14 Cambios propuestos para mejorar el clima organizacional.....	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de la encuesta realizada	79
Anexo 2 Formato de la entrevista realizada	83
Anexo 3 Fotos de la fábrica CRELAC	85
Anexo 4 Cronograma tentativo de (GANTT)	86
Anexo 5 Presupuesto	88
Anexo 6 Carta de aceptación de la empresa.....	89
Anexo 7 Certificado del turnitin.....	90
Anexo 8 Captura del turnitin.....	91

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, la cultura organizacional se ha convertido en un componente esencial para alcanzar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Este conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una empresa influye directamente en la forma en que interactúan, toman decisiones y ejecutan sus responsabilidades. En particular, la cultura organizacional impacta de manera significativa en el clima laboral, la motivación del personal y, por ende, en el desempeño general de la empresa.

La presente investigación se centra en la empresa CRELAC Ltda., ubicada en el cantón Píllaro de la provincia de Tungurahua, cuya actividad principal es la producción de productos derivados de la leche. En este contexto, se ha identificado la necesidad de examinar la cultura organizacional existente y su influencia en el ambiente laboral y el desempeño de sus trabajadores. A pesar de contar con una base cultural cimentada en valores humanos como el respeto y la solidaridad, se han detectado ciertas debilidades relacionadas con la comunicación interna, el reconocimiento al desempeño, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional.

Este trabajo tiene como propósito analizar cómo la cultura organizacional influye en la dinámica laboral de CRELAC Ltda. y, con base en los hallazgos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, proponer estrategias que fortalezcan el entorno laboral, fomenten el compromiso del talento humano y mejoren la productividad de la empresa. La investigación se sustenta en enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando herramientas metodológicas que permiten captar tanto las percepciones subjetivas de los trabajadores como datos estadísticos que respaldan el análisis.

El estudio cobra especial relevancia al desarrollarse en una empresa ubicada en un contexto rural, donde la cultura organizacional no solo cumple una función administrativa, sino que también refleja el tejido social y comunitario del entorno. Por tanto, promover una cultura organizacional sólida y positiva no solo beneficiará a la empresa desde el punto de vista productivo, sino que también contribuirá al bienestar social y económico de sus trabajadores y de la comunidad en general.

RESUMEN

La presente investigación se centra en la cultura organizacional de la empresa CRELAC Ltda., ubicada en la provincia de Tungurahua, Ecuador, y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. A través de un enfoque descriptivo y de campo, se analizan las condiciones del ambiente laboral, identificando problemas como la falta de comunicación, liderazgo deficiente y escasa colaboración entre colegas, que afectan la motivación y el rendimiento de los empleados.

Se plantean preguntas de investigación que buscan caracterizar el ambiente laboral actual, identificar aspectos adversos que impactan el rendimiento y proponer medidas para optimizar el clima laboral. La justificación de este estudio radica en la necesidad de mejorar la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo y el desarrollo profesional, lo que contribuirá a un entorno laboral más positivo y productivo.

Los objetivos incluyen determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y proponer estrategias para su mejora. Se utilizan encuestas y entrevistas para recopilar datos, revelando que, aunque existe un compromiso general entre los empleados, hay áreas críticas que requieren atención.

Finalmente, se presentan estrategias específicas para fortalecer la cultura organizacional, como la implementación de un sistema de reconocimiento, la mejora de la comunicación interna y el fomento del trabajo en equipo. Esta investigación no solo busca optimizar el ambiente laboral, sino también contribuir al desarrollo económico de la región y al bienestar de los trabajadores.

Palabras clave: Cultura organizacional, Clima laboral, Desempeño laboral, Motivación.

ABSTRACT

The present research focuses on the organizational culture of the company CRELAC Ltda., located in the province of Tungurahua, Ecuador, and its influence on the job performance of workers. Through a descriptive and field approach, the conditions of the work environment are analyzed, identifying problems such as lack of communication, poor leadership, and limited collaboration among colleagues, which affect the motivation and performance of employees.

Research questions are posed that seek to characterize the current work environment, identify adverse aspects that impact performance, and propose measures to optimize the work climate. The justification for this study lies in the need to improve internal communication, recognition of work, and professional development, which will contribute to a more positive and productive work environment.

The objectives include determining the influence of organizational culture on job performance and proposing strategies for its improvement. Surveys and interviews are used to collect data, revealing that, although there is a general commitment among employees, there are critical areas that require attention.

Finally, specific strategies are presented to strengthen the organizational culture, such as the implementation of a recognition system, improvement of internal communication, and promotion of teamwork. This research not only seeks to optimize the work environment, but also contribute to the economic development of the region and the well-being of workers.

Keywords: Organizational culture, Work climate, Job performance, Motivation.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Problema

En la Empresa “CRELAC” Ltda está destinada a crear productos derivados de la leche para atender y satisfacer las necesidades de sus clientes. Debido a las causas surgidas en el ambiente laboral se ha pensado en la implementación de estrategias para mejorar dicho ambiente entre los trabajadores que forman parte de la empresa para entender y comprender cuales son las causas para que el clima laboral no sea adecuado.

Dada las circunstancias entre el personal que opera dentro de la fábrica, existen diferentes problemas: como ejemplo de esto tenemos la falta de cumplimiento de ventas de los productos que se debería producirse en un tiempo determinado, motivo por el cual se han perdido clientes.

Un ambiente de trabajo favorable y saludable puede estimular la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, lo que, a su vez, puede elevar el desempeño laboral dentro de la empresa y llevar a resultados benéficos. Por el contrario, un entorno laboral desfavorable puede provocar estrés, desánimo y una baja satisfacción entre los empleados respecto al futuro de la compañía, lo cual puede tener un impacto negativo en el rendimiento laboral y causar pérdidas a la organización.

De esta manera, es esencial que las empresas consideren el ambiente laboral como un aspecto fundamental y colaboren con todos los trabajadores para fomentar un entorno de trabajo positivo y saludable. Las estrategias para mejorar el clima de trabajo incluyen fomentar la comunicación y el diálogo abiertas, definir metas claras y realizables, ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional, y reconocer y premiar el buen rendimiento de los empleados.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CRELAC?

1.3 Preguntas de Investigación

¿Cómo se caracteriza en la actualidad el ambiente laboral dentro de la empresa CRELAC?

¿Qué aspectos del ambiente laboral impactan de manera adversa en el rendimiento de los empleados de la empresa CRELAC?

¿Qué medidas podrían adoptarse para optimizar el ambiente laboral en la empresa CRELAC?

1.4 Justificación

La presente investigación trata de llevar a cabo con el objetivo de optimizar los diversos aspectos que son ineficaces dentro de la Empresa CRELAC, tales como: una comunicación deficiente, liderazgo, colaboración entre colegas e incentivos. Debido a esto, se implementarán enfoques como estrategias que posibiliten que la Empresa tenga una comunicación transparente, respaldo entre los integrantes del equipo, fomento del liderazgo, y reconocimiento por un alto rendimiento laboral ofrecido, lo que favorece un entorno laboral más positivo para el beneficio tanto de la empresa como de los clientes.

El clima organizacional es fundamental para fomentar el desempeño laboral dentro del talento humano que tiene la empresa con el principal objetivo de proporcionar una mejor calidad entre el gremio de empleados que posee la compañía.

Al tener un gran conocimiento sobre el desempeño laboral es un gran factor clave la cual se debe de mantener como es la motivación y los compromisos que tienen los empleados al para implementar el objetivo central se da a conocer en que la incidencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la empresa CRELAC Ltda.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa “CRELAC Ltda.” Provincia de Tungurahua, Cantón Pillaro, año 2025.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la influencia de la cultura organizacional en el clima laboral de los trabajadores de la empresa.
- Identificar las bases teóricas sobre la cultura organizacional para mejorar el clima laboral dentro de la organización.
- Proponer estrategias para la mejora del clima organizacional dentro de la compañía.

1.6 Idea a defender

Analizar cómo la cultura organizacional de CRELAC Ltda. influye en la motivación y el desempeño del talento humano, con el fin de proponer estrategias que optimicen la productividad y el clima laboral.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La influencia del ambiente laboral en el rendimiento de los trabajadores ha sido un asunto de interés por un período extenso. Diferentes investigadores analizaron la conexión entre ambos aspectos, hallando pruebas de que el ambiente laboral afecta de manera importante el rendimiento de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas y subrayaron esta cuestión.

Por ejemplo, Según (Den Hartog & Thierry) han señalado que el clima organizacional puede afectar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Por otro lado, (Landy & Conte) han encontrado que el clima organizacional puede tener un impacto en la productividad y el bienestar psicológico de los trabajadores.

Se han llevado a cabo numerosos estudios anteriores respecto al clima en las organizaciones y su conexión con el rendimiento en el trabajo, tales como tesis, proyectos académicos de grado y posgrado, investigaciones científicas y otros documentos de análisis. En este apartado, se expondrán las perspectivas y reflexiones de ciertos autores sobre este asunto.

"El clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios de salud: un estudio en el norte de España" (Rodríguez) En esta tesis, se llevó a cabo un estudio empírico en el que se evaluó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios de salud. Los resultados indicaron que el clima organizacional se relacionaba de manera positiva con la satisfacción laboral de los empleados.

"Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores de una empresa manufacturera" (Gacía) En esta tesis, se llevó a cabo un estudio en una empresa manufacturera en la que se evaluó la relación entre el clima organizacional y

el desempeño laboral de los empleados. Los resultados mostraron que el clima organizacional influyó positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

En el trabajo de investigación de la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de servicios financieros donde (Pérez) llevó a cabo un estudio en una empresa de servicios financieros para evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados. Los resultados indicaron que el clima organizacional tenía un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores.

(Chaudhary & Pradeep) argumentan que el clima organizacional es un factor importante que influye en el rendimiento laboral en el sector bancario indio. (Teo & Shin Hui Tan) coinciden con esta afirmación y añaden que el clima organizacional también tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral en pequeñas y medianas empresas de Singapur.

(Zang & Li) aportan a la discusión sobre el tema al sugerir que el liderazgo transformacional actúa como un efecto moderador en la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral. Esto significa que el liderazgo transformacional puede reforzar o debilitar la relación entre estas dos variables.

(Liu & Chen) presentan una visión diferente al argumentar que el compromiso laboral actúa como un mediador en la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral. Esto significa que el compromiso laboral puede influir en la relación entre estas dos variables de alguna manera.

(Gül & Bera) agregan otro elemento al debate sugeriría que el capital psicológico juega un papel en la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional. La relación entre las dos variables puede verse influenciada por el capital psicológico.

2.2 Marco Científico

Cultura Organizacional

Según ((Robbins) La Cultura Organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los integrantes, el cual distingue a una organización de las restantes. Este sistema de significado compartido es, en un estudio más cercano, un conjunto de rasgos claves que la organización valora. Según (Chiavenato) La cultura empresarial implica un estilo de vida, un conjunto de convicciones, anticipaciones y principios, una manera de comunicación y conexiones, todos representativos de una entidad específica. Cada entidad es un sistema complicado y humano, con atributos distintivos, como su propia idiosincrasia, y con un conjunto de principios. Este conjunto de factores debe ser observado, examinado e interpretado de forma constante. La cultura organizacional impacta en el ambiente de trabajo de la entidad.

La cultura organizacional es un componente fundamental en la administración de las empresas en la actualidad, ya que tanto líderes empresariales en distintas compañías, como académicos e investigadores, lo consideran esencial al momento de dirigir y orientar el curso de las 15 organizaciones o al comprender aspectos de su operatividad y del comportamiento empresarial. (Quiroz González & García Rubiano).

Influencia de la cultura organizacional

Los valores esenciales que caracterizan a una cultura organizacional, tienen influencia en todas las actividades y ámbitos de la vida de cualquier organización. La cultura de una organización, incurre en la efectividad de una organización. (Vargas). La teoría sistémica postula que tanto los grupos como las organizaciones son entidades dinámicas compuestas por individuos que interactúan de manera continua. Esta interacción facilita un intercambio y una influencia mutua entre los miembros, la cual puede ser tanto positiva como negativa.

Por lo tanto, las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización influirán y serán influenciadas en la vida diaria, trascendiendo los límites de la empresa y haciéndose evidentes para los clientes externos de la organización.
(Llanos Encalada)

Características

Las cualidades condensan lo fundamental de la cultura dentro de una organización, lo que permite distinguirla de cualquier otro concepto. A continuación, se exponen varias características de la cultura organizacional:

(Robbins) señala que las principales características de la cultura organizacional son:

- Innovación y aceptación del riesgo. Nivel en que se motiva a los empleados para que sean innovadores y tomen riesgos.
- Atención al detalle. Nivel en que se espera que los empleados demuestren exactitud, análisis y atención por los detalles del producto o servicio.
- Orientación a los resultados. Nivel en que la administración se centraliza en los resultados o programas, en lugar de las metodologías y procedimientos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Nivel en que las decisiones de la directiva toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos. Nivel en que las acciones del trabajo están establecidas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Nivel en que los integrantes son agresivos y competitivos en lugar de incurrir a lo fácil.
- Estabilidad. Nivel en que las acciones de la organización hacen hincapié en mantener el status en relación con el crecimiento.

Por su parte, (Chiavenato) señala que la cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de las conductas observados. Las interacciones entre los integrantes se caracterizan por una expresión común, terminología propia y ritos relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Patrones de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y leyes sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que ampara la organización y que espera que sus integrantes los compartan, llevando una alineación entre los valores y sus actividades laborales, como calidad de los productos o servicio, poco ausentismo y excelente eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que expresan las creencias en cuestión al trato que deben recibir los integrantes de la organización o los clientes de la misma.
- Reglas. Guías que ya están establecidas que se refieren al comportamiento de los integrantes dentro de la organización. Aquellos que son nuevos miembros deben formarse con estas reglas para ser aprobados en el grupo.
- Clima organizacional. La impresión que transmite la organización, la manera en que interactúan las personas, el trato que se tiene con los clientes, proveedores, etc.

Funciones de la cultura organizacional

(Vargas, 2007) en su libro cita a Robbins (1994) el cual señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

- Establece límites y distinciones entre las distintas entidades organizacionales.
- Confiere una sensación de individualidad a las organizaciones.
- Fomenta la lealtad hacia la organización por encima de los objetivos personales.
- Establece un mecanismo de regulación social dentro de las organizaciones.
- Contribuye a mantener la estabilidad del sistema social dentro de la organización. (Robbins, Vargas)

Elementos de la cultura organizacional

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- Componentes tangibles, que abarcan las creencias, valores, rituales, normativas, prácticas, eslóganes, comportamientos, símbolos, etc., en su mayoría perceptibles, pero en realidad representan valores, creencias, presuposiciones, etc., arraigadas a un nivel más profundo. Estos componentes visibles explican el cómo y el porqué de las acciones.
- Aspectos intangibles y subyacentes, generalmente arraigados a un nivel más profundo de los miembros que conforman la organización, donde residen los sentimientos, miedos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., difíciles de describir pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Tipos de cultura organizacional

(Hellriegel & Slocum) plantean cuatro tipos de cultura organizacional, que se describirán a continuación:

Cultura burocrática

Es una entidad que practica la formalidad, siguiendo reglas, procedimientos operativos estándar y una coordinación jerárquica. Los directivos consideran que sus funciones consisten en ser buenos coordinadores y organizadores, así como en supervisar el cumplimiento de las reglas y normativas establecidas. Las funciones, responsabilidades y autoridad de todos los empleados están claramente definidas. Se disponen de manuales extensos que explican las múltiples reglas y procesos de la organización, y los empleados sienten que están obligados a adherirse estrictamente a las políticas y procedimientos establecidos.

Cultura de clan

Se distingue por sus valores tradicionales, la lealtad, el compromiso personal, una socialización amplia, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. La cultura de clan fomenta la cohesión a través de un proceso de socialización prolongado y meticuloso. Los miembros más antiguos del clan ejercen como mentores y modelos de conducta para los recién llegados. Existe una imagen compartida por los miembros sobre el estilo y la forma de actuar de la organización. Cultura emprendedora

Es una entidad con una marcada inclinación hacia la creatividad y la disposición para asumir riesgos. En su interior, se aprecia un compromiso con la experimentación, la innovación y estar a la vanguardia. Esta cultura no solo responde con agilidad a los cambios del entorno, sino que también los genera.

Cultura de mercado

Es una entidad que se distingue por alcanzar metas claras y desafiantes, especialmente aquellas relacionadas con aspectos financieros y de mercado (como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la cuota de mercado). En una cultura orientada al mercado, la relación entre el individuo y la organización se basa en un contrato, donde ambas partes acuerdan de antemano sus responsabilidades. En este contexto, la orientación hacia el control es formal y estable. Cada individuo es responsable de alcanzar ciertos niveles de desempeño, y la organización se compromete a recompensarlos en función de esos resultados.

Imagen Corporativa

Cuando se habla de imagen corporativa se refiere a la percepción que tiene el público con la organización como entidad y como sujeto social. Se toma en cuenta las percepciones globales de productos, actividades y comportamientos. Muchos autores utilizan otras expresiones para referirse a lo mismo: imagen global, imagen integrada, imagen de marca corporativa, identificación corporativa, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino su uso, y no siempre se corresponden con la verdadera imagen de la organización. Por ello, es necesario aclarar la expresión

“imagen corporativa” (o sus sinónimos), no a nivel de etimología, sino en cuanto a su significado, para lograr su correcto uso en el ámbito de la comunicación organizacional.

(Arguello) “La imagen corporativa es aquello que el público percibe en cada una de sus mentes a través de la recolección de los mensajes que va recibiendo por distintas vías, sobre la identidad de una empresa u organización.”

Según (Rodríguez & Jiménez) La imagen corporativa es un componente estratégico fundamental para las empresas. Tiene la capacidad de influir en el comportamiento de las personas hacia la empresa y determina la habilidad de la organización para transformar su nombre y sus símbolos en una marca comercial capaz de construir un sólido capital de marca.

Por otro lado (Aguilar) define a la imagen corporativa como el conjunto de elementos icónicos que representan a una 20 empresa, persona o marca, con el fin de comunicar al mercado objetivo quiénes son, qué hacen y qué proyectan. Estos elementos se adaptan a la identidad de la institución y buscan diferenciarse de los competidores al mismo tiempo que se posicionan en la mente del público.

Percepción de la imagen corporativa

La imagen corporativa se forma en las mentes del público al percibir la identidad de una organización. Es lo que el público entiende y percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que ha recibido. Una vez que se ha completado el proceso de emisión del mensaje por parte de la empresa, la imagen es el resultado de lo que las audiencias han percibido. Aunque la organización pueda intentar transmitir una imagen específica sobre sí misma, lo más relevante es cómo se recibe y se interpreta este mensaje por parte del público. (Arguello)

Estructura de la Imagen Corporativa

La imagen corporativa según (Capriotti) puede ser subdivida en dos partes:

"La estructura mental de la organización...", es el conjunto de características o atributos que se asocian con una empresa. Esta percepción es el resultado del proceso de adquisición de conocimiento que realizan los individuos sobre la organización.

"...que se forman los públicos...", los individuos que conforman la imagen se convierten en públicos de la empresa al ocupar un determinado estatus y desempeñar roles específicos en relación con la organización. Estos individuos tienen motivaciones propias que los distinguen de otros, y esas motivaciones influyen en cómo perciben la información y la interpretan de manera única.

Conjuntos de la imagen corporativa

Con el propósito de ampliar la comprensión de la definición de imagen corporativa, puede ser importante conocer los tres conjuntos que están inmersos en la imagen corporativa:

- El comportamiento corporativo
- La cultura corporativa
- La personalidad corporativa

El comportamiento corporativo abarca las acciones de la empresa en el ámbito funcional y operativo de sus procesos productivos. Estas acciones incluyen respuestas de la empresa a aspectos diversos como la calidad, el servicio, los dividendos, la cotización en los mercados de valores, el aprovisionamiento, entre otros.

La cultura corporativa es la configuración social de la identidad de la organización, es decir, la forma en que la organización integra y expresa los atributos que la definen, o de manera más sencilla, la manera de ser y de actuar de la organización.

La personalidad corporativa abarca las expresiones que la empresa realiza de manera voluntaria con el propósito de proyectar una imagen planeada entre sus audiencias,

principalmente a través de su identidad visual y su comunicación. Esta "imagen planeada" está compuesta por los atributos que la empresa intenta inculcar en la mente de sus audiencias para lograr una imagen positiva. (Villafañe Gallego.)

Reputación corporativa

La reputación se transforma en un juicio de valor que tiene el público según el comportamiento de la empresa. En este sentido, las valoraciones pueden diferir para cada grupo de interés: una misma empresa puede tener una mala reputación entre los proveedores, pero ser bien considerada por clientes e inversores. (Aguilar)

Criterios que influyen en la reputación corporativa

(Aguilar) en su libro citan a (Roper y Fill (2012)), y manifiestan que los criterios propuestos son:

- Calidad del producto o servicio
- Satisfacción de los empleados
- Satisfacción del cliente
- Servicio ofrecido al cliente
- Innovación
- Visión y liderazgo
- RSC (responsabilidad social corporativa)
- Posicionamiento en el mercado

La productividad, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados pueden verse afectados por el clima organizacional. "El clima organizacional se podría considerar como elementos desde la percepción del empleado que tienen un impacto en sus actitudes, emociones y comportamientos" (Henaó Gómez)

El clima organizacional es la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente y condiciones de trabajo y cómo este afecta sus actitudes, emociones y comportamientos en el trabajo, según los autores. Según (Henaó Gómez.), el clima organizacional puede verse influenciado por factores internos y externos, así como por la cultura,

políticas y prácticas de gestión de la empresa. Además, señala la importancia de un clima organizacional positivo para mejorar el bienestar psicológico y la salud ocupacional de los empleados, y propone estrategias para mejorar el clima organizacional en las empresas.

Héctor Fabio Henao Gómez es un psiquiatra y psicólogo organizacional argentino que ha investigado y escrito sobre el tema del clima organizacional. En su artículo "Clima organizacional y su relación con el bienestar psicológico y la salud laboral" (Henao Gómez) define el clima organizacional como "el conjunto de características o elementos del ambiente de trabajo percibidos por los empleados que tienen un impacto en sus actitudes, emociones y comportamientos". Además, el autor destaca la importancia de un clima organizacional positivo para mejorar el bienestar psicológico y la salud laboral de los empleados, y propone estrategias para mejorar el clima organizacional en las empresas.

Según (Armesto), el desempeño laboral es “el conjunto de resultados que un empleado alcanza en su trabajo en relación con las expectativas y objetivos fijados por la empresa”. Estos incluyen la calidad y cantidad del trabajo realizado, la eficiencia en el uso de los recursos, el cumplimiento de los plazos y los objetivos establecidos, y la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva y adaptarse al cambio.

Según (John P. Campbell.) El desempeño laboral no es un factor único, sino un constructo jerárquico compuesto por múltiples dimensiones, como habilidades técnicas, esfuerzo, persistencia y liderazgo. Incluye tanto comportamientos directos (tareas) como indirectos (apoyo organizacional), y se ve influido por factores individuales y contextuales.

Según (Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono y Gregory K. Patton.) El desempeño laboral está moderadamente relacionado con la satisfacción en el trabajo, actuando como predictor indirecto a través de motivación y compromiso, más fuerte en trabajos complejos.

Según (Walter C. Borman y Stephan J. Motowidlo.) El desempeño se divide en "desempeño en tareas" (actividades técnicas y productivas esenciales) y "desempeño

contextual" (comportamientos voluntarios prosociales que fortalecen el entorno organizacional).

Según (Victor H. Vroom.) El desempeño laboral resulta de la interacción entre la expectativa de que el esfuerzo lleve a un buen desempeño, la instrumentalidad (recompensas por el desempeño) y el valor de las recompensas, influyendo en la motivación para actuar.

Según (Steve W. J. Kozlowski y Daniel R. Ilgen.) El desempeño laboral en contextos grupales se define como el nivel agregado de contribuciones individuales que logran objetivos colectivos, considerando procesos de equipo como coordinación, composición y liderazgo, más allá del desempeño individual.

2.3 Marco Conceptual

Cultura Organizacional: "La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y creencias compartidos por los miembros de una empresa y que dan forma a su ambiente de trabajo. Esta cultura puede afectar el comportamiento y el desempeño de los empleados de diversas maneras, ya sea positiva o negativamente" (Denison)

Clima Organizacional: "El clima organizacional es una medida de la atmósfera psicológica y social en la empresa y su influencia en el comportamiento y el desempeño de los empleados. Se trata de un conjunto de características que dan forma a la cultura y el ambiente de trabajo en la empresa, y que pueden afectar positiva o negativamente

a la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores" (Gómez-Mejía).

Liderazgo: "El liderazgo es la capacidad de influir en los demás para que sigan un camino hacia el logro de metas y objetivos. Un líder efectivo es capaz de motivar y guiar a su equipo hacia el éxito, y su estilo de liderazgo puede tener un gran impacto en el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados" (Kouzes & Posner)

Comunicación: "La comunicación es el medio a través del cual los individuos o grupos se intercambian información, ideas y mensajes. Una comunicación efectiva es esencial para el buen funcionamiento de una empresa y puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y el desempeño laboral. Una comunicación inefectiva, por el contrario, puede crear confusión, conflictos y disminuir la productividad" (Dawson)

Motivación: "La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a realizar ciertas acciones. Es esencial para el desempeño laboral y puede ser influenciada por el clima organizacional y el liderazgo. Los empleados motivados tienen mayor energía y entusiasmo para trabajar y son más propensos a alcanzar objetivos y metas. Por otro lado, la falta de motivación puede llevar a la falta de interés y de compromiso en el trabajo" (Robbins & Judge)

Satisfacción laboral: "La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y su ambiente laboral. Un alto nivel de satisfacción laboral puede llevar a un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa, y puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral. Por otro lado, la falta de satisfacción laboral puede llevar a la falta de interés y de motivación en el trabajo" (Argyris & Schön)

Colaboración: "La colaboración es la capacidad de un grupo de trabajar juntos de manera efectiva para alcanzar un objetivo común. Esta colaboración puede mejorar el desempeño laboral de varias maneras, ya que permite a los miembros del equipo

compartir ideas y recursos, y también puede aumentar la motivación y el compromiso del equipo" (West & Farr)

Equilibrio entre la vida laboral y profesional: "El equilibrio entre la vida laboral y personal es el equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y al ocio y a las responsabilidades personales y familiares. Un buen equilibrio entre la vida laboral y personal puede mejorar el bienestar y el desempeño laboral de los empleados, ya que permite a los trabajadores tener tiempo suficiente para descansar y relajarse y también para atender a sus responsabilidades personales y familiares" (Greenhaus & Beutell)

Desarrollo profesional: "El desarrollo profesional se refiere a la formación y el aprendizaje continuos de los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos y avanzar en sus carreras. Un enfoque en el desarrollo profesional puede mejorar el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados, ya que les permite adquirir nuevas habilidades y sentirse más comprometidos y comprometidos con su trabajo" (Collings & Mellahi)

Identidad de la empresa: Es la identidad de la organización, lo que es y aspira a ser. Es su esencia histórica, ética y de comportamiento. Es lo que la define como única y la distingue y separa de las demás. (Capriotti)

Identidad visual: La identidad visual es la representación simbólica de la identidad corporativa de una organización, plasmada en un programa o manual de normas que establece los procedimientos para su correcta aplicación. (FESP)

Imagen de marca: Es el valor que los distintos públicos atribuyen a una marca específica o nombre de un producto o servicio. (Capriotti)

Marca: La marca es una "denominación comercial" mediante la cual una empresa comercializa, distingue y respalda sus productos (o línea de productos) o servicios (o línea de servicios). (Capriotti)

Normas: Patrones de conducta que incluyen pautas sobre cómo realizar determinadas acciones. (Chiavenato)

Valores: Los valores son los principios que conforman la integridad y la responsabilidad, y que caracterizan tanto a las personas como a las organizaciones. Deben ser comunicados y explicados de manera pública, así como reiterados y reafirmados de forma constante. (Chiavenato)

2.4 Marco Legal

En Ecuador el entorno laboral está influenciado por las normativas laborales, las cuales definen las responsabilidades tanto de los empleadores como de los empleados en relación con el ambiente de trabajo.

Las normativas más relevantes en este aspecto incluyen el Código de Trabajo, la Ley de Desarrollo Humano y la Ley de Participación Ciudadana. Estas normativas establecen directrices para fomentar el respeto, la consideración y la inclusión de los trabajadores en los procesos de decisión, con el fin de asegurar un espacio de trabajo saludable y equitativo.

Con este propósito, se revisa y evalúa el contexto legal que regula el ambiente organizacional en Ecuador, con el objetivo de identificar de qué manera las leyes mencionadas impactan el ambiente laboral en la empresa objeto de estudio.

Artículo 42: Obligaciones del empleador:

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra (Código de Trabajo de Ecuador):

- Esta obligación del empleador implica respetar los derechos de los trabajadores y evitar cualquier forma de abuso o violencia hacia ellos.

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo (Código de Trabajo de Ecuador):

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores (Código de Trabajo de Ecuador):

- El empleador debe escuchar y atender las quejas o sugerencias que los trabajadores puedan tener en relación a su lugar de trabajo.

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita (Código de Trabajo de Ecuador):

Esta obligación del empleador se refiere a la posibilidad de conceder permiso o declarar en comisión de servicio a los trabajadores que obtengan una beca para estudiar en el extranjero o especializarse en el país, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos. Los trabajadores que reciban esta beca tienen derecho a recibir remuneración durante seis meses, y al regresar al país deben prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa.

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten su servicio (Código de Trabajo de Ecuador):

- El empleador debe proporcionar a sus trabajadores al menos un vestido adecuado para el trabajo cada año, sin costo alguno para ellos. Esto puede incluir ropa de trabajo, uniformes o indumentaria específica para ciertas actividades laborales.

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social (Código de Trabajo de Ecuador):

- El empleador debe inscribir a sus trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de trabajo, y debe informar a dicho instituto de cualquier cambio en el estado laboral de los trabajadores, como por ejemplo cambios en el sueldo o salario, accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. También debe cumplir con las demás obligaciones establecidas en las leyes sobre seguridad social.

Artículo 45: Obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos (Código de Trabajo de Ecuador):

- Los trabajadores deben realizar el trabajo que se les ha encomendado de acuerdo a lo estipulado en el contrato, con el esfuerzo y cuidado necesarios y en el lugar, tiempo y forma acordados.

d) Observar buena conducta durante el trabajo (Código de Trabajo de Ecuador, 2009):

- Los trabajadores deben comportarse de manera adecuada durante el desempeño de su trabajo.

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta (Código de Trabajo de Ecuador):

- Los trabajadores deben mantener confidenciales los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a los que contribuyen directa o indirectamente, o de los que tengan conocimiento por razón del trabajo que realizan.

En el artículo 149 del Código Orgánico de Trabajo se establece lo siguiente:

“El ambiente de trabajo debe ser saludable y seguro y respetar la dignidad humana. El empleador debe tomar medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales sobre salud y seguridad en el trabajo. Además, debe tomar medidas para “mejorar el clima laboral y promover la convivencia y el respeto mutuo entre los trabajadores y entre éstos y la empresa”.

Esta disposición estipula que es responsabilidad del empleador garantizar un ambiente de trabajo saludable y seguro y tomar medidas para prevenir accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales. Además, se recuerda que el empresario debe promover un buen clima de trabajo y una convivencia armónica y respetuosa entre los trabajadores y la empresa.

Finalmente, las leyes ecuatorianas, incluyendo el Código de Trabajo, la Ley de Desarrollo Humano y la Ley de Participación Ciudadana, crean un marco legal que rige el clima organizacional en las empresas del país. Estas leyes tienen como objetivo promover el respeto, la consideración y la participación de los empleados en la toma de decisiones para garantizar un ambiente de trabajo saludable y justo. Es importante que los empleadores respeten sus compromisos en materia de clima laboral y que los empleados ejerzan sus derechos en esta área, ya que un entorno laboral positivo puede contribuir a la productividad, el desempeño y el bienestar de los empleados. El análisis del clima organizacional en las empresas también puede ser una herramienta útil para identificar fortalezas y debilidades en el ambiente laboral y tomar medidas para mejorarlas.

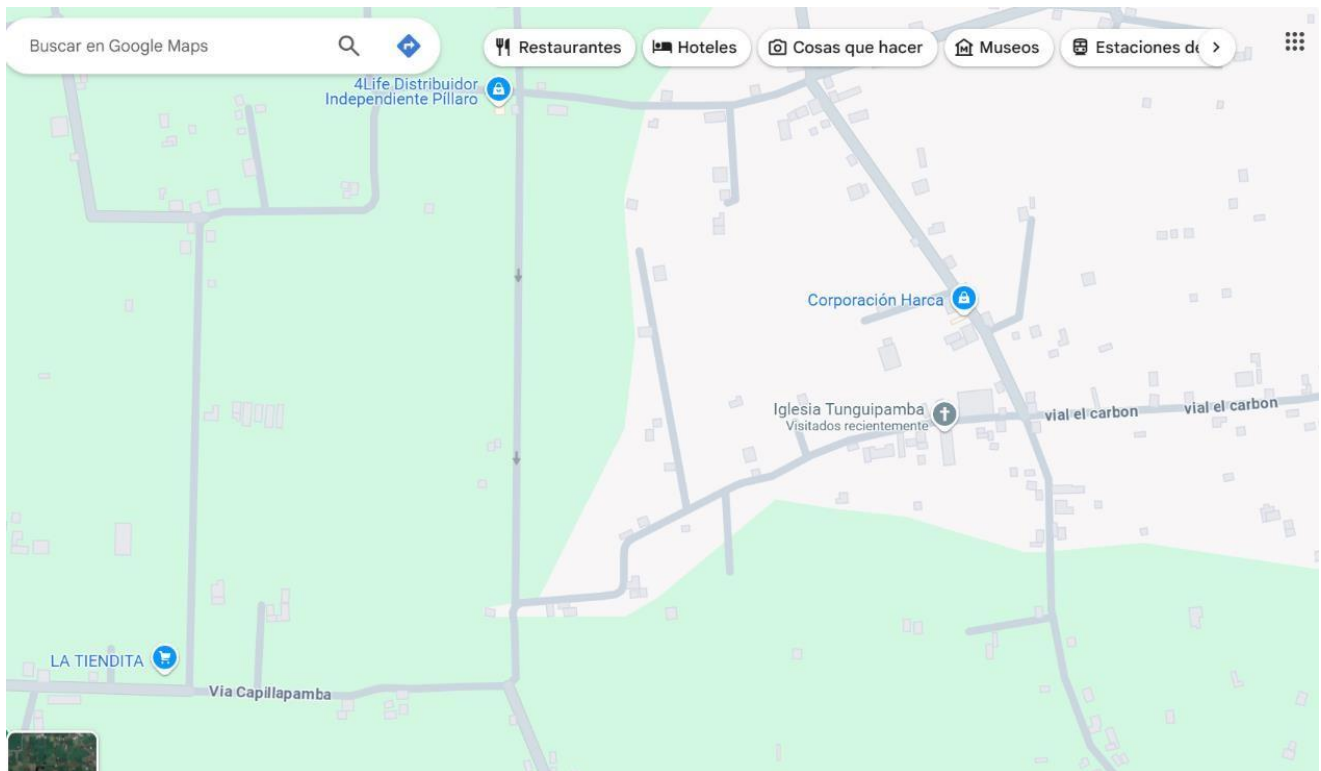
- Leyes
- Decretos
- Resoluciones
- Acuerdos
- Ordenanza

2.5 Marco Georreferencial

Píllaro es una ciudad ubicada en la región sierra del Ecuador, que pertenece a la provincia del Tungurahua y cuenta con una población aproximada de 42.000 habitantes. Es el cuarto cantón más poblado y grande en extensión, sus actividades principales con la agricultura y la ganadería, además cuenta con muchos atractivos turísticos. Se encuentra a media hora de la ciudad de Ambato.

La fábrica CRELAC se encuentra en este cantón, en el barrio Tunguipamba, y se dedica a la elaboración de productos lácteos (productos derivados de la leche).

Figura 1 Ubicación de la Fábrica CRELAC



Fuente: Google Maps 202

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Para la realización de nuestro trabajo hemos considerado la investigación descriptiva y de campo.

Investigación descriptiva: Gracias a esta indagación se puede realizar un estudio que analiza el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral y los valores compartidos por cada uno de los trabajadores o empleados sin intervenir en el funcionamiento de la Empresa, de esta forma encontrar soluciones a las necesidades de todo el personal que conforma la fábrica para el tema de estudio.

Investigación de campo: En la Investigación de campo se tomó contacto directo con cada uno de los trabajadores, es decir la realidad y vivencia diaria dentro de su ambiente laboral y obtener información de acuerdo a nuestros objetivos planteados.

Esta investigación de campo es fundamental, ya que se ha recabado información primaria directamente desde el escenario donde ocurren los hechos. Su propósito es comprender las expectativas y necesidades de los trabajadores, lo que permite identificar con claridad los inconvenientes de la fábrica y a su vez proponer soluciones efectivas al problema seleccionado como objetivo de estudio.

3.2 Enfoque de la investigación

Existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto nos permite identificar a su vez varios tipos: entre los cuales nos referiremos a los siguientes:

Cualitativo y cuantitativo

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se utilizó como fundamento para recolectar datos relevantes sobre la empresa, incluyendo su misión, visión, valores, políticas y objetivos, así como otros elementos significativos para la investigación. Además, se tuvo la oportunidad de

profundizar en la información obtenida a través de la entrevista con el gerente, lo que permitió proponer posibles soluciones a los problemas identificados.

Enfoque Cuantitativo

A través de un enfoque cuantitativo, se llevó a cabo el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los empleados en relación con la Cultura Organizacional en el ambiente laboral de la fábrica. Con el fin de realizar una interpretación y análisis más específicos, se utilizó el software Excel como herramienta de apoyo para el procesamiento de datos y el análisis estadístico.

3.3 Métodos de Investigación

Investigación Descriptiva

Al realizar el método descriptivo se emplea para ofrecer una visión clara y minuciosa del entorno de trabajo y la cultura corporativa en la empresa “CRELAC Ltda” la cual esta modalidad de estudio va a facilitar la detección y el apunte de las particularidades del clima laboral sin afectar el operamiento de la organización.

Investigación de Campo

La investigación de campo es fundamental para poder adquirir información original directamente de los trabajadores de la Empresa “CRELAC Ltda” al realizar este método nos posibilita la observación y la recopilación de datos sobre la situación del entorno de trabajo lo cual ofrece una comprensión más amplia y completa de las interacciones internas de la organización.

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se emplea para investigar a fondo las impresiones, opiniones y vivencias de los trabajadores en relación con la cultura de la empresa, las entrevistas con un formato semiestructurado facilitan la obtención de datos valiosos y exhaustivos que podrían no ser recogidos mediante cuestionarios.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Encuestas

Las encuestas se emplearon para obtener información numérica sobre cómo se percibe el ambiente laboral y el contenido de los trabajadores en la Empresa “CRELAC Ltda” las encuestas serán enviados a cada uno de los integrantes de la empresa garantizando así la recolección de una muestra que represente diversos niveles jerárquicos y departamentos, las consultas abarcaran temas como la comunicación dentro de la empresa el estilo de liderazgo, la cooperación entre compañeros y el nivel de satisfacción global con el entorno de trabajo.

Entrevista:

Se realizará la entrevista con el objetivo de recopilar datos cualitativos más detallados sobre la cultura de la organización y el ambiente de trabajo desde el punto de vista de los altos ejecutivos, esta técnica posibilitara examinar minuciosamente las opciones del directivo acerca de los obstáculos y oportunidades presentes en el entorno laboral, así como las tácticas que se están aplicando para beneficiar el clima organizacional.

3.5 Universo, Población y Muestra

La compañía CRELAC, situada en la provincia de Tungurahua, específicamente en el cantón de Pillaro, se especializa en la elaboración de productos lácteos, centrandose en la actividad en productos derivados de la leche. Su objetivo principal es servir y cumplir con las expectativas de sus consumidores a través de la producción de bienes de alta calidad. CRELAC está dedicada a promover un entorno laboral positivo y saludable, entendiendo que el bienestar de su personal es clave para el éxito de la empresa.

El equipo de CRELAC está formado por un total de 15 miembros, incluyendo 14 empleados y 1 líder. Los empleados realizan diversas tareas en las áreas de producción, ventas y administración de la empresa, permitiendo que contribuyan de manera importante al funcionamiento diario de la misma. Cada uno aporta habilidades y conocimientos que son vitales para alcanzar las metas de la empresa.

El gerente se encarga de dirigir y manejar la compañía, tomando decisiones estratégicas que afectan tanto el ambiente laboral como la satisfacción de los empleados. La comunicación entre el líder y el personal es fundamental para promover un entorno de cooperación y diálogo abierto, lo que también puede afectar el rendimiento y la motivación del equipo.

Universo

El ámbito de este estudio incluye a todos los trabajadores de la compañía CRELAC, abarcando un total de 15 individuos: 14 empleados y 1 director.

Población

El grupo de análisis se refiere al conjunto total de personas que forman parte del universo y que son significativas para el estudio. En esta situación, el grupo está formado por:

14 Empleados: Personas de distintas secciones de la compañía CRELAC, que llevan a cabo múltiples tareas vinculadas a la elaboración y venta de productos derivados de la leche.

1 Director: El individuo responsable de la administración y liderazgo de la compañía, que posee una perspectiva completa del ambiente laboral y las directrices de gestión de personal.

Muestra

Dado que el grupo y el universo son bastante reducidos (15 individuos en total), se procederá a llevar a cabo un censo, lo que implica que se tomó en cuenta a todos los integrantes de la población en el estudio.

Muestra Total

14 Empleados: Se realizaron cuestionarios dirigidos a cada uno de los empleados con el objetivo de recopilar información sobre su opinión respecto al ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción en sus labores.

1 Director: Se efectuará una charla con el director para conseguir datos cualitativos sobre la cultura de la organización y los métodos de optimización.

3.6 Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información se utilizaron los paquetes informáticos de Microsoft Office, con los programas Excel, para realizar las tabulaciones y gráficos de las encuestas a realizar y Word para hacer los análisis e interpretaciones de la información recopilada, los mismos que permitirán vincular la información cuantitativa a cualitativa para la adecuada representación.

CAPÍTULO IV

4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

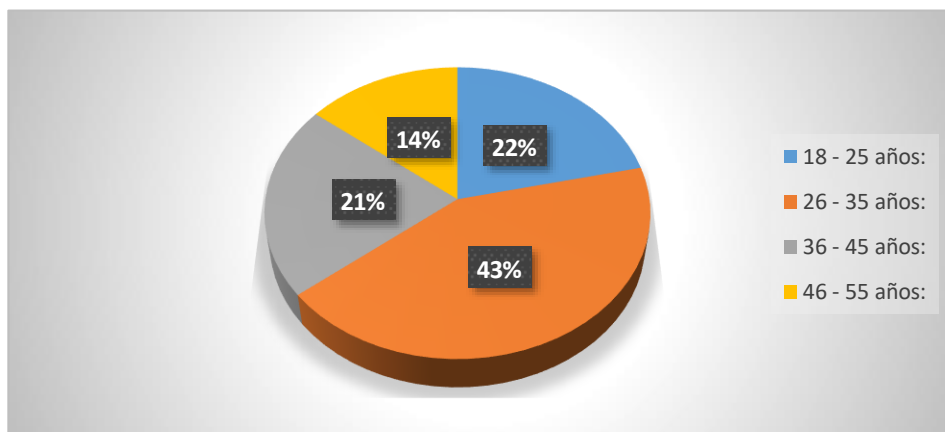
1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Tabla 1 Rango de edad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 25 años:	3	21.43%
26 - 35 años:	6	42.86%
36 - 45 años:	3	21.43%
46 - 55 años:	2	14.29%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 2 Rango de edad



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La gran parte de los empleados se encuentran en la edad entre los 26 y 35 años lo cual nos sugiere una mano de obra que es en su mayoría es joven muy dinámica y flexible lo cual esto hace resultar muy beneficioso para iniciativas de formación y crecimiento, aunque también demanda una estrategia para la conservación del personal.

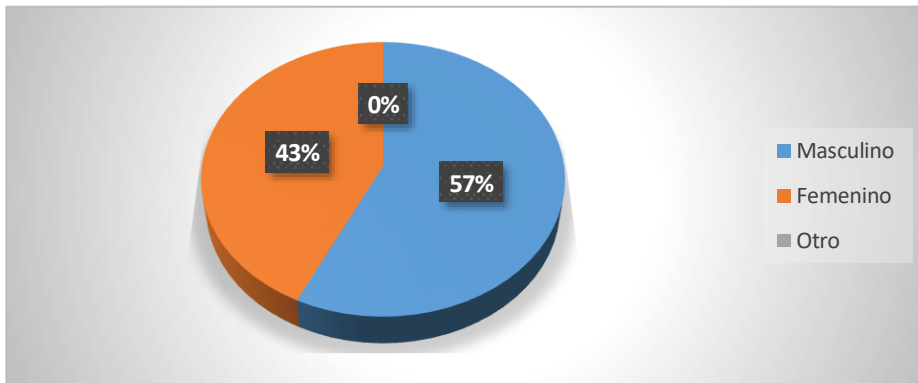
2. ¿Cuál es su sexo?

Tabla 2 Sexo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	8	57.14%
Femenino	6	42.86%
Otro	0	0.00%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 3 Sexo



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La proporción de hombres y mujeres es bastante igualitaria, pero hay una pequeña inclinación dirigida hacia los hombres lo cual favorece a una representación variada y que puede ayudar a crear un ambiente de trabajo conjunto si se asegura que todos tengan las mismas oportunidades.

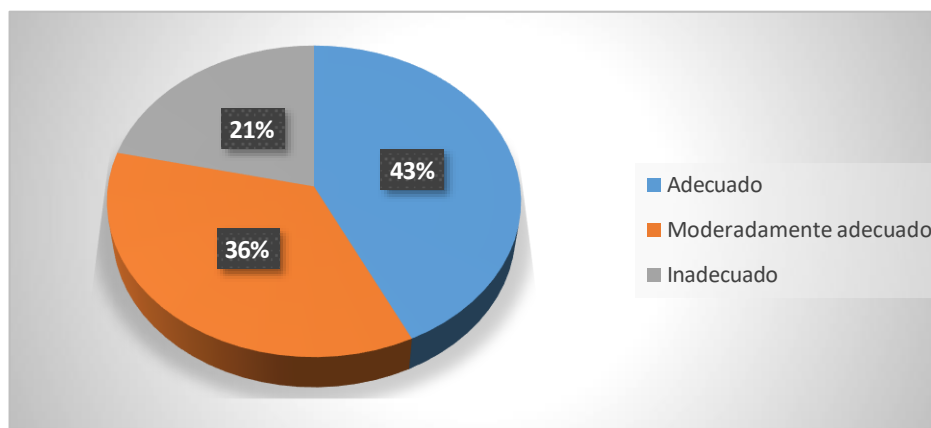
3. ¿Considera que el ambiente laboral es adecuado para su desempeño?

Tabla 3 El ambiente laboral es adecuado para su desempeño

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	6	42.86%
Moderadamente adecuado	5	35.71%
Inadecuado	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 4 El ambiente laboral es adecuado para su desempeño



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La percepción del ambiente laboral es un indicador clave del bienestar de los empleados, lo cual contribuye al fortalecimiento del clima laboral donde la mayoría de los trabajadores considera que el ambiente es adecuado o moderadamente adecuado, lo que sugiere que, en general, se sienten cómodos en su entorno. Sin embargo, la presencia de un porcentaje significativo que lo califica como inadecuado indica que hay áreas que requieren atención.

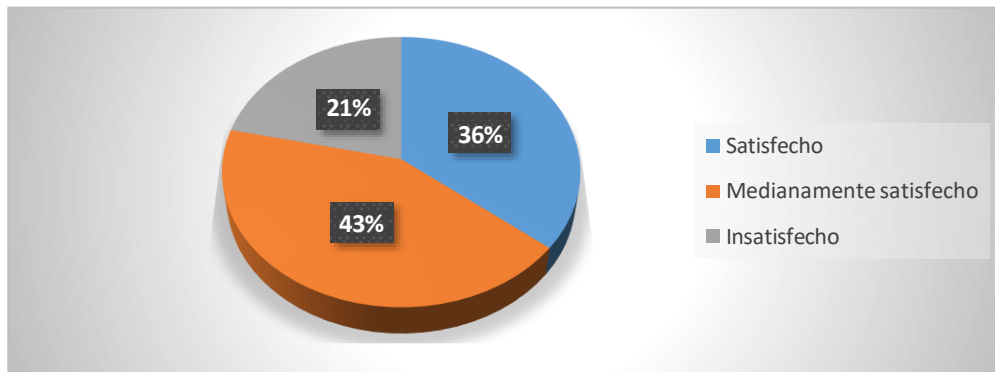
4. ¿Cómo calificaría su satisfacción general en el trabajo?

Tabla 4 Satisfacción general en el trabajo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	5	35.71%
Medianamente satisfecho	6	42.86%
Insatisfecho	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 5 Satisfacción general en el trabajo



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La satisfacción general es un reflejo de la experiencia laboral de los empleados. La mezcla de respuestas sugiere que, aunque hay un número considerable de empleados satisfechos, también existe un grupo que se siente insatisfecho. Esto puede ser un indicativo de problemas en la gestión, la carga de trabajo o la falta de reconocimiento.

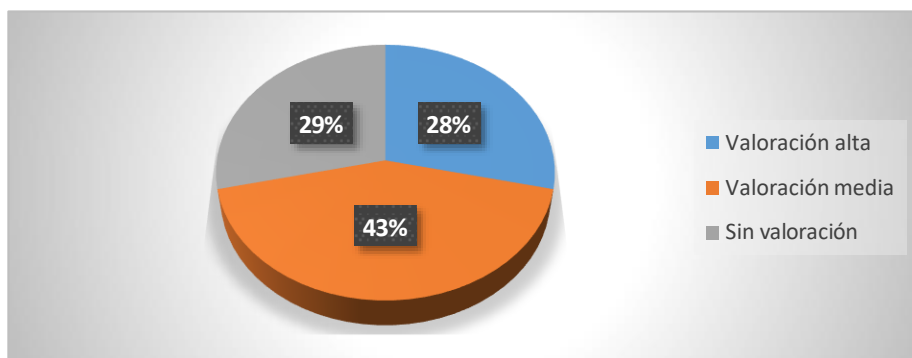
5. ¿Siente que su trabajo es valorado por la organización?

Tabla 5 Su trabajo es valorado por la organización

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Valoración alta	4	28.57%
Valoración media	6	42.86%
Sin valoración	4	28.57%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 6 Su trabajo es valorado por la organización



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La percepción de valoración es crucial para la motivación y el compromiso de los empleados. La respuesta moderada en este aspecto indica que, aunque algunos empleados sienten que su trabajo es reconocido, hay un número significativo que no lo percibe así. Esto sugiere la necesidad de establecer mecanismos de reconocimiento más claros y efectivos, como programas de incentivos o retroalimentación regular.

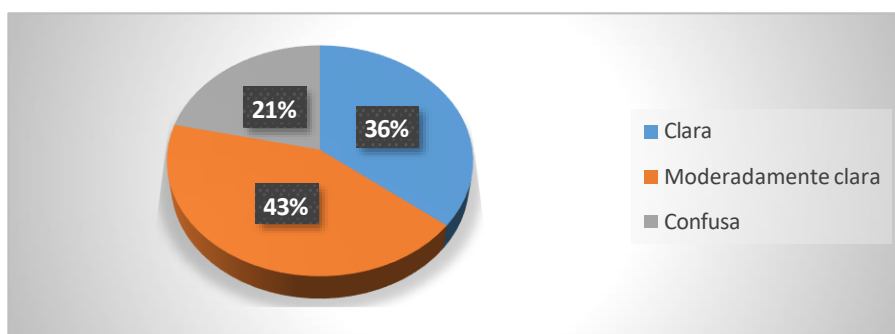
6. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de su equipo?

Tabla 6 La comunicación dentro de su equipo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clara	5	35.71%
Moderadamente clara	6	42.86%
Confusa	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 7 La comunicación dentro de su equipo



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La comunicación efectiva es esencial para el funcionamiento de cualquier equipo. La mayoría de los empleados considera que la comunicación es clara, lo que es un aspecto positivo. Sin embargo, la existencia de un grupo que la encuentra confusa indica que puede haber fallos en la transmisión de información o en la claridad de los mensajes. Mejorar la comunicación puede ayudar a reducir malentendidos y aumentar la cohesión del equipo.

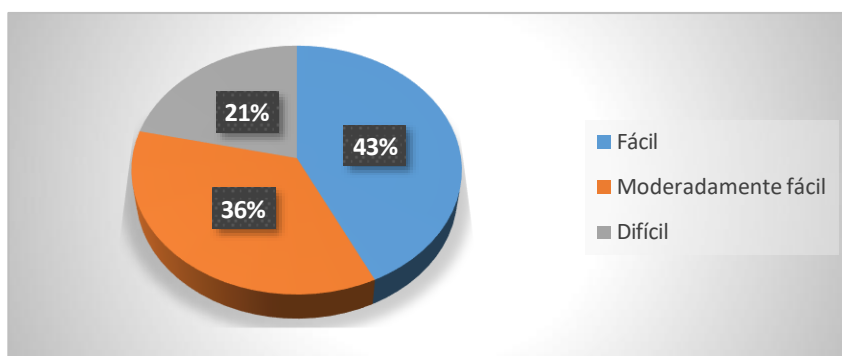
7. ¿Qué tan cómodo se siente al expresar sus ideas y preocupaciones?

Tabla 7 Se siente cómodo al expresar sus ideas y preocupaciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fácil	6	42.86%
Moderadamente fácil	5	35.71%
Difícil	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 8 Se siente cómodo al expresar sus ideas y preocupaciones



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La comodidad para expresar ideas y preocupaciones es un indicador de un ambiente laboral saludable. La mayoría de los empleados se siente cómoda, lo que sugiere un entorno donde se valora la opinión de los trabajadores. Sin embargo, la presencia de un grupo que se siente limitado en este aspecto puede señalar la necesidad de fomentar una cultura de apertura y confianza, donde todos se sientan seguros al compartir sus pensamientos.

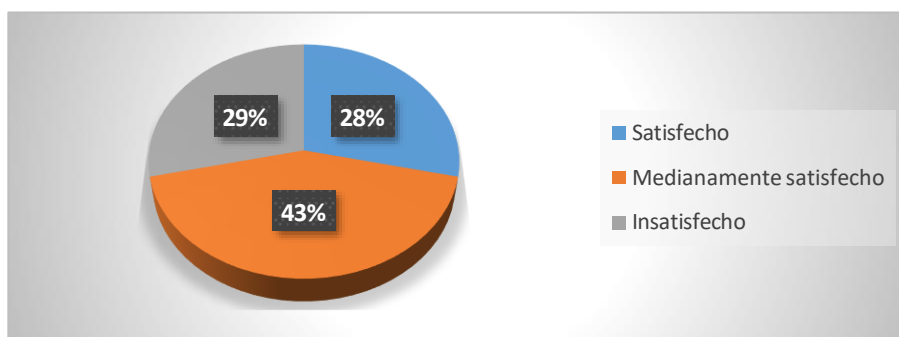
8. ¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo profesional?

Tabla 8 *Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	4	28.57%
Medianamente satisfecho	6	42.86%
Insatisfecho	4	28.57%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 9 *Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional*



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

Las oportunidades de desarrollo profesional son fundamentales para el crecimiento y la retención de talento. La percepción mixta sobre este tema indica que, aunque algunos empleados están satisfechos, otros sienten que no hay suficientes oportunidades para su desarrollo. Esto sugiere que la organización debería considerar la implementación de programas de capacitación y desarrollo que se alineen con las aspiraciones de los empleados.

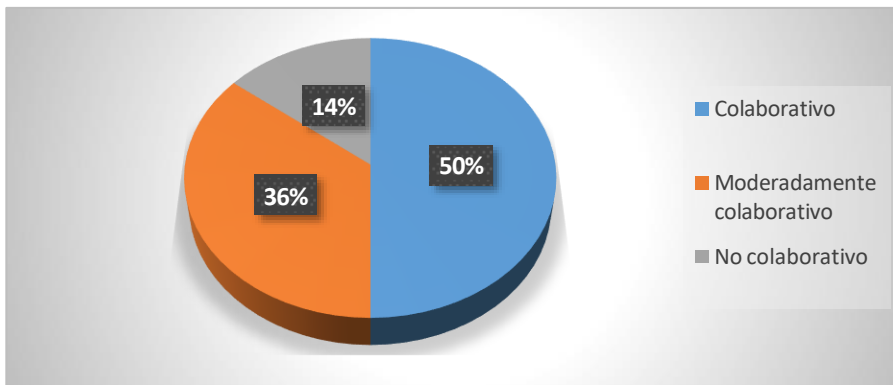
9. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en términos de colaboración?

Tabla 9 *Describe el ambiente de trabajo en términos de colaboración*

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaborativo	7	50.00%
Moderadamente colaborativo	5	35.71%
No colaborativo	2	14.29%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 10 *Describe el ambiente de trabajo en términos de colaboración*



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La colaboración es un componente clave para el éxito de los equipos. La mayoría de los empleados percibe un ambiente colaborativo, lo que es un aspecto positivo. Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje que no lo ve así puede indicar que hay áreas donde la colaboración puede mejorarse, como en la asignación de tareas o en la creación de espacios para el trabajo en equipo.

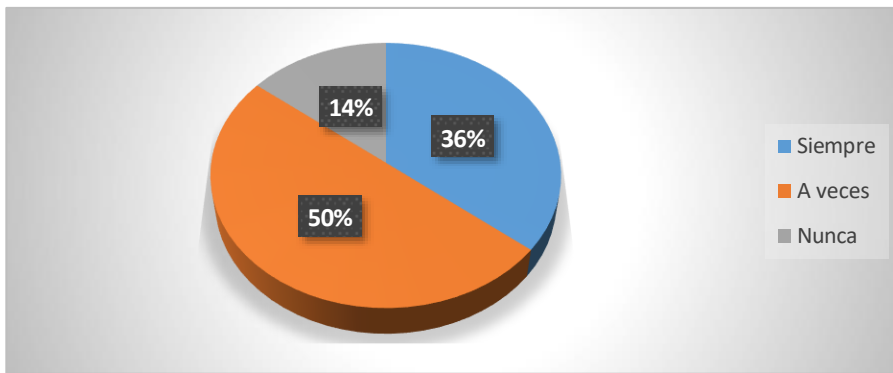
10. ¿Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral?

Tabla 10 Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	35.71%
A veces	7	50.00%
Nunca	2	14.29%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 11 Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La percepción de trabajo en equipo y apoyo es esencial para el bienestar de los empleados. La mayoría indica que el trabajo en equipo ocurre "a veces", lo que sugiere que, aunque hay momentos de colaboración, no es una constante. Esto puede ser un área de mejora, ya que un mayor apoyo y trabajo en equipo pueden aumentar la eficiencia y la satisfacción laboral.

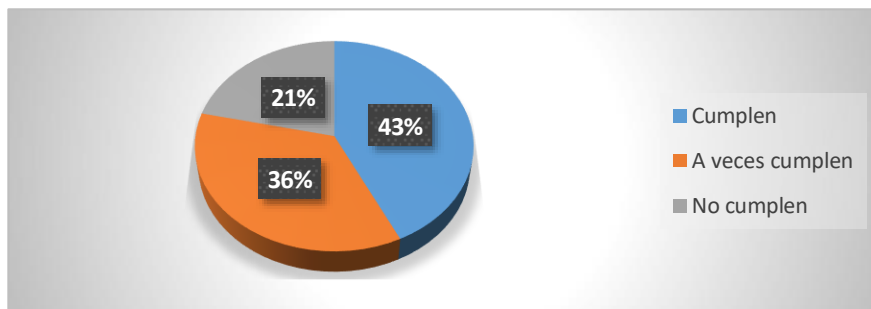
11. ¿Considera que sus compañeros cumplen sus obligaciones para alcanzar metas propuestas por la gerencia?

Tabla 11 Los compañeros cumplen con sus obligaciones para alcanzar las metas propuestas por la gerencia

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplen	6	42.86%
A veces cumplen	5	35.71%
No cumplen	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 12 Los compañeros cumplen con sus obligaciones para alcanzar las metas propuestas por la gerencia



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La percepción de cumplimiento de obligaciones es un indicador de la responsabilidad y el compromiso del equipo. La mayoría de los empleados cree que sus compañeros cumplen con sus responsabilidades, aunque hay un grupo que tiene dudas. Esto puede señalar la necesidad de establecer expectativas más claras y de fomentar una cultura de responsabilidad compartida.

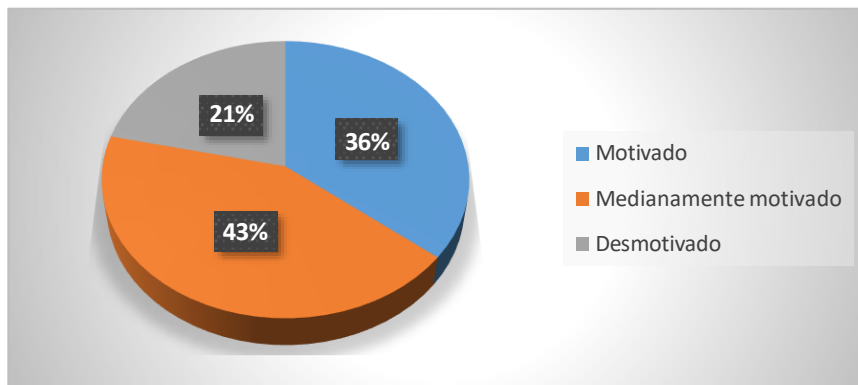
12. ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa?

Tabla 12 Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Motivado	5	35.71%
Medianamente motivado	6	42.86%
Desmotivado	3	21.43%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 13 Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

La motivación es un factor clave para el rendimiento laboral. La respuesta mixta sugiere que, aunque algunos empleados están motivados, hay un número considerable que se siente medianamente motivado o desmotivado. Esto indica que la organización debería explorar estrategias para aumentar la motivación, como establecer metas claras, ofrecer incentivos o mejorar la comunicación sobre la importancia de los objetivos empresariales.

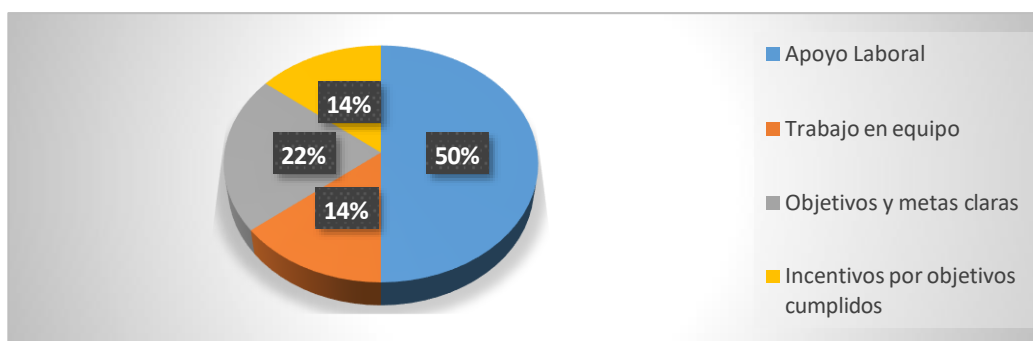
13. ¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral?

Tabla 13 Cambios propuestos para mejorar el clima organizacional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apoyo Laboral	7	50.00%
Trabajo en equipo	2	14.29%
Objetivos y metas claras	3	21.43%
Incentivos por objetivos cumplidos	2	14.29%
TOTAL	14	100.00%

Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Figura 14 Cambios propuestos para mejorar el clima organizacional



Realizado por: Jean Patiño y Alex Moya

Interpretación

Las soluciones destacan la urgencia de mejorar la colaboración grupal y valorar el esfuerzo. Asimismo, se demanda mayor claridad en los objetivos y un incremento en el respaldo interno, lo cual resalta sectores clave que necesitan atención.

4.1.1 Análisis crítico

La encuesta aplicada a los trabajadores de la fábrica de productos lácteos CRELAC refleja, en términos generales, una percepción laboral moderadamente positiva, pero con aspectos que requieren atención y mejora.

En primer lugar, los datos muestran que la mayoría de los trabajadores se siente cómoda en su entorno laboral y manifiesta estar satisfecha con su trabajo. Hay una tendencia hacia la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa, lo cual es una fortaleza que debe ser consolidada. Sin embargo, se evidencian niveles importantes de respuestas neutras o moderadamente críticas en varios aspectos, lo que indica que la satisfacción no es homogénea ni completamente estable.

Uno de los puntos críticos es la percepción del reconocimiento y la valoración del trabajo. Aunque un número significativo de empleados siente que su labor es apreciada, otro grupo no se siente suficientemente valorado, lo que puede repercutir negativamente en la motivación y la productividad. Asimismo, si bien la comunicación interna es en su mayoría valorada positivamente, existen opiniones que señalan deficiencias en este ámbito, lo que podría derivar en malentendidos o desinformación dentro de los equipos de trabajo.

El trabajo en equipo y la colaboración son reconocidos como elementos presentes en la organización, aunque no de manera constante en todas las áreas. Esto evidencia que hay diferencias en las dinámicas internas según los equipos o jefaturas, lo que podría generar desigualdades en la experiencia laboral. Por otro lado, la posibilidad de expresar ideas y opiniones, así como las oportunidades de desarrollo profesional, son elementos que reciben valoraciones mixtas, revelando que aún no todos los trabajadores se sienten escuchados ni visualizan un camino claro de crecimiento dentro de la empresa.

En cuanto a las propuestas de mejora recogidas en la encuesta, los trabajadores apuntan principalmente a fortalecer el trabajo en equipo, establecer metas más claras, recibir incentivos por objetivos cumplidos y contar con mayor apoyo institucional. Estas

sugerencias coinciden con los aspectos más frágiles señalados en las interpretaciones y constituyen pistas claras sobre las necesidades sentidas del personal.

En resumen: La encuesta permite identificar una base organizacional positiva, con empleados comprometidos y un clima de trabajo aceptable. No obstante, también deja en evidencia carencias relacionadas con el reconocimiento, la comunicación, la participación y el desarrollo profesional. La dirección de la empresa cuenta con una buena oportunidad para fortalecer su cultura organizacional mediante la institucionalización de buenas prácticas y la implementación de políticas que atiendan estas necesidades detectadas.

4.2 Entrevista

La entrevista realizada al gerente de la fábrica CRELAC ofrece una visión integral del enfoque organizacional y la filosofía de gestión que se promueve desde la dirección. El discurso del gerente pone en evidencia una cultura organizacional centrada en valores humanos, el respeto por el entorno rural y el fortalecimiento del sentido de comunidad dentro del lugar de trabajo.

Desde el inicio, el gerente enfatiza el compromiso, la solidaridad y la responsabilidad como pilares de la cultura organizacional. Esta orientación se alinea con el contexto rural en el que opera la empresa, donde las relaciones cercanas, la confianza y el trato directo son prácticas habituales. El liderazgo se ejerce de forma cercana y humana, con un estilo basado más en el diálogo y la mediación que en el control o la sanción, lo cual favorece un ambiente de confianza.

En cuanto a la gestión del talento humano, el gerente manifiesta realizar acciones como reuniones participativas, apoyo emocional y económico en momentos difíciles, y ciertos incentivos informales para reconocer el buen desempeño. Si bien estas prácticas reflejan preocupación por el bienestar del trabajador, también se evidencia que muchas de ellas se llevan a cabo de manera informal o sin una estructura institucional definida.

Uno de los aspectos más relevantes es la forma en que se evalúa el desempeño y la satisfacción del personal. El gerente menciona evaluaciones internas trimestrales y observación directa como principales herramientas de medición. Esto sugiere que, aunque existe intención de monitorear y mejorar el clima laboral, la empresa carece de herramientas sistemáticas y objetivas para recoger información continua, lo que podría limitar la toma de decisiones basada en datos.

En el ámbito de la capacitación, el gerente reconoce su importancia, especialmente en un entorno rural donde las oportunidades de formación suelen ser limitadas. Se ofrecen capacitaciones técnicas relacionadas con los procesos productivos, y se apoya a los trabajadores que desean continuar estudios, lo cual es un factor muy positivo para el

desarrollo del personal. Sin embargo, no se menciona un plan de desarrollo profesional estructurado, lo cual podría indicar oportunidades de mejora en esta área.

Finalmente, el gerente afirma que la cultura de la empresa está alineada con su misión y visión. Esta coherencia, si bien es fundamental, debe evaluarse también desde la percepción del personal, ya que el hecho de que la dirección tenga una visión clara no garantiza automáticamente que todos los niveles de la organización la compartan o comprendan plenamente.

La entrevista con el gerente revela una organización con valores humanos firmes y un estilo de liderazgo cercano y sensible a las necesidades del equipo. Sin embargo, también expone la necesidad de formalizar muchas de las buenas prácticas que hoy dependen del criterio personal del gerente. La implementación de sistemas estructurados para la evaluación del desempeño, la medición de la satisfacción laboral y el desarrollo profesional sería clave para consolidar un modelo de gestión más efectivo, sostenible y justo.

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?

La cultura de nuestra empresa está basada en el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Nos conocemos entre todos, trabajamos como una familia y eso hace que nos apoyemos mutuamente, sobre todo en momentos difíciles.

2. ¿Qué valores son fundamentales para el trabajo y cómo se reflejan en el día a día?

La honestidad, el compromiso y la solidaridad. Nos gusta que la gente sea responsable, pero también que se preocupe por sus compañeros. Aquí la palabra todavía vale mucho, y eso se refleja en cómo hacemos las cosas.

3. ¿Cómo fomenta la comunicación y el trabajo en equipo entre los empleados?

Hacemos reuniones todas las semanas donde cada grupo comenta cómo va. También tratamos de que los encargados de turno motiven a los demás. Si hay problemas entre compañeros, se habla directamente para resolver.

4. ¿Qué iniciativas utiliza para fomentar un ambiente laboral positivo?

Damos pequeños incentivos cuando alguien cumple bien su trabajo, como bonos o reconocimientos en reuniones. También celebramos cumpleaños, fechas importantes y estamos pendientes si alguien tiene problemas personales o de salud.

5. ¿Cómo aborda los conflictos que surgen en el equipo?

Primero escuchamos a las dos partes. Siempre busco que las personas lleguen a un acuerdo hablando. Solo en casos extremos aplicamos sanciones, pero por lo general todo se resuelve con diálogo.

6. ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de los empleados y cómo se relacionan con el clima organizacional?

Evaluamos cada tres meses según puntualidad, actitud, rendimiento y el criterio de los encargados. También tomamos en cuenta si el compañero es colaborador o conflictivo. Esto nos ayuda a ver si hay que hacer cambios o brindar apoyo.

7. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los empleados en la organización?

A veces lo hacemos con encuestas simples, pero la mayoría de veces lo notamos por cómo se comportan. Si están contentos se nota en el trabajo, en la puntualidad, en cómo tratan a los demás. Si algo anda mal, lo conversamos en las reuniones.

8. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrece a su equipo?

Capacitaciones en temas técnicos como producción, higiene, maquinaria y manejo de calidad. También hemos ayudado a quienes quieren seguir estudiando o certificarse. No tenemos una escuela formal, pero tratamos de apoyar cuando hay interés.

9. ¿La cultura organizacional está alineada con la misión y visión de la empresa?

Sí, creemos que sí. Nuestra misión es dar un producto de calidad respetando a las personas y al medio. Y eso empieza aquí dentro: si tratamos bien a nuestro equipo, el producto también será mejor.

10. ¿Considera que la capacitación juega un papel importante en el desarrollo laboral de los empleados?

Totalmente. Si la gente aprende, trabaja mejor y se siente más segura. En zonas rurales como esta, la capacitación es clave porque no todos han tenido oportunidad de estudiar. Aquí tratamos de nivelar eso.

11. ¿Cómo mide el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento y satisfacción de los empleados?

Lo vemos en los resultados: cuando el ambiente está bien, producimos más, hay menos faltas y el equipo responde. La cultura influye directamente en cómo trabaja la gente y eso se refleja día a día.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

TITULO DE LA PROPUESTA

Estrategias para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral de los empleados de la Empresa CRELAC Ltda.

5.1 Introducción

La cultura organizacional representa un conjunto de los principios, creencias, normas y las practicas comunes que orientan el comportamiento de los miembros en la empresa CRELAC Ltda, ubicada en el cantón Pillaro provincia de Tungurahua en donde se ha detectado aspectos culturales y organizativos las cuales afecta de manera directa la eficacia y el bienestar del personal, mediante un análisis realizado a través de encuestas y entrevistas se observó que si hay una base sólida de respeto y pertinencia entre los empleados donde hay carencias en aspectos fundamentales como la comunicación interna el aprecio por el trabajo realizado, el liderazgo la colaboración den equipo y las posibilidades de crecimiento profesional.

La propuesta presentada tiene como objetivo crear un plan de mejora que refuerce la cultura de la organización y mejore el ambiente laboral en la compañía para lograr esto se desarrollan estrategias específicas centradas en promover un ambiente de trabajo que sea motivador participativo y cohesivo capaz de aumentar la productividad la satisfacción y la retención del personal. La ejecución de estas medidas refleja el compromiso de CRELAC de convertirse no solo en una empresa eficaz en su producción sino también en un entorno laboral respetuoso saludable y estimulante para todos los trabajadores.

Esta propuesta se sitúa dentro de una perspectiva integral de gestión del talento humano y responsabilidad corporativa con la intención de alinear la cultura interna con los objetivos estratégicos de la organización y así generar un efecto positivo tanto en su interior como en su exterior.

5.2 Justificación

El origen de esta propuesta se fundamenta en los hallazgos de la investigación de campo llevada a cabo entre los empleados de la empresa CRELAC Ltda, donde se revelo que aunque hay un entorno laboral bastante estable donde todavía existen fallas estructurales que impactan la eficacia organizativa y el bienestar de los trabajadores, los elementos como la escasa comunicación, la carencia de reconocimiento institucional al esfuerzo de los trabajadores, la falta de procesos formales para el liderazgo y la capacitación y la capacitación así como la sensación de trato desigual son aspectos que obstaculizan el pleno aprovechamiento del talento humano y que disminuye la motivación en el trabajo.

Estas vulnerabilidades si no son tratadas a tiempo se podrían resultar en efectos adversos como la perdida de empleados la disminución en la productividad, conflictos internos, deserción de clientes e incluso daños a la reputación de la empresa. Por otro lado, al aplicar medidas de mejora adecuadas, se puede reforzar la cultura de la organización, aumentar la dedicación de los trabajadores y mejorar mucho el ambiente laboral.

En consecuencia esta propuesta es completamente válida ya que tiene como objetivo implementar medidas específicas, cuantificables y sostenibles que respondan a las necesidades identificadas en la organización además siendo una empresa ubicada en un entorno rural con un fuerte enfoque en el aspecto humano y comunitario fortalecer una cultura organizacional robusta se traduce en una ventaja competitiva clave mejorar las relaciones laborales llevar a cabo buenas prácticas de gestión interna y reconocer el talento humano no solo incrementará la eficiencia en la producción sino que también contribuirá al desarrollo económico de la región y a la estabilidad de las familias que dependen de la compañía.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora fundamentado en estrategias que mejoren la cultura organizacional y el clima laboral en la empresa CRELAC Ltda.

5.3.2 Objetivos Específicos

Definir las estrategias que se ajusten al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

Establecer las actividades que sustenten y justifiquen la aplicación de dichas estrategias.

Implementar las estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral.

5.4 Análisis Situacional

La empresa CRELAC Ltda, exhibe una cultura organizacional fundamentada en principios humanos como el respeto, la solidaridad y la responsabilidad, pero no obstante las opiniones de los trabajadores muestran carencias en la comunicación interna el reconocimiento y el liderazgo formal además de una escasez de programas de desarrollo profesional bien estructurados en donde estos factores afectan de manera negativa la motivación la satisfacción laboral y el rendimiento del grupo.

5.5 Plan de aplicación de estrategias

5.5.1 Análisis de la Situación Actual

Comunicación: Se percibe con una claridad razonable, siendo un 21. 43% quien la ve como confusa.

Reconocimiento: Únicamente el 28. 57% piensa que su labor es apreciada.

Desarrollo profesional: Hay una sensación de que las oportunidades son escasas.

Trabajo en equipo: Si se presenta, pero varía entre diferentes departamentos.

Motivación: Un 21. 43% se siente poco motivado.

La situación actual de la empresa evidencia una comunicación interna que, aunque funcional, presenta cierta falta de claridad en algunos niveles. El reconocimiento al trabajo del personal es limitado, lo que influye negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia. En cuanto al desarrollo profesional, los empleados perciben escasas oportunidades de crecimiento y capacitación. El trabajo en equipo está presente, pero se manifiesta de manera desigual entre los distintos departamentos, afectando la cohesión organizacional. Por último, se detecta una falta de motivación en una parte significativa del personal, lo cual impacta en su desempeño y compromiso con la empresa.

5.5.2 Identificación de Objetivos

- Optimizar la interacción dentro de la organización.
- Reforzar los sistemas de reconocimiento por el rendimiento.
- Estimular un liderazgo que sea tanto participativo como bien organizado.
- Aumentar las posibilidades de formación y desarrollo.
- Alentar un entorno de cooperación laboral.

5.5.3 Diseño de Estrategias

Estrategia 1: Comunicación efectiva y asertiva

Actividades

Introducir un boletín interno y convocar reuniones cada mes para fortalecer la comunicación continua que permitan expresar ideas, sugerencias y necesidades de forma respetuosa y constructiva.

Estrategia 2: Motivación y compromiso

Actividades

Establecer un programa de reconocimiento cada tres meses al “empleado destacado”, implementar incentivos basados en el desempeño y promover una cultura de retroalimentación positiva que refuerce el compromiso y la valoración del trabajo individual y colectivo.

Estrategia 3: Liderazgo y motivación

Actividades

Formar a los líderes de equipo en habilidades de liderazgo transformacional, promoviendo una comunicación afectiva, la gestión empática de los equipos y el reconocimiento constante de los logros individuales y colectivos.

Estrategia 4: Planificación y desarrollo

Actividades

Diseñar un calendario anual para la capacitación técnica y el desarrollo personal promoviendo la formación continua y el crecimiento profesional dentro de la organización.

Estrategia 5: Compromiso y trabajo

Actividades

Llevar a cabo actividades de integración y crear espacios de trabajo colaborativo que fomenten la interacción, el sentido de pertenencia y el fortalecimiento del clima laboral.

5.5.4 Implementación de las Estrategias

- Concientización y preparación colaborativa.
- Implementación de tácticas de comunicación y visibilidad.
- Realización del programa de formación y liderazgo.
- Análisis y comentarios con la implicación del equipo.

5.5.5 Evaluación y Seguimiento

- Encuestas de contenido laboral cada seis meses.
- Métricas de rendimiento: asistencia, cambios, eficiencia.
- Informes mensuales de jefes de equipo en la eficacia del liderazgo, la comunicación interna y el desempeño laboral.
- Reuniones de retroalimentación cada dos meses con el personal para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento continuo.

5.6 Análisis FODA

La siguiente tabla presenta un análisis FODA detallado de la empresa CRELAC Ltda., considerando factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) identificados durante la investigación.

Table 14 Análisis FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1. Identidad corporativa sólida	O1. Apertura institucional al cambio
F2. Reconocimiento de marca local	O2. Apoyo de programas públicos
F3. Compromiso del personal	O3. Demanda de productos naturales/locales
F4. Producción artesanal de calidad	O4. Adopción de tecnologías accesibles

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1. Comunicación interna deficiente	A1. Fuga de talento humano
D2. Falta de capacitación continua	A2. Competencia de industrias grandes
D3. No hay sistema de reconocimiento	A3. Condiciones socioeconómicas limitantes
D4. Liderazgo sin estructura definida	A4. Riesgos normativos y sanitarios
D5. Falta de documentación de procesos	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

Estrategias cruzadas FODA

A continuación, se presenta el cuadro de estrategias cruzadas FODA para la empresa CRELAC Ltda. La tabla combina factores internos (Fortalezas y Debilidades) con factores externos (Oportunidades y Amenazas) para formular estrategias adecuadas.

Table 15 Estrategias cruzadas FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
FORTALEZAS (F)	FO: • F1 + O1/O2: Promover cultura organizacional sólida para liderar mejoras y acceder a apoyo institucional. • F2 + O3: Posicionar productos como naturales/artesanales en mercados gourmet. • F4 + O4: Introducir tecnologías accesibles que mantengan el carácter artesanal.	FA: • F3 + A1: Programas de fidelización para evitar fuga de talento. • F2 + A2: Diferenciar productos frente a industrias grandes. • F4 + A4: Formalizar procesos para cumplir normas sanitarias.
DEBILIDADES (D)	DO: • D1 + O4: Mejorar comunicación con herramientas tecnológicas simples. • D2 + O2: Aprovechar programas de capacitación rural. • D4 + O1: Establecer liderazgo participativo y plan estratégico.	DA: • D3 + A1: Crear sistema de reconocimiento laboral. • D5 + A4: Sistematizar procesos para cumplir normas sanitarias. • D2 + A3: Formar líderes rurales con visión empresarial.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

1er Paso: Identificar áreas de mejora

Para la identificación de las áreas de mejora se procede a tomar los puntos de las fortalezas y debilidades de la matriz FODA, relacionándolos con acciones específicas a mejorar dentro de la empresa.

Table 16 Área de mejora

Debilidad	Fortaleza	Acciones a mejorar
Débil comunicación interna entre trabajadores.	Identidad organizacional fuerte.	Mejorar los canales de comunicación interna mediante herramientas digitales y reuniones periódicas.
Ambiente laboral con bajos niveles de motivación.	Compromiso del personal con la empresa.	Desarrollar un plan de clima organizacional con incentivos y actividades de integración.
Bajo rendimiento laboral en algunas áreas.	Existencia de procesos artesanales estables.	Capacitar al personal y establecer metas claras por área de trabajo.
Débil capacitación técnica y en atención al cliente.	Personal con experiencia empírica.	Implementar programas de capacitación continua y atención al cliente.
Débil trabajo en equipo.	Valores compartidos como solidaridad y respeto.	Fomentar la cultura de colaboración mediante dinámicas de grupo y objetivos comunes.
Falta de reconocimiento al desempeño del personal.	Existencia de cultura institucional basada en el respeto.	Diseñar e institucionalizar un sistema de reconocimiento y premios por desempeño.
Falta de documentación y estandarización de procesos.	Producción tradicional reconocida localmente.	Sistematizar procesos sin perder el carácter artesanal del producto.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

Las fortalezas son aspectos internos que permiten a la empresa CRELAC Ltda. alcanzar sus metas institucionales y aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno productivo y comunitario. Sin embargo, estas fortalezas se ven limitadas por diversas debilidades presentes en la organización, tales como una comunicación interna insuficiente, bajo desempeño laboral, deficiente trabajo en equipo, escasa capacitación en atención al cliente, desconocimiento o escasa vivencia de los valores institucionales, y una baja motivación entre los trabajadores.

Frente a esta realidad, se han propuesto acciones de mejora que permitirán a CRELAC fortalecer su estructura organizativa, aumentar la productividad, consolidar una comunicación efectiva entre compañeros, mejorar la gestión administrativa, fomentar el trabajo colaborativo y promover el desarrollo profesional del talento humano. Además, estas acciones contribuirán a generar un ambiente laboral positivo, disminuir los niveles de estrés ocupacional, y elevar los volúmenes de producción y ventas.

En cuanto al impacto en los trabajadores, se espera una mejora significativa en su desempeño y bienestar general. Al sentirse escuchados, valorados y reconocidos dentro de la empresa, los colaboradores desarrollarán mayor compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia, lo que influirá positivamente en la cultura organizacional y en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa CRELAC Ltda.

Como segundo paso dentro del proceso de diagnóstico y propuesta de mejora en la empresa CRELAC Ltda., se procedió a identificar las causas principales que originan el problema general previamente determinado. Para ello, se utilizó el diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa, una herramienta de análisis que permite descomponer y visualizar de manera estructurada las posibles causas que generan un efecto negativo en el desempeño laboral y en la cultura organizacional.

A continuación, se detallan las causas generales y sus respectivas subcausas que inciden directamente en el problema:

Causa: Ambiente Laboral

Subcausas:

- Liderazgo: Se identifica la necesidad de contar con una figura de liderazgo que guíe adecuadamente a todos los miembros del centro de acopio, brindando orientación, dirección y motivación.
- Desmotivación: La descoordinación entre los distintos niveles jerárquicos genera desinterés y disminución del rendimiento del personal, afectando negativamente las actividades de cada área.

Causa: Comunicación

Subcausas:

- Insuficiente diálogo: Se evidencia una comunicación limitada entre el personal directivo y los empleados, lo que afecta la eficiencia y la toma de decisiones oportunas.
- Escasa confianza: La falta de confianza entre la dirección y los colaboradores crea un entorno de inseguridad, inhibiendo la participación activa, el intercambio de ideas y las consultas necesarias.

Causa: Valores Institucionales

Subcausas:

- Conocimiento limitado de saberes culturales: El desconocimiento o la falta de aplicación de principios de respeto a la diversidad cultural compromete la calidad del servicio y la atención al cliente. Es fundamental que los empleados estén preparados para atender con respeto e inclusión a personas indígenas, mestizas, montubias y de otras identidades.
- Respeto: La ausencia de una cultura organizacional sólida basada en el respeto entre los miembros del equipo perjudica la cooperación interna y la relación con los usuarios del servicio.

Causa: Personal de Trabajo

Subcausas:

- Falta de incentivos: La carencia de un sistema estructurado de reconocimiento al desempeño desmotiva al personal y limita su compromiso. Se sugiere implementar bonificaciones, premios simbólicos o beneficios como vacaciones.
- Escasa retroalimentación: La falta de respuestas oportunas por parte de los responsables de área genera retrasos en las tareas asignadas y disminuye la eficiencia organizativa.
- Diferencia de opiniones: La falta de espacios para resolver desacuerdos entre compañeros provoca división y afecta el clima laboral.

Causa: Capacitación

Subcausas:

- Insuficiente conocimiento técnico: Se ha detectado que algunos colaboradores no cuentan con la formación adecuada para las funciones que desempeñan, lo cual repercute en la calidad del trabajo.
- Falta de experiencia: En muchos casos, el personal ha sido incorporado sin cumplir con un mínimo de experiencia en el área asignada. Se recomienda establecer como criterio de contratación una experiencia mínima de dos años en labores relacionadas.

Esta clasificación de causas y subcausas permite comprender con mayor profundidad los factores internos que afectan el desempeño laboral y la cultura organizacional en CRELAC Ltda., sirviendo como base para diseñar estrategias efectivas de mejora.

3er. Paso: Como parte del plan de mejora para la empresa CRELAC Ltda., se formulan los objetivos en función de las causas y problemáticas internas identificadas a través del análisis FODA y el diagrama causa-efecto. Estos objetivos se alinean con las necesidades reales de la organización y tienen como finalidad direccionar las acciones de mejora hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional, el bienestar del talento humano y la optimización del desempeño laboral dentro del centro de acopio. A continuación, se presenta el cuadro de formulación de objetivos:

Table 17 Formulación de objetivos

Área de Mejora	Causa Identificada	Objetivo Formulado
Ambiente laboral	Desmotivación y falta de liderazgo institucional	Fortalecer el ambiente laboral mediante liderazgo participativo y acciones que promuevan la motivación del personal.
Comunicación interna	Insuficiente diálogo entre directivos y empleados; baja confianza organizacional	Implementar canales de comunicación efectiva y fomentar la confianza interna para mejorar la interacción entre niveles jerárquicos.
Valores institucionales	Falta de conocimiento y práctica de los saberes culturales y del respeto	Fomentar la apropiación de los valores institucionales a través de formación en identidad organizacional y cultura del respeto.
Gestión del personal	Ausencia de incentivos laborales y conflictos internos	Diseñar e implementar un sistema de incentivos y reconocimiento que fomente el compromiso y la armonía entre trabajadores.
Capacitación y experiencia	Escasa formación técnica y falta de experiencia en el área de trabajo	Desarrollar un plan de capacitación continua que mejore las competencias técnicas del personal y eleve su desempeño.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

Luego de haber ya identificado las acciones a mejorar y los objetivos a conseguir pasamos a seleccionar las acciones de mejora

4to. Paso: Selección de las acciones de mejora.

A continuación, se presentan las acciones de mejora propuestas para la empresa CRELAC Ltda. Cada acción se estructura considerando: la descripción del problema, sus causas, el objetivo a lograr y las estrategias y acciones recomendadas para superar dichas situaciones.

Table 18 Acciones de mejora

Área / Acción a Mejorar	Descripción del Problema	Causas del Problema	Objetivo a Conseguir	Estrategias y Acciones de Mejora
Ambiente laboral	El clima laboral se ve afectado por la falta de motivación y liderazgo, lo que genera bajo rendimiento y malestar entre los trabajadores.	Falta de liderazgo institucional, escasa participación de los empleados, descoordinación entre áreas.	Mejorar el clima laboral mediante la promoción del liderazgo participativo y la motivación del personal.	Establecer normas de convivencia, realizar talleres motivacionales, fomentar actividades de integración grupal.

Comunicación interna	La comunicación entre el personal directivo y los empleados es escasa y poco efectiva, lo cual genera desinformación y desconfianza.	Diálogo insuficiente, poca retroalimentación, canales informales de comunicación.	Implementar canales formales y efectivos de comunicación interna que fomenten la participación y la confianza.	Reuniones periódicas, buzón de sugerencias, tablón informativo institucional, formación en comunicación organizacional.
Valores institucionales	Existe poco conocimiento y práctica de los valores organizacionales, afectando la convivencia y la atención al cliente.	Desconocimiento de los valores, falta de procesos de inducción y sensibilización, escasa formación en identidad institucional.	Fortalecer la vivencia de los valores institucionales en el entorno laboral.	Realizar jornadas de capacitación en valores, difundir campañas internas de sensibilización, integrar los valores en el trabajo diario.

Gestión del personal	No se cuenta con un sistema estructurado de reconocimiento e incentivos, lo que afecta la motivación y el compromiso.	Ausencia de políticas de incentivos, falta de retroalimentación positiva, desvalorización del esfuerzo del trabajador.	Reconocer el desempeño del personal para fortalecer el compromiso y la productividad.	Implementar un sistema de incentivos (bonos simbólicos, reconocimientos), establecer metas por áreas, aplicar evaluaciones periódicas.
Capacitación y experiencia	El personal presenta deficiencias en conocimientos técnicos y falta de experiencia en sus áreas de trabajo.	Falta de formación continua, contratación sin perfil técnico adecuado, rotación de personal sin inducción previa.	Eleva el nivel de competencia del personal mediante programas de capacitación y criterios claros de selección.	Diseñar un plan anual de capacitación, incluir tutorías internas, establecer requisitos mínimos de experiencia en contrataciones.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

5to. Paso

En esta etapa del plan de mejora se aplican criterios de planificación a cada una de las acciones propuestas. Se evalúan tres parámetros fundamentales: la dificultad de implementación, el plazo requerido para su ejecución y el impacto estimado en la institución. Esta clasificación permite jerarquizar las acciones con base en su viabilidad y relevancia para la empresa CRELAC Ltda.

Table 19 Acciones de mejora con su calificación

Acción de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Observaciones / Justificación
Mejorar el ambiente laboral con liderazgo participativo y actividades motivacionales.	Bastante	Corto	Mucho	Requiere coordinación entre áreas y liderazgo interno, pero puede implementarse progresivamente.
Establecer canales efectivos de comunicación interna.	Poco	Inmediato	Mucho	La implementación de reuniones y buzones es sencilla, y mejora rápidamente la dinámica laboral.

Fomentar valores institucionales a través de talleres y campañas.	Poco	Corto	Bastante	Capacitación básica que requiere solo planificación interna y participación activa del personal.
Crear un sistema de incentivos y reconocimiento al desempeño.	Bastante	Medio	Mucho	Involucra recursos económicos y evaluación periódica, pero tiene gran efecto sobre la motivación.
Diseñar e implementar un plan anual de capacitación.	Mucho	Medio	Mucho	Implica planificación, recursos y evaluación continua, pero mejora competencias laborales de forma sostenida.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

Plan de mejora

Table 20 Plan de mejora

Estrategias / Programas	Acciones de Mejora	Objetivos	Actividades	Beneficios	Instrumentos
Programa de fortalecimiento del clima laboral	Implementar liderazgo participativo y promover la motivación del personal.	Mejorar el ambiente de trabajo para aumentar el compromiso y rendimiento laboral.	Talleres motivacionales, dinámicas grupales, reuniones de escucha activa.	Incremento en la satisfacción laboral y cohesión del equipo.	Encuestas de clima laboral, observación directa, entrevistas.
Programa de comunicación institucional	Establecer canales formales y eficientes de comunicación interna.	Fortalecer la confianza y el flujo de información en todos los niveles jerárquicos.	Reuniones semanales, buzón de sugerencias, boletines informativos.	Reducción de conflictos por desinformación, mejora en la coordinación.	Lista de asistencia, actas de reunión, análisis de sugerencias.

Programa de cultura organizacional	Fomentar la práctica de valores institucionales.	Consolidar una cultura de respeto, equidad y diversidad en el centro de acopio.	Capacitaciones sobre valores, campañas internas de sensibilización.	Relaciones laborales más saludables y atención al cliente con calidad.	Evaluación de desempeño, registros de formación, encuestas de percepción.
Programa de incentivos y reconocimiento	Diseñar un sistema de reconocimientos e incentivos laborales.	Incrementar la motivación y el sentido de pertenencia del personal.	Premios trimestrales, reconocimientos públicos, entrega de certificados.	Mayor productividad y estabilidad del talento humano.	Reportes de producción, registro de reconocimientos, entrevistas personales.
Programa de capacitación técnica y humana	Establecer un plan de formación continuo.	Mejorar las competencias técnicas y actitudinales del personal.	Capacitaciones anuales, tutorías internas, inducciones al nuevo personal.	Mayor calidad en el trabajo y reducción de errores operativos.	Registros de capacitación, listas de asistencia, evaluación de resultados.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jean Patiño y Alex Moya

Las diferentes estrategias que desarrolle en la empresa de lácteos CRELAC Ltda, surgieron para ayudar a fortalecer la Cultura Organizacional, por ende, aumentar la eficacia y eficiencia de los empleados, esperando cumplir el objetivo planteado.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional de la empresa CRELAC Ltda., aunque está basada en valores como el respeto y la solidaridad, presenta debilidades en aspectos claves como la comunicación interna, el liderazgo y el reconocimiento al trabajador. Estos elementos influyen directamente en el clima laboral, afectando tanto la motivación como la productividad del personal
- La revisión teórica permitió comprender que la cultura organizacional es un sistema complejo de normas, valores y creencias que guía el comportamiento organizacional. Su correcta gestión puede contribuir significativamente al desarrollo de un clima laboral positivo, que se traduzca en mayor satisfacción y rendimiento de los trabajadores.
- Se propusieron estrategias enfocadas en mejorar la comunicación interna, fortalecer el reconocimiento al desempeño, fomentar el liderazgo participativo y crear programas de capacitación continua. Estas acciones fueron validadas como pertinentes según el análisis de los datos y se considera que su aplicación puede mejorar considerablemente el ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

- Implementar un programa integral de comunicación organizacional interna. Se recomienda diseñar e instaurar un plan de comunicación que incluya reuniones periódicas entre los diferentes niveles jerárquicos, buzones de sugerencias, y canales digitales como grupos de mensajería interna o correo institucional. Esto permitirá reducir la percepción de confusión y fortalecer la cohesión del equipo, fomentando un ambiente laboral más colaborativo y transparente.
- Establecer un sistema formal de reconocimiento y motivación al personal. Se sugiere que la empresa CRELAC Ltda. adopte mecanismos de reconocimiento al desempeño como incentivos económicos, certificados de mérito, menciones honoríficas o celebraciones institucionales. Estos elementos fomentarán el sentido de pertenencia, aumentarán la motivación de los colaboradores y contribuirán significativamente a mejorar la productividad y el clima organizacional.
- Desarrollar un plan continuo de capacitación y desarrollo profesional. Es fundamental crear e implementar un programa de formación que contemple necesidades técnicas específicas de cada área, así como habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Este plan debe incluir cronogramas anuales, presupuestos definidos y evaluaciones de impacto, con el fin de elevar el rendimiento de los trabajadores y favorecer su crecimiento dentro de la organización.

REFERENCIAS

- (Aguilar, S. & B. 2018).** Criterios que influyen en la reputación corporativa.
- (Aguilar, S. & B. 2018).** La imagen corporativa como el conjunto de elementos icónicos que representan a una 20 empresa, persona o marca, con el fin de comunicar al mercado objetivo quiénes son, qué hacen y qué proyectan.
- (Aguilar, S. & B. 2018).** Las valoraciones pueden diferir para cada grupo de interés: una misma empresa puede tener una mala reputación entre los proveedores, pero ser bien considerada por clientes e inversores. .
- (Arguello, 2011).** “La imagen corporativa es aquello que el público percibe en cada una de sus mentes a través de la recolección de los mensajes que va recibiendo por distintas vías, sobre la identidad de una empresa u organización.” .
- (Argyris & Schön, 2018).** “La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y su ambiente laboral. Un alto nivel de satisfacción laboral puede llevar a un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa, y puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral. Por otro lado, la falta de satisfacción laboral puede llevar a la falta de interés y de motivación en el trabajo” .
- (Armesto, G. S. & S. V. 2017).** El desempeño laboral es “el conjunto de resultados que un empleado alcanza en su trabajo en relación con las expectativas y objetivos fijados por la empresa”. .
- (Capriotti, 2013).** Es el valor que los distintos públicos atribuyen a una marca específica o nombre de un producto o servicio.
- (Capriotti, 2013).** Es la identidad de la organización, lo que es y aspira a ser. Es su esencia histórica, ética y de comportamiento. Es lo que la define como única y la distingue y separa de las demás.
- (Capriotti, 2013).** La imagen corporativa según puede ser subdivida en dos partes.
- (Capriotti, 2013).** La marca es una “denominación comercial” mediante la cual una empresa comercializa, distingue y respalda sus productos (o línea de productos) o servicios (o línea de servicios). .

Chaudhary & Pradeep, (2017). El clima organizacional es un factor importante que influye en el rendimiento laboral en el sector bancario indio.

(Chiavenato, 2009). Los valores son los principios que conforman la integridad y la responsabilidad, y que caracterizan tanto a las personas como a las organizaciones. Deben ser comunicados y explicados de manera pública, así como reiterados y reafirmados de forma constante.

(Chiavenato, 2011). La cultura empresarial implica un estilo de vida, un conjunto de convicciones, anticipaciones y principios, una manera de comunicación y conexiones, todos representativos de una entidad específica.

(Chiavenato, 2011). Patrones de conducta que incluyen pautas sobre cómo realizar determinadas acciones. .

(Código de Trabajo de Ecuador, 2009). Contexto legal que regula el ambiente organizacional en Ecuador, con el objetivo de identificar de qué manera las leyes mencionadas impactan el ambiente laboral en la empresa objeto de estudio.

(Collings & Mellahi, 2009). “El desarrollo profesional se refiere a la formación y el aprendizaje continuos de los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos y avanzar en sus carreras. Un enfoque en el desarrollo profesional puede mejorar el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados, ya que les permite adquirir nuevas habilidades y sentirse más comprometidos y comprometidos con su trabajo” .

(Dawson, 2020). “La comunicación es el medio a través del cual los individuos o grupos se intercambian información, ideas y mensajes. Una comunicación efectiva es esencial para el buen funcionamiento de una empresa y puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y el desempeño laboral. Una comunicación inefectiva, por el contrario, puede crear confusión, conflictos y disminuir la productividad” .

Den Hartog & Thierry, (1996). El clima organizacional puede afectar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Denison, (1990). “La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y creencias compartidos por los miembros de una empresa y que dan forma a su ambiente de

trabajo. Esta cultura puede afectar el comportamiento y el desempeño de los empleados de diversas maneras, ya sea positiva o negativamente” .

(FESP, 2012). La identidad visual es la representación simbólica de la identidad corporativa de una organización, plasmada en un programa o manual de normas que establece los procedimientos para su correcta aplicación.

(Gacía, 2016). “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores de una empresa manufacturera” (Gacía, 2016).

(Gómez-Mejía, 2018). “El clima organizacional es una medida de la atmósfera psicológica y social en la empresa y su influencia en el comportamiento y el desempeño de los empleados. Se trata de un conjunto de características que dan forma a la cultura y el ambiente de trabajo en la empresa, y que pueden afectar positiva o negativamente a la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.”

(Greenhaus & Beutell, 1985). “El equilibrio entre la vida laboral y personal es el equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al trabajo y al ocio y a las responsabilidades personales y familiares. Un buen equilibrio entre la vida laboral y personal puede mejorar el bienestar y el desempeño laboral de los empleados, ya que permite a los trabajadores tener tiempo suficiente para descansar y relajarse y también para atender a sus responsabilidades personales y familiares.”

Gül & Bera, (2021). El capital psicológico juega un papel en la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional. .

(Hellriegel & Slocum, 2009). Plantean cuatro tipos de cultura organizacional.

(Henaó Gómez, 2017). “El clima organizacional se podría considerar como elementos desde la percepción del empleado que tienen un impacto en sus actitudes, emociones y comportamientos” .

Henaó Gómez (2017). El clima organizacional como “el conjunto de características o elementos del ambiente de trabajo percibidos por los empleados que tienen un impacto en sus actitudes, emociones y comportamientos.”

(Kouzes & Posner, 2019). El liderazgo es la capacidad de influir en los demás para que sigan un camino hacia el logro de metas y objetivos. Un líder efectivo es capaz de motivar y guiar a su equipo hacia el éxito, y su estilo de liderazgo puede tener un gran impacto en el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados.

Landy & Conte, (2010). El clima organizacional puede tener un impacto en la productividad y el bienestar psicológico de los trabajadores.

Liu & Chen, (2020). El compromiso laboral actúa como un mediador en la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral.

(Llanos Encalada, 2016). La teoría sistémica postula que tanto los grupos como las organizaciones son entidades dinámicas compuestas por individuos que interactúan de manera continua.

Pérez, 2015. Los resultados indicaron que el clima organizacional tenía un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores.

(Quiroz González & García Rubiano, 2020). La cultura organizacional es un componente fundamental en la administración de las empresas en la actualidad, ya que tantos líderes empresariales en distintas compañías.

(Robbins & Judge, 2019). “La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a realizar ciertas acciones. Es esencial para el desempeño laboral y puede ser influenciada por el clima organizacional y el liderazgo. Los empleados motivados tienen mayor energía y entusiasmo para trabajar y son más propensos a alcanzar objetivos y metas. Por otro lado, la falta de motivación puede llevar a la falta de interés y de compromiso en el trabajo” .

(Robbins, 2009). La Cultura Organizacional hace referencia a un sistema de significado compartido por los integrantes, el cual distingue a una organización de las restantes.

(Robbins, 2009). Señala que las principales características de la cultura organizacional.

(Rodríguez & Jiménez, 2007). La imagen corporativa es un componente estratégico fundamental para las empresas.

(Rodríguez, 2018). El clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios de salud: un estudio en el norte de España" .

Roper y Fill (2012). Criterios que influyen en la reputación corporativa .

Teo & Shin Hui Tan, (2018). El clima organizacional también tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral en pequeñas y medianas empresas de Singapur.

(Vargas, 2007). La cultura de una organización, incurre en la efectividad de una organización.

(Vargas, 2007), (Robbins 1994). Las funciones que tiene la cultura en la organización.

(Villafañe Gallego, 1999). Esta “imagen planeada” está compuesta por los atributos que la empresa intenta inculcar en la mente de sus audiencias para lograr una imagen positiva.

(West & Farr, 1990). “La colaboración es la capacidad de un grupo de trabajar juntos de manera efectiva para alcanzar un objetivo común. Esta colaboración puede mejorar el desempeño laboral de varias maneras, ya que permite a los miembros del equipo compartir ideas y recursos, y también puede aumentar la motivación y el compromiso del equipo.”

Zang & Li, (2019). El liderazgo transformacional actúa como un efecto moderador en la relación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral.

ANEXOS

Anexo 1 Formato de la encuesta realizada



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática

Objetivo de la Encuesta: El objetivo de esta encuesta es recopilar información sobre la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional, la cultura de la empresa y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados permitirán identificar áreas de mejora y proponer estrategias que optimicen el ambiente de trabajo en CRELAC.

Instrucciones:

1. **Confidencialidad:** La encuesta es anónima y todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial. No se recopilarán datos personales que puedan identificar a los encuestados.
2. **Sinceridad:** Se solicita a los participantes que respondan con sinceridad para obtener una visión precisa del ambiente laboral en la empresa.
3. **Tiempo:** La encuesta tomará aproximadamente 10 minutos para completarse.
4. **Respuestas:** Marque la opción que mejor refleje su opinión o experiencia en cada pregunta. En algunas preguntas, se le pedirá que proporcione una respuesta abierta.
5. **Devolución:** Una vez completada, entregue la encuesta al encargado designado o colóquela en la caja de recolección habilitada.

ENCUESTA

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Menos de 18 años

18 - 25 años

26 - 35 años

36 - 45 años

46 - 55 años

2. ¿Cuál es su sexo?

Masculino

Femenino

Otro

3. ¿Considera que el ambiente laboral es adecuado para su desempeño?

- Nunca
- A veces
- Siempre
- Casi siempre

4. ¿Cómo calificaría su satisfacción general en el trabajo?

- Muy satisfecha
- Satisfecha
- Neutral
- Insatisfecha
- Muy insatisfecha

5. ¿Siente que su trabajo es valorado por la organización?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. **¿Cómo calificaría la comunicación dentro de su equipo?**
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
7. **¿Qué tan cómodo se siente al expresar sus ideas y preocupaciones?**
- Muy cómodo
 - Cómodo
 - Neutral
 - Incómodo
 - Muy incómodo
8. **¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo profesional?**
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
9. **¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en términos de colaboración?**
- Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala

¿Existe trabajo en equipo y apoyo en su entorno laboral?

- Nunca
- A veces
- Siempre
- Casi siempre

10. ¿Considera usted que sus compañeros trabajan o cumplen sus obligaciones para alcanzar metas propuestas por la gerencia

- Nunca
- A veces
- Siempre
- Casi siempre

11. ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos de la empresa?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

12. ¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral?

- Apoyo laboral
- Trabajo en equipo
- Objetivos y metas claras
- Incentivos por objetivos cumplidos

Anexo 2 Formato de la entrevista realizada



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática

Instrucciones:

- Realizar la entrevista en un ambiente cómodo y privado.
- Asegurarse de que el gerente se sienta libre de expresar sus opiniones.
- Tomar notas detalladas de las respuestas para análisis posterior.

Objetivo: Evaluar la percepción del gerente sobre la cultura organizacional y su enfoque en la gestión del equipo.

ENTREVISTA

Preguntas

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa?
2. ¿Qué valores son fundamentales para el trabajo y como se refleja en el día a día?
3. ¿Cómo fomenta la comunicación y el trabajo en equipo entre los empleados?
4. ¿Qué iniciativas utiliza para fomentar un ambiente laboral positivo?
5. ¿Cómo aborda los conflictos que surgen en el equipo?
6. ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de los empleados y cómo se relacionan con el clima organizacional?
7. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los empleados en la organización?
8. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrece a su equipo?
9. ¿La cultura organizacional está alineada con la misión y visión de la empresa?

10. ¿Considera que la capacitación juega un papel importante en el desarrollo laboral de los empleados?
11. ¿Cómo mide el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento y satisfacción de los empleados?

Anexo 3 Fotos de la fábrica CRELAC



Anexo 4 Cronograma tentativo de (GANTT)

Nº	Tiempo Estimado	MES 1 ENERO				MES 2 FEBRERO				MES 1 MARZO				MES 1 ABRIL				MES 1 MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Accesoria de tesis por parte de dirección de integración curricular																				
2	Selección del tema																				
3	Preinscripción del tema																				
4	Aprobación del tema																				
5	Primer encuentro con el director y pares académicos																				
6	DESARROLLO DEL ANTEPROYECTO																				
7	Descripción del problema																				
8	Formulación del problema																				
9	Preguntas de investigación																				
10	Justificación																				
11	Objetivo: General y Específico																				
12	Primera revisión del avance del anteproyecto con el director y pares académicos																				
13	MARCO TEÓRICO																				
14	Antecedentes																				
15	Científico																				

Anexo 5 Presupuesto

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVIDADES			
Pasajes	2	\$20	\$40,00
Alimentación			\$50,00
MATERIALES			
Internet			\$25,00
SUMINISTROS DE OFICINA			
Memoria USB	1	\$6,00	\$6,00
Impresiones	50	\$0,10	\$5,00
Copias	25	\$0,10	\$2,50
Esferos	3	\$0,35	\$1,05
Lápices	2	\$0,25	\$0,50
Carpetas	2	\$0,60	\$1,20
Imprevistos			
TOTAL			\$131.25

Elaborado Por: Jean Phierre Patiño, Alex Moya

Anexo 6 Carta de aceptación de la empresa.

Pillaro, 09 de Enero del 2025

Ing. Gina Alarcón
Coordinadora de la Unidad de Integración Curricular
En su despacho. -

De mi consideración

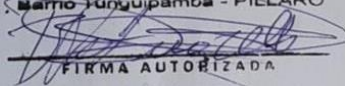
En nombre de la empresa a quién represento, hago un extensivo, respetuoso y cordial saludo, y a la vez deseamos toda clase de éxitos en las funciones que tan acertadamente viene desempeñando.

Por medio de la presente, informo que nuestra Fábrica está gustosa de abrir sus puertas para que realice su Trabajo de Integración Curricular, Proyecto de Investigación, los Señores Moya Villalva Alex Antonio, con C.I: 1804650768 y Jean Phierre Patiño Aigaje, con CI: 0402088538, estudiantes del octavo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Bolívar, durante el tiempo requerido.

Particular que ponga en su conocimiento para fines pertinentes

Muy Atentamente

Productos Lacteos "CRELAC"
RUC: 0501878217001 / TEL: 2374754
Barro Yungupamba - PILLARO



FIRMA AUTORIZADA

Patricio Tello
Gerente de la empresa

Anexo 7 Certificado del turnitin



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

Guaranda, 22 de mayo del 2025

CERTIFICADO

A petición de las partes interesadas:

Que, los estudiantes: Jean Pierre Patiño Aigaje y Alex Antonio Moya Villalva presentaron su Trabajo de Integración Curricular titulado: "Cultura Organizacional de la Empresa CRELAC Ltda Provincia de Tungurahua, Cantón Pillaro, año 2025", para el respectivo análisis TURNITIN, el mismo que refleja un 4% de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente



DR. VILLACIS MONAR LUIS RICARDO
DIRECTOR

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (033) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

Anexo 8 Captura del turnitin

Alex Antonio Moya Villalva Jean Phippe Patino Aig... Tesis Actualizada definitiva normas (1).docx

ing Villalva
ing Villalva
Universidad Estatal de Bolívar

Detalles del documento

Identificador de la entrega

WUWU-0117361810000

Fecha de entrega

22 may 2025, 10:21 a.m. GMT-5

Fecha de recepción

22 may 2025, 11:04 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis Actualizada definitiva normas (1).docx

Tamaño de archivo

1.8 MB

102 Páginas

11,207 Palabras

54,830 Caracteres

4% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping content, for each document.

Filtered from the Report

- Submitted works
- Referenced sources

Top Sources

- 0% Internet sources
- 4% Publications
- 0% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity flag for review

- Hidden Text**
122 suspect characters on 13 pages.
Text is placed on lines or into the white background of the document.

Our systems algorithmic text integrity check identified one flag, but we cannot guarantee that it will not be used from a source submission. If you notice anything strange, we flag it for your review.

A flag is not necessarily an indication of a problem. However, we recommend you review your document closely for the flag review.



Dr. Villacis Mobar
Luis Ricardo
Director