

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de mejora del clima laboral para la Planta de Producción de Quito en base a la Sucursal de Manta – Ecuador en la Empresa Sucesores de Jacobo Paredes M.S.A., año 2024 ”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Ing. Pérez Herrera, Diego Alonso
Ing. Vilcaguano Tipan, Jeniffer Consuelo

Docente Guía:

Mag. Orihuela Echavigurin, Danny Alejandro

TACNA – PERÚ

2024

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

1.5	JUSTIFICACIÓN	18
1.5.1	Justificación práctica.....	18
1.6	DEFINICIONES:	19
1.7	ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	20
CAPITULO II.....		21
2.1	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA(S) VARIABLE(S) O TÓPICO(S) CLAVES.	21
2.1.1	CLIMA LABORAL	21
2.1.2	Factores que influyen en el clima laboral.....	21
2.1.3	Herramientas para determinar el clima laboral:	24
2.1.4	Cultura organizacional	25
2.1.5	Satisfacción laboral.....	25
2.1.6	Compromiso en el trabajo.....	28
2.2	IMPORTANCIA DE LAS VARIABLE(S) O TÓPICOS CLAVE.....	28
2.2.1	Ventajas.....	30
2.2.2	Desventajas.....	31
2.3	ANÁLISIS COMPARATIVO	31
2.3.1	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL – PUNTOS DE VISTA	31
2.3.2	TEORÍAS SOBRE CÓMO SE ORIGINA LA SATISFACCIÓN LABORAL	33
CAPITULO III.....		36
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	36
3.1.1	Ubicación.....	37
3.1.1.1	Predio Planta Industrial – Quito.....	37
3.1.1.2	Predio Manta.....	37
3.2	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	38
3.2.1	Misión	38

3.2.2	Visión.....	38
3.2.3	Valores	38
3.3	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	39
3.3.1	Diseño organizacional de Sucesores de Jacobo Paredes - predio planta Quito	39
3.3.2	Diseño organizacional de Sucesores de Jacobo Paredes - sucursal Manta	40
3.4	PRODUCTOS	41
3.5	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	42
3.5.1	Fortalezas.....	42
3.5.2	Oportunidades	42
3.5.3	Debilidades.....	42
3.5.4	Amenazas.....	43
3.5.5	Análisis de la situación de la empresa.....	43
CAPÍTULO IV		44
4.1	DIAGNÓSTICO	44
4.2	DISEÑO DE LA MEJORA.....	46
4.2.1	ACCIONES DE MEJORA.....	46
4.3	MECANISMOS DE CONTROL	52
4.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
4.4.1	Encuestas.....	54
4.4.2	Entrevistas.....	78
CAPÍTULO V		93
CONCLUSIONES.....		94
RECOMENDACIONES		95

BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	100

Índice de figuras

Figura 1 Factores que intervienen en la formación del clima laboral.....	22
Figura 2 Ubicación geográfica - Predio Planta.....	37
Figura 3 Ubicación Geográfica - Predio Manta.....	38
Figura 4 Diseño organizacional Sucesores – Predio planta Quito.....	39
Figura 5 Diseño organizacional Sucesores – Sucursal Manta.....	40
Figura 6 Productos de planta Quito (Molino).....	41
Figura 7 Productos de planta Quito (Pastificio).....	41
Figura 8 Gráfico de columnas de Variables - Planta Quito.....	45
Figura 9 Gráfico de columnas de Variables - Manta.....	45
Figura 10 Gráfico de columnas – Pregunta 1. Planta Quito.....	54
Figura 11 Gráfico de columnas – Pregunta 1. Sucursal Manta.....	55
Figura 12 Gráfico de columnas – Pregunta 2. Planta Quito.....	55
Figura 13 Gráfico de columnas – Pregunta 2. Sucursal Manta.....	56
Figura 14 Gráfico de columnas – Pregunta 3. Planta Quito.....	56
Figura 15 Gráfico de columnas – Pregunta 3. Sucursal Manta.....	57
Figura 16 Gráfico de columnas – Pregunta 4. Planta Quito.....	57
Figura 17 Gráfico de columnas – Pregunta 4. Sucursal Manta.....	58
Figura 18 Gráfico de columnas – Pregunta 5. Planta Quito.....	58
Figura 19 Gráfico de columnas – Pregunta 5. Sucursal Manta.....	59
Figura 20 Gráfico de columnas – Pregunta 6. Planta Quito.....	60
Figura 21 Gráfico de columnas – Pregunta 6. Sucursal Manta.....	60

Figura 22 Gráfico de columnas – Pregunta 7. Planta Quito.....	61
Figura 23 Gráfico de columnas – Pregunta 7. Sucursal Manta.....	61
Figura 24 Gráfico de columnas – Pregunta 8. Planta Quito.....	62
Figura 25 Gráfico de columnas – Pregunta 8. Sucursal Manta.....	62
Figura 26 Gráfico de columnas – Pregunta 9. Planta Quito.....	63
Figura 27 Gráfico de columnas – Pregunta 9. Sucursal Manta.....	64
Figura 28 Gráfico de columnas – Pregunta 10. Planta Quito.....	65
Figura 29 Gráfico de columnas – Pregunta 10. Sucursal Manta.....	65
Figura 30 Gráfico de columnas – Pregunta 11. Planta Quito.....	66
Figura 31 Gráfico de columnas – Pregunta 11. Sucursal Manta.....	66
Figura 32 Gráfico de columnas – Pregunta 12. Planta Quito.....	67
Figura 33 Gráfico de columnas – Pregunta 12. Sucursal Manta.....	67
Figura 34 Gráfico de columnas – Pregunta 13. Planta Quito.....	68
Figura 35 Gráfico de columnas – Pregunta 13. Sucursal Manta.....	68
Figura 36 Gráfico de columnas – Pregunta 14. Planta Quito.....	69
Figura 37 Gráfico de columnas – Pregunta 14. Sucursal Manta.....	70
Figura 38 Gráfico de columnas – Pregunta 15. Planta Quito.....	71
Figura 39 Gráfico de columnas – Pregunta 15. Sucursal Manta.....	71
Figura 40 Gráfico de columnas – Pregunta 16. Planta Quito.....	72
Figura 41 Gráfico de columnas – Pregunta 16. Sucursal Manta.....	73
Figura 42 Gráfico de columnas – Pregunta 17. Planta Quito.....	74
Figura 43 Gráfico de columnas – Pregunta 17. Sucursal Manta.....	74
Figura 44 Gráfico de columnas – Pregunta 18. Planta Quito.....	75
Figura 45 Gráfico de columnas – Pregunta 18. Sucursal Manta.....	75
Figura 46 Gráfico de columnas – Pregunta 19. Planta Quito.....	76
Figura 47 Gráfico de columnas – Pregunta 19. Sucursal Manta.....	76

Figura 48 Gráfico de columnas – Pregunta 20. Planta Quito.....	77
Figura 49 Gráfico de columnas – Pregunta 20. Sucursal Manta.....	77

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones del Clima Laboral.....	23
Tabla 2 Diferencias entre clima y cultura.....	25
Tabla 3 Variables que afectan la satisfacción laboral.....	26
Tabla 4 Aspectos para impulsar un buen clima laboral.....	29
Tabla 5 Aplicación en Planta Industrial – Quito.....	47
Tabla 6 Cálculo de horas por incentivo.....	51
Tabla 7 Costo total de capacitaciones externas.....	52

Índice de Anexos

Anexo 1 Validación de instrumentos por parte de experto - 1	100
Anexo 2 Validación de instrumentos por parte de experto - 2	106
Anexo 3 Formato de encuesta.....	112
Anexo 4 Formato de entrevista.....	113
Anexo 5 Cronograma de actividades.....	115
Anexo 6 Análisis Nacional de Clima Laboral SJP 2023.....	116
Anexo 7 Proforma para validación de instrumentos de evaluación de Clima Laboral.	117
Anexo 8 Proforma para capacitación de "Comunicación asertiva"	119
Anexo 9 Proforma para capacitación de "Inteligencia Emocional"	121
Anexo 10 Proforma para capacitación de "Liderazgo - Empoderamiento"	123

Resumen

El clima laboral es muy importante en una organización, ya que mantener al personal motivado y dispuesto resulta de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos que tiene establecida la empresa. Es por ello que se ha desarrollado la siguiente propuesta de mejora, tomando como base el clima laboral que se aplicó en la Sucesores S.A en el año 2023, donde se determinó que el predio de Planta Quito tiene el clima laboral más bajo a nivel nacional y es necesario trabajar en él. Para ello se consideró a la sucursal de Manta como uno de los predios con una evaluación más alta; con esto se determinó la metodología y las cualidades a la hora de tratar con el personal, para que este se mantenga todo el tiempo motivado y a gusto en su área de trabajo.

Se aplicaron instrumentos de evaluación como son la encuesta y entrevista en los dos predios; estas fueron previamente aprobadas por un juicio de experto. En este punto se ratificó que el ambiente laboral en Planta Quito tiene varios puntos a mejorar, como son el trabajo en equipo, retroalimentación y sobre todo el liderazgo y motivación. Estos valores se mostraron más altos en dos de las áreas más grandes del predio.

Se establecieron acciones de mejora por medio de charlas, capacitaciones externas e internas, programas de mentoría, retroalimentación y visitas domiciliarias; para ello se tomó en cuenta las sugerencias indicadas en las entrevistas por parte de los líderes de Manta.

Palabras clave: Clima laboral, Liderazgo, Motivación, Comunicación.

Abstract

The working environment is very important in an organization, since it keep the staff motivated and willing, this results in a great help achieving the objectives established by the company. That is why the following improvement proposal has been developed, based on the work environment that was applied at Sucesores S.A in 2023, where it was determined that Quito Plant industry has the lowest work environment at the national level and it is necessary to work on it. For this purpose, the Manta branch office was considered one of the branch offices with the highest evaluation, with this it was determined the methodology and qualities to deal with the staff, so that they remain motivated and comfortable in their work area at all times.

Evaluation instruments such as the survey and interview were applied in the two Branch offices; these were previously approved by an expert judgment. At this point it was confirmed that the working environment at Quito Plant has several points to improve, such as teamwork, feedback and, above all, leadership and motivation. These values were highest in two of the largest areas of the plant.

Improvement actions were established through talks, external and internal training, mentoring programs, feedback and home visits, taking into account the suggestions made by Manta's leaders during the interviews.

Key words: Working environment, Leadership, Motivation, Communication

Introducción

El crecimiento industrial ha presentado un gran desafío a las empresas actuales; siendo sus ventajas competitivas las armas más importantes a desarrollar. Dentro de estas ventajas competitivas podemos destacar el contar con un buen ambiente de trabajo. El buen ambiente de trabajo va a desarrollar el entusiasmo y las ganas de trabajar de los empleados de una empresa; de esta manera mientras más ánimo e ímpetu pongan de su parte los trabajadores, mayor será el rendimiento de cada uno de sus puestos de trabajo, y por ende más eficiente todo el proceso de la empresa en la cual se destaque (UNIR, 2021).

Sucesores de Jacobo Paredes M.S.A. (Sucesores), mantiene una mejora constante en sus procesos y ventajas competitivas, para así establecerse como una empresa líder en el sector de producción de alimentos. Para lo cual, se ha evaluado el ambiente de trabajo en las sucursales a nivel nacional y así, mejorar su rendimiento y eficiencia en procesos.

Sucesores, al ser una empresa cuya principal actividad es la producción de alimentos de consumo humano, tiene como obligación controlar que sus empleados cumplan las normativas de higiene y e inocuidad dentro del establecimiento. Al tener un grado de exigencia tan alto por parte de los supervisores o mandos medios hacia el personal operativo para cumplir con el grado de higiene y normativas que rigen en el país, se ha manifestado descontento y un mal ambiente de trabajo en las instalaciones. A raíz de estos inconvenientes, se llevó a cabo por parte de Sucesores, un estudio de clima laboral, tomando en cuenta factores como: liderazgo de mandos medios o altos, delegación de actividades, motivación al personal, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y retroalimentación hacia el personal por parte de sus jefes o mandos superiores.