



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUADA
ESCUELA DE POSGRADO**

**Análisis Del Clima Organizacional De Molinos Del Higüamo Y Su
Relación Con Los Resultados Económicos, San Pedro De Macorís,
República Dominicana 2021**

SUSTENTANTES

**EDUARDO PARRA DE LA CRUZ
JABNIA HODAVIAS GÓMEZ GONELL**

**Para la obtención del grado de Magíster
Maestría en Administración de Negocios**

ASESORES

Dr. Enrique Cambier M.

Ing. Juan E. Rosales

**SANTO DOMINGO, DN, REPÚBLICA DOMINICANA
ENERO, 2021**

Autorización de Presentación de Tesis

Dr. Enrique Cambier y el Ing. Juan Enrique Rosales MBA, asesores, de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Administración de Negocio, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Hacen constar que la Tesis titulada Análisis del clima organizacional de Molinos del Higuamo y su Relación con los Resultados económicos, San Pedro de Macorís, República Dominicana, realizada bajo nuestra asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones y recomendaciones aportadas.

Por todo ello, manifestamos nuestro acuerdo para que sea autorizada su presentación.



Dr. Enrique Cambier

17/01/2022

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Eduardo Parra De La Cruz, portador de la cédula de identidad 225-0039303-2 y Jabnia Hodavias Gómez Gonell portadora de la cédula de identidad 037-0071509-1, declaramos: Ser los autores de la tesis que lleva por título Análisis del clima organizacional de Molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos de la empresa, San Pedro de Macorís, Republica Dominicana, asesorados por el Dr. Enrique Cambier y el Ing. Juan Enrique Rosales, MBA, quienes se presentaron a la Escuela de Graduados, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que nos consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneramos a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumimos cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Eduardo Parra De La Cruz

Jabnia Hodavias Gómez Gonell

Santo Domingo, DN. República Dominicana,

00/00/2021

Agradecimiento

Gracias a la UNPHU por servir como plataforma de preparación continua, por la cual nosotros y un sin número de estudiantes más logramos poner en marcha nuestros deseos de preparación y crecimiento profesional.

Muchas gracias a la escuela de Post Grado y Vicerrectoría académica por los programas y facilidades que pusieron a nuestra disposición para que pudiéramos completar esta etapa con éxito.

Gracias Juan Rosales quien desde el inicio de la maestría nos orientó a salir de la zona de confort y que en esta etapa final nos sirvió como asesor dando lo mejor del como siempre y nutriéndonos con su vasta experiencia.

Gracias Enrique Ernesto Cambier por su paciencia durante su magistral asesoría y vasta experiencia la cual siempre puso a nuestra disposición., A todos los maestro que nos brindaron sus conocimientos.

Eduardo Parra De La Cruz

Jabnia Hodavias Gómez Gonell

Dedicatoria

Las gracias a DIOS por el logro de este proyecto, el cual representa un logro para mí, tanto a nivel profesional como en lo personal, dedico esto a mi madre Nuris De La Cruz por ser siempre mi cómplice y apoyarme en todas mis iniciativas, apostando siempre al éxito, a mi padre Fulgencio Parra por sacrificar sus sueños para que hoy se puedan ver los míos realizados, mis hijas, Mariela Parra y Mauret Parra, al igual que mi esposa Ana Rosa Matos por sufrir y soportar mi ausencia durante este trayecto.

Este logro no solo es mío también es de mis hermanas, Ines, Santa E. y Adalgisa Parra, cada una representó aprendizaje y motivación en cada etapa de mi desarrollo tanto personal como profesional y eso las hace responsable en gran parte de este logro.

Gracias a mis compañeros por su empatía, y esas ganas de trabajar en equipo para que todos saliéramos beneficiados, en especial a Eilyn Martinez quien nos contagió a todos con su energía (E.P.D).

Eduardo Parra De La Cruz

Dedicatoria

"A mi Dios, Siempre conmigo está en todo, por su amor y misericordia, El me sostiene, Siempre ha estado conmigo a mi lado, a aquellos que creen y determinan lograr sus metas, dice mira que te mando te esfuerces y seas valiente, "A los que creen todo es posible". Dios es fiel".

A mis Hijas Yanibel y Yamel, porque ustedes son el motor que me inspiran a seguir adelante, Le agradezco a mi Dios, porque sin su ayuda nada puedo hacer, por su fidelidad y cumple sus promesas en mi vida. Gracias a Él, porque cuando sentía que no podía me daba nuevas fuerzas. Gracias mi Dios porque nadie como tú.

A mi Esposo, por su apoyo incondicional, gracias por tu amor, por empujarme a crecer en todos los aspectos en mi vida, motivándome cada día y con su fe puesta en mi crecimiento.

En los retos que me presenta la vida, por motivarme cada día con palabras de apoyo y tomando de su tiempo para mi desarrollo en lo académico. Las amo.

A mi nieta Enma Valentina, Porque con tu llegada a este mundo en este tiempo, llegaste a mi vida y ver el amor de Dios reflejada en ese ser tan especial, "mi osita Polar"

A mi compañero Eduardo, compañero de tesis, gracias por tu comprensión, esfuerzo y dedicación, motivándome a dar lo mejor en cada reto, por compartir junto a mí el conocimiento adquirido en tu área de trabajo.

A mis asesores Juan E. Rosales y Enrique Cambier, gracias por ser nuestros guías y compartir sus conocimientos, dándonos en cada intervención lo mejor de ustedes para realizar un proyecto exitoso.

Jabnia Hodavias Gómez Gonell

Tabla De Contenido

Autorización de Presentación de Tesis	2
Declaración de Autor de Obra Intelectual Original	3
Tabla De Contenido	7
Lista de tablas	9
Lista de Figuras	10
Resumen	11
Parte 1, Marco Introdutorio	13
Introducción	13
Capítulo 1, Planteamiento Del Problema	15
1.1 Presentación del problema	15
1.2 Delimitación del problema	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Especificos	17
Parte 2. Marco Teórico	18
Capítulo 2, Clima Organizacional	18
2.1 La organización	18
2.2 Análisis, concepto	19
2.3 Clima Organizacional	20
2.4 Cultura organizacional	28
2.5 Relación de la cultura organizacional y el Clima organizacional	30
Capítulo 3, Gestión Humana	32
3.1 El personal en la organización	32
3.2 Factores del comportamiento organizacional	35
3.3 Gestión humana	38
3.3.1 Políticas de recursos humanos	42
Capítulo 4, Resultados de la empresa	44
4.1 Planeación estratégica	44
4.2 Componentes de una estrategia empresarial	47
4.3 La cadena de valor	49
4.4 Productividad	55
4.5 Indicadores	57
4.6 Contabilidad por área de responsabilidad	58
4.7 Estados y Análisis financiero	60
4.8 Estados Financieros	61
4.9 Análisis financiero	66
Parte 3. Marco Metodológico	69
Capítulo 5: Metodología de la investigación	69
5.1 Bases metodológicas	69
5.2 Perspectivas metodológicas	70
5.3 Tipo de investigación	70
5.4 Diseño de la investigación	72
5.5 Objetivo de la investigación	72
5.6 Fases del proceso de investigación	72
5.7 Diseño utilizado procedimiento	73
5.8 Determinación de las variables	74
5.9 Población y determinación de la muestra	74
Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones	76

Capítulo 6: Resultados y Análisis	76
6.1 Resultados y análisis del clima organizacional de Molinos del Higuamo.....	76
6.2 Resultados y análisis de compensación y beneficio	78
6.3 Resultados y análisis de la comunicación	80
6.4 Resultados y análisis de condiciones y ambiente de trabajo.....	82
6.5 Resultados y análisis de identificación con la empresa	84
6.6 Resultados y análisis de liderazgo y supervisión.....	86
6.7 Resultados y análisis de trabajo en equipo	88
6.8 Análisis FODA.....	90
Capítulo 7: Conclusión y Recomendación.....	91
Conclusiones	91
Conclusión	Error! Bookmark not defined.
Recomendaciones	96
Anexos	100
Anexo 1: Carta de autorización de molinos del Higuamo	100
Anexo 2: Formulario de encuesta de clima.....	101

Lista de tablas

Tabla 1, Tipos de análisis	18
Tabla 2, Factores de falla del clima organizacional	24
Tabla 3, Aspectos de la cultura organizacional	27
Tabla 4, Motores de cambio de la cadena de valor.....	50
Tabla 5, cuatro estrategia de la cadena de valor	52
Tabla 6, Uso de los estados financieros	62
Tabla 7, Estado de situación	64
Tabla 8, Componentes del estado de resultados	65
Tabla 9, Recomendaciones	97

Lista de Figuras

Figura 1, Dimensiones del clima orgnizacional.....	22
Figura 2, Personas como personas y personas como recursos.....	31
Figura 3, Estructura organizacional.....	32
Figura 4, Forma de analizar el comportamiento.....	34
Figura 5, Forma de analizar el comportamiento.....	35
Figura 6, Roles vinculados al comportamiento organizacional.....	36
Figura 7, Técnicas de RH aplicada directa o indirectamente a las personas.....	38
Figura 8, Los cincos subsistema de gestión de personas y su interacción.....	41
Figura 9, Análisis DAFO.....	44
Figura 10, Cadena de valor.....	48
Figura 11, Factores de productividad.....	53
Figura 12, Influencias de los gobiernos en la productividad.....	55
Figura 13, Características de los individuos.....	56
Figura 14, Elementos de la contabilidad por área de responsabilidad.....	58
Figura 15, Estados financieros.....	61
Figura 16, Componentes del estado de situación.....	63
Figura 17, Preguntas en análisis financiero.....	67
Figura 18, Ciclo holístico de la investigación.....	71
Figura 19, Resultados generales de la encuesta de clima.....	77
Figura 20, Resultados en compensación y beneficio de la encuesta de clima.....	79
Figura 21, Resultados en comunicación de la encuesta de clima.....	83
Figura 22, Resultados en condición y ambiente de trabajo de encuesta de clima.....	85
Figura 23, Resultados en identificación con la empresa de encuesta de clima.....	88
Figura 24, Resultados en liderazgo y supervisión de encuesta de clima.....	91
Figura 25, Resultados de trabajo en equipo de encuesta de clima.....	93
Figura 26, Análisis FODA de clima de Molinos del Higuamo.....	94

Resumen

Las empresas existen para ofrecer un bien o servicio que los clientes estén dispuestos a pagar por ello, con la finalidad de que sea rentable, pero esto conlleva, procesos y procedimientos previos en donde está involucrada la parte humana, considerado como uno de los recursos de la empresa, ahora bien en la integración de la gente con los demás recursos surge el clima organizacional que es, lo que se percibe en el entorno de la organización; en cuanto a la relación del personal con la empresa y los relacionados a ella, lo cual, influye en el desempeño de los colaboradores. Como base los empleados deben regirse y tomar como guía la cultura organizacional que es la esencia de toda institución, donde refleja sus políticas, valores, normas conductuales e incluso compromiso social, con la finalidad de que puedan tener un comportamiento acorde para poder integrarse con los demás componentes de la cadena de valor; que es la coordinación entre sí de todas las etapas del proceso. El objetivo es analizar el clima organizacional de Molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos, mediante la descripción del clima, la comparación del comportamiento del personal con los objetivos de la organización e identificación de los resultados en base a la gestión del personal. Esta investigación tipo holística, se apoyo en observación, encuesta de clima y consultas de libros, revista, entre otros. Mediante los recursos y métodos empleados se detectaron oportunidades de mejoras en el clima de Molinos del Higuamo, las cuales afectan la productividad y objetivos de la organización, lo que a su vez impacta en los resultados económicos.

Palabras clave: Clima organizacional, Cultura, Cadena de Valor, Estados Financieros, Objetivos.

Abstract

Companies exist to offer a service that customers are willing to pay for, in order to make it profitable, but this entails prior processes and procedures in which the human part is involved, considered as one of the resources of the company, however, in the integration of people with other resources, the organizational climate arises, which is what is perceived in the environment of the organization in terms of the relationship of the personnel with the company and those related to it, which influences the performance of the collaborators. As a basis, employees must be governed and take as a guide the organizational culture that is the essence of every institution, where it reflects its policies, values, behavioral norms and even social commitment, in order that they can have an appropriate behavior to be able to integrate with the other components of the value chain, which is the coordination among each of the stages of the process. The objective is to analyze the organizational climate of Molinos del Higuamo and its relationship to economic results, by describing the climate, comparing the behavior of the staff with the objectives of the organization and identifying the results based on the management of the personnel. This holistic research was based on observation, climate survey and book consultations, magazine, among others. Through the resources and methods employed, opportunities for climate improvements in the Molinos Del Higuamo were detected, which affect the productivity and objectives of the organization, which in turn impacts on economic results.

Keywords: Organizational climate, Culture, Value Chain, Financial Statements, Objectives.

Parte 1, Marco Introdutorio

Introducción

Las empresas existen para ofrecer un bien o servicio que los clientes estén dispuestos a pagar, con la finalidad de que sea rentable, pero esto conlleva, procesos y procedimientos previos en donde está involucrada la parte humana, considerado como uno de los recursos de la empresa, pero “tanto las personas como las organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo, y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto” (Maldonado A. 2017).

Es necesario analizar el clima organizacional y entender los factores internos y/o externos que pudieran incidir en la conducta de los colaboradores, ya que estas se pueden transmitir a otros y crear un entorno incomodo que afecte la productividad de algún departamento y hasta de la empresa completa, también pueden existir factores internos como la falta de recursos y/o faltas de herramientas lo cual dificulta el trabajo de los empleados y provoca su desmotivación y bajo rendimiento. No se pueden alcanzar los objetivos sin tener un personal motivado y orientado a obtener los resultados que se han planificado, por eso se debe invertir tiempo y los recursos económicos necesarios en crear un clima organizacional agradable, ya que los trabajadores felices tienden a ser más productivos, cauto y cuidadoso, reduciendo los riesgos laborales, pero esto guarda relación con “el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a lograr la efectividad organizacional. Ayuda a aprovechar la experiencia, las habilidades y el conocimiento necesarios para lograr los objetivos de la organización” (Suárez, Tinajero, Jácome 2020).

Al momento de analizar los resultados económicos de las empresas comúnmente se analizan factores como volúmenes de ventas, precio de ventas, costo de fabricación y gastos, sin embargo puede ser que la razón por la cual no se obtuvieron los resultados deseados fue

por no tener un buen clima organizacional. Por lo tanto no se pueden tener buenos resultados teniendo un equipo desmotivado, un equipo que no tiene claro los objetivos de la organización, un equipo que no cuenta con las herramientas o recursos necesario para hacer lo que tiene que hacer.

Capítulo 1, Planteamiento Del Problema

1.1 Presentación del problema

Los resultados económicos de las empresas están directamente relacionados con los recursos humanos, el personal debe estar orientado a los objetivos de la organización y sus funciones deben apoyar a la cadena de valor. Es necesario para las empresas entender las causales por las cuales no se alcanzaron los resultados deseados y tener claro cuales se deriva de los problemas de clima organizacional,

Debe existir un compromiso de parte de los colaboradores de la empresa con la organización y los objetivos de esta. No siempre es así, el personal tiene sus propias necesidades y muchas veces están en direcciones opuestas, por lo cual se debe analizar el clima organización de la empresa y entender la relación que guarda con los resultados económicos.

El clima organizacional influye en los resultados económicos de la empresa, porque los problemas que de ahí se derivan provocan ciertas situaciones las cuales tiende a afectar la relación entre el personal y la organización. Un personal con falta de compromiso poco le importa que la empresa alcance o no sus metas, no hará buen uso de los recursos, tienden a ser pocos productivos, e incluso pueden provocar situaciones conflictivas que pongan en riesgo el negocio.

Frecuentemente los gerentes se enfocan en ver indicadores de costos y gastos, pero dejan de lado el tema de la productividad del personal, la identidad de los empleados con la organización, la alineación de la cultura organizacional con los objetivos de la empresa. Los líderes deben poner foco de atención al clima organizacional y no pensar que esa es una tarea únicamente de recursos humanos, cada gestor tiene la responsabilidad de direccionar a su personal de manera estratégica con mira a elevar el rendimiento y el logro de los

objetivos, también debe velar por el uso adecuado de los recursos, y sobre todo tratar de que exista una comunicación clara de lo que se pretende alcanzar y como se lograra ya que:

No podemos hacer que un plan “trabaje” si no trabajamos en él. Nuestra habilidad para planificar y gestionar el rendimiento es fundamental para el éxito en cualquier proceso de cambio. Por esta razón, al principio de cada año fiscal debemos llegar a un acuerdo claro con cada uno de los miembros de nuestro equipo sobre los resultados finales que se esperan, los objetivos que deben cumplirse y su coordinación con las metas generales de la empresa. Alcanzar estos objetivos será más fácil si tenemos presentes unas cuantas directrices básicas. (Maldonado, 2019: 58).

El liderazgo y la comunicación impulsaran al personal para buscar lo que la empresa desea alcanzar, si el personal desconoce los objetivos y/o los nuevos proyectos de la organización deficiente entiendan como sus acciones impactan en las metas de la entidad.

1.2 Delimitación del problema

El análisis del clima organizacional se realizara en Molinos del Higüamo en su planta ubicada en San Pedro de Macoris, República Dominicana, año 2021; con la finalidad de poder analizar el comportamiento organizacional y como pudiera influir de manera directa en los resultados económicos de la empresa. Se realizaran encuesta, para obtener datos de todo el personal de la empresa con el objetivo de poder detectar conductas, forma de pensar y/o algunas percepciones del personal que pudieran afectar la productividad, elevar gastos, resistencia al mejoramiento continuo entre otros.

Se describirán las conductas del personal para evaluar su incidencia en el rendimiento de la empresa, considerando variables que permitan entender la realidad actual de la organización en cuanto a los resultados económicos de la entidad, resaltando hábitos, comportamientos, comunicación, organización, tecnologías, entre otros, siendo estos

factores esenciales para eficiencia, eficacia, economía, y productividad de cualquier organización.

1.2 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de Molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos, San Pedro de Macorís, Republica Dominicana 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

Describir el clima Organizacional de Molinos del Higuamo.

Identificar los resultados económicos de la empresa en la gestión del personal de Molinos del Higuamo.

Comparar el comportamiento del personal frente a los objetivos de Molinos del Higuamo.

Parte 2. Marco Teórico

Capítulo 2, Clima Organizacional

2.1 La organización

Las organizaciones integran de forma coordinada, actividades, funciones y elementos que mediante directrices permiten llegar al objetivo por el cual esta existe. Todo esto de manera ordenada dará resultados, en ocasiones esperados, pero en otras puede ser que no, ya que suelen presentarse inconveniente en la integración de los elementos y deben ser manejados de manera rápida y efectiva, así mismo, “toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados”. (Maldonado, 2017: 2). Sin embargo, se puede combinar el trabajo de manera,

Que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible (Sheldon, 1985).

En las organizaciones hay personas, recursos y actividades que deben ser integrada y coordinadas de manera lógica, por lo que se busca entender como el personal y los demás rubros se relacionan e influyen en los resultados económicos de la empresa. Es común pensar en cualquier empresa por los productos y/o servicios que ésta ofrece, pero detrás de todo esto existen procedimientos y políticas que buscan regular, y promover la unificación de todos esos recursos, de forma óptima y en cantidades óptima, con miras en obtener beneficios.

El termino organización es referencia de, dirección, clasificación, identificación, integración y control, todos esos atributos contribuyen al crecimiento de una empresa, por lo

que “la organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico” (Brume 2019:19).

La estabilidad de una empresa no solo es beneficios para los socios, también beneficia a los relacionados con ella, ya que, genera fuente de empleo, representa desarrollo para el entorno en el que opera y tiene la responsabilidad social, por esas razones debe ser un esfuerzo de todos los que están relacionado con la organización.

2.2 Análisis, concepto

El proceso de observación, estudio, comparación y segregación se puede considerar como análisis, es un proceso en el cual se profundiza sobre un tema de estudio o problema con la finalidad de ir segregando variables, comparándolas y desechando para poder llegar a una conclusión o diagnóstico final. Es muy empleado y se caracteriza por “la distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición, también como el estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito” La Real Academia Español (RAE, 2020).

En ocasiones se realizan análisis de manera empírica lo cual puede provocar que los resultados no sean los esperados, por eso, antes de iniciar con este estudio se debe tener claro qué tipo de análisis es el que se necesita ejecutar, esto dependerá de lo que se quiera resolver o comparar, eso facilitará el proceso, abrirá las interrogantes correctas y permitirá elaborar hipótesis más cercana a lo que se pretende descubrir. Los tipos de análisis a escoger según lo deseado a investigar se pueden ver con detalle en la tabla uno:

Tabla 1,

Tipos de análisis

Definiciones Diccionario La Real Academia Español

Elaboración: Propia

Fuentes, Varias

Análisis estructural	Análisis exhaustivo	Análisis formal	Análisis teórico o conceptual
Como su nombre lo indica, se enfoca en la estructura de lo analizado, es decir, de su área externa, tomando en cuenta los parámetros y medidas que condicionan el resultado.	Es la metodología de análisis que desmiembra o desglosa lo analizado para poder analizar por separado cada uno de sus componentes, tendiendo a lo mínimo, a la totalidad, hasta agotar las opciones disponibles.	Se refiere a la revisión de la forma, del conjunto, más que del contenido y de lo particular.	Como su nombre indica, análisis de los conceptos fundamentales o base, equivalente a un análisis teórico
Análisis experimental	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo	
Justo lo contrario al caso anterior: ver para crear. Un experimento no es más que la reproducción de un fenómeno natural en un laboratorio, bajo condiciones controladas.	Aquel que toma en cuenta mayormente (o únicamente) la cantidad, la proporción, volumen, etc.	Aquel que toma en cuenta la calidad, no la cantidad, es decir, la naturaleza de las cosas, no su acumulación en categorías.	

2.3 Clima Organizacional

Lo que se percibe dentro y en el entorno de la organización en cuanto a la relación del personal con la empresa, la relación con clientes, proveedores y el desempeño de la gente en sus actividades se puede considerar como clima organizacional; estas interacciones crean un ambiente que pudiera influir en la conducta de los empleados, por lo que, la empresa

debe trabajar en estos elementos para poder lograr que los colaboradores se sientan motivados y a su vez esto se vea reflejado en beneficio para la empresa y los empleados, ya que toda “organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa” (Chiavenato 2011).

La conducta de los empleados está relacionada al clima y todos los elementos que lo conforma por lo que hay que entender los vínculos entre uno y otro, la manera en cómo están funcionando las cosas, el tipo de liderazgo que se está empleando y como se están tomando ciertas decisiones ya que:

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo, (Maldonado, 2019: 61).

Los empleados contentos aportan beneficios, ya que, pueden hacer mejor uso de los recursos, pueden ser ente de cambio y generar ideas que contribuyan al crecimiento de la organización, pero también la organización tiene el compromiso de mantener esa motivación a su gente y retribuirle parte de esos beneficios, claro está, si la empresa tiene como visión “la gestión del clima organizacional como un compromiso y una corresponsabilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una organización” (Espinoza y Jiménez 2019: 263).

La estimulación a los colaboradores es una forma de trabajar el clima con la finalidad de que la conducta de la gente sea favorable para la ejecución de las actividades designadas, dando los resultados esperados y sintiéndose satisfechos e identificados con la empresa, a su vez esto ayudara al crecimiento de la misma. y se hace necesario que así sea, ya que las empresas existen para satisfacer necesidades de sus clientes y obtener beneficio, pero para eso “una compañía involucra una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas que tienen como finalidad la producción de un bien o la prestación de un servicio para obtener una contrapartida de cualquier especie” (Chirinos, Martínez y Meriño 2016:48). Por tanto, en una organización, la supervivencia depende de la rentabilidad económica, y puede ser entendida como una comunidad especializada en la creación y transferencia rápida y eficiente de conocimiento, ya que, por medio de su creación y uso, la empresa aprende, descubre, innova y puede adaptarse al cambio.

Crear y mantener un clima organizacional, es una responsabilidad de todos los gerentes y directivos porque en sus manos está la correcta dirección de la organización, no solo es una responsabilidad de gestión humana, porque los efectos del clima repercutan en los resultados de toda la empresa. Una de las acciones entre los líderes y los demás miembros de la organización que incide en la conducta de los empleados, es el trato que recibe la gente y lo que puede provocar ya sea “vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran” (Maldonado 2017: 60).

A menudo la desmotivación del personal tiene que ver con lo económico ya sea inconformidad con el salario y/o incentivo, pero hay otros factores que pudieran estar relacionados como es el caso del liderazgo, división del trabajo, la formación de equipos, o la forma en como baja la información a los demás niveles. Numerosos estudios han indicado

que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño, por esa razón es la relación entre el clima y los resultados económicos de la empresa, para ello se hace necesario obtener datos confiables que se pueden adquirir del proceso de:

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de un área particular de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa (Maldonado 2017: 64).

Si no se mide el clima no hay forma de poder detectar oportunidades de mejoras, y seguirán los mismos problemas siempre, el proceso de medición es la forma de poder tener datos de la percepción de la gente antes las cantidades de variables que afectan el desempeño e identidad del personal con la empresa, por eso se considera “un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados” (Peña 2018:12).

Existen métodos para medir el clima organizacional siendo uno de los más usados las encuestas, donde se miden las variables que por lo general están asociadas a la conducta de los trabajadores y la relación de este con el entorno. Una vez obtenidos estos resultados y analizados se toman acciones para corregir los fallos que se detectaron y que a la vez esto pueda impulsar la operatividad de la organización. Antes de medir se debe tener conocimiento de las variables que se estarán tomando en consideración, las cuales comúnmente están relacionadas a una problemática.

Figura 1,

Dimensiones del clima organizacional (modificado).

Fuente: Peña 2017



El análisis de las dimensiones de clima permite ver todas las perspectivas de posibles causas de los problemas de clima, y ayuda a atacar temas como ausentismo, conducta, rotación de personal, mal uso de los recursos e incluso hasta problemas de salud de los empleados y reducción de riesgo laborales. Los recursos y el tiempo que las empresas invierten en tener a los empleados motivados se pueden ver afectados por otras variables que deben ser consideradas y medidas para saber cómo contrarrestar esas debilidades y que los esfuerzos que se están haciendo para un clima saludable dejen los resultados esperados.

Teniendo los datos de los posibles problemas que se presenten y sus respectivas causas se podrá determinar qué tipo de clima tiene la organización y de qué manera se

podría trabajar. Están el clima tipo psicológico que es la percepción que los individuos tienen de su entorno, por otro lado, se tiene el tipo agregado que se considera como el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en la organización y también está el tipo colectivo, este permite predecir las actitudes y el desempeño del personal en la organización.

La organización deberá asegurarse para lograr sus objetivos estratégicos de gestionar todas las dimensiones que componen el clima organizacional, este proceso se deberá evaluar con parámetros que permitan obtener los resultados económicos esperados basado en el desempeño y motivación de la gente. (Salarios, interrelación líderes y colaboradores, el salario emocional, tecnologías colaborativas, etc.), ya que “Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia” (Montoya y Boyero 2016).

Tabla 2,

Factores de falla del clima organizacional

Elaboración: Propia,

Fuente: (Chirinos, Meriño y Martínez 2018).

Sistema de remuneración.	Comunicación
Es uno de los mayores incentivos que tiene el personal en el momento de realizar sus actividades; todas las personas que desempeñan sus labores esperan por ello una retribución justa.	Es la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa que determina el ambiente laboral; es importante considerarla como elemento clave de este proceso de interacción, ya que a través de esta se establecen las relaciones humanas y de trabajo y se definen parámetros de competitividad y productividad laboral.
Toma de decisiones.	Relaciones interpersonales.
Es valorada como una de las tareas más críticas que enfrenta un gerente, ya que sus decisiones giran en torno a las principales funciones que se espera desempeñe como líder, entre otras, definición de objetivos, determinación de medios para lograr las metas, defensa de la empresa de amenazas externas, solución de conflictos internos.	Yañez, Arenas y Ripoll (2010) señalan que este aspecto se corresponde con la relación entre un grupo o conjunto de personas que desarrollan una actividad o evento determinado en concordancia con la normativa establecida para tal relación.

No se puede esperar un desempeño de nivel en colaboradores que no están contentos con sus ingresos o con los beneficios que perciben, ya sea con su salario base, horas extra, incentivos, o los seguros de salud. Para los trabajadores que tienen personas dependientes ven el seguro de salud como un beneficio significativo ya que pueden beneficiar a sus familiares y pueden desarrollar una especie de apego o interés en dar lo mejor de ellos para conservar su empleo por esa razón, pero existen otros que un seguro de salud no les motiva, quizás prefieren trabajar de manera independiente sin esos beneficios, pero percibir mayor ingreso. Conocer e identificar esas expectativas de los empleados permitirá entender cómo se sienten los colaboradores y permitirá gestionarlos de mejor manera debido a que “el personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además,

es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva” (Montoya y Boyero 2016).

Otro factor de interés es la comunicación, y no solo se trata de decirle a la gente todo lo que se tiene que hacer, todos los programas y actividades de la empresa, también es practicar la habilidad de la escucha, a la gente le gusta sentir que se le escucha y que es tomado en cuenta por la empresa, de hecho, cuando la gente siente que sus opiniones no son tomadas en cuenta simplemente cumplen una jornada de trabajo pero no se involucran con la organización, pueden tener una idea de cómo mejorar o impulsar algo y no la dicen, a parte con una mala comunicación no es posible crear buenas relaciones, “las malas habilidades de comunicación son con frecuencia la causa por la que fallamos en nuestra relaciones personales y profesionales” (Maxwell 2021:27).

La toma de decisión es una tarea que los líderes deben hacer prácticamente a diario por un sin números de incidencias que ocurren en el día a día y que deben ser resueltas, pero no es tarea fácil, entra el miedo a equivocarse y eso genera una serie de inseguridad en los demás miembros del equipo, pero también entra la forma de tomar decisiones radicales de manera apresurada, que si suelen ser muy a menudo pudieran también generar inconformidad porque atraerá una series de problemas, como el retrabajo por ejemplo.

La relación interpersonal, es vital y obligatoria, no se alcanzan los objetivos si no se trabaja en equipo, pero se puede volver un caos si hay problema de relación interpersonal y suele ser una de las fallas más comunes del clima organizacional. Las relaciones interpersonales se pueden cuidar promoviendo el respeto y la comunicación efectiva, hay empresas que tratan de fortalecerla mediante las normas conductuales, otras lo hacen a través de la divulgación y campaña de promoción de sus valores organizacionales.

2.4 Cultura organizacional

La esencia de toda organización está basada en su cultura, reflejada por sus políticas, valores, normas conductuales e incluso el compromiso social, las empresas por su cultura pudiera atraer el interés de las personas para querer forma parte de la organización, es normal escuchar a personas decir que desearían trabajar para una empresa X, a veces se piensa que es porque tiene buena paga, pero igual, hay otras que tienen buena paga, pero casi nadie quiere pertenecer a esa organización, porque "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (Davis 1993), por otro lado es una especie de identidad "la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre" (Maldonado 2019: 66). En lo interno de la organización "la cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran"(Robbins, 2004).

La empresa debe ser la promotora de la cultura organizacional a través de la gestión de recursos humanos, debe ser una cultura entendida en todos los niveles de la organización y debe estar orientada a las estrategias del negocio, hay empresas que mantienen una cultura de acuerdo a sus raíces y conservan los valores que caracterizaba a sus fundadores, sin embargo existen otras empresas que se reinventan y según la estrategia del negocio para mantenerse competitiva trabajan una cultura a la vanguardia de los tiempos, esto genera buenos resultados muchas veces entendiendo que el mundo cambia constantemente, pero otras veces también genera resultados negativos ya que si es muy cambiante el personal no la asume y no muestra apego, lo cual representa un riesgo para el negocio, entendiendo que:

La cultura organizacional es una poderosa herramienta que permite a los líderes, actores clave y empleados entender el impacto que su cultura tiene sobre el desempeño de la organización y aprender a reorientar su cultura para mejorar la efectividad de la organización (Navas, Vera y Cedeño 2019:61).

Tabla 3,

Aspecto de la cultura organizacional,

Elaboración propia,

Fuente: (Maldonado 2019)

Cultura objetiva	Cultura subjetiva
Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.	Está dada por: Supuestos compartidos: ¿cómo se piensa aquí? Valores compartidos: ¿En qué se cree aquí? Significados compartidos: ¿cómo se interpretan las cosas? Entendidos compartidos: ¿cómo se hacen las cosas aquí? Imagen corporativa compartida: ¿cómo ven a los directivos?

Dependiendo el árbol de cada empresa dependerá el aspecto cultural que se quiere promover ya sea una cultura tipo objetiva o una cultura subjetiva, pudiera ser que se trate de tener una combinación de ambos aspectos, lo que si se debe tener claro es que, se tiene que trabajar la cultura o de lo contrario esto podría ocasionar problemas de clima y a su vez falta de rendimiento, problemas de conductas y falta de identidad, ya que:

La carencia o un bajo nivel de cultura organizacional no permiten tener un punto de referencia contra el cual se pueden orientar los esfuerzos de cambio en relación con el rendimiento deseado específico; así mismo afecta porque no permite una priorización clara de los esfuerzos de cambio a corto, mediano y largo plazo en

relación con los resultados buscados para cada uno de estos plazos. De igual manera el manejo adecuado de la cultura organizacional permite mostrar que los elementos culturales son vínculos directos para los resultados relacionados con la rentabilidad, crecimiento de ventas / ingresos, cuota de mercado, calidad, innovación y satisfacción de los empleados (Navas, Vera y Cedeño 2019: 61).

2.5 Relación de la cultura organizacional y el Clima organizacional

La cultura organizacional influye directamente con el comportamiento y la forma en la que los miembros de una organización se manejan, por ende, guarda estrecha relación con el clima organizacional. La cultura organizacional debe ser aceptada por todos los miembros de la organización para que esta pueda encaminarse en la dirección correcta para el logro de sus objetivos, si el personal no asume con apego las políticas o normas establecida por la empresa habrá problemas serios de clima organizacional ya que la cultura es lo que permite en cierto modo tener control como:

Un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) (Maldonado 2019: 70).

El clima organizacional puede verse afectado de manera positiva o negativa si no se llevan estas normas de control como parte de la cultura, e incluso si el personal no tiene claro cómo funcionan las cosas dentro de la empresa quizás tenga un desempeño deficiente. La cultura es la fuente para tener un control sobre el clima organizacional, dependerá de ella que tan sano sea el clima o que tan graves pudieran ser los problemas que se deriven de este.

Los líderes dentro de la organización tienen un reto constante para que la cultura de la empresa no afecte el clima, y es que se debe tener coherencia entre lo que se dice y lo que

se hace (ética). Las normas y políticas deben cumplirse por todos y en todos los niveles, de hecho, si está dentro de la posibilidad de la empresa se pudiera hasta premiar el cumplimiento de las normas y/o productividad.

Capítulo 3, Gestión Humana

3.1 *El personal en la organización*

Las personas tienen necesidades que suplir, pueden ser económica, deseo de sentirse realizadas e independientes, quizás sean ambas, por su lado las organizaciones tienen necesidad de colaboradores como recursos para ejecutar actividades necesarias que les permitan ser productivas y que les genere beneficios, a cambio ofrecen una remuneración y beneficios de ley y/o beneficios adicionales con fines de motivación. La relación debe ser un ganar-ganar de manera que tanto los empleados logren cubrir sus necesidades y que la empresa consiga alcanzar sus objetivos entendiendo que:

Como animal social, el hombre tiende a la vida en sociedad. Vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera, las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones Chiavenato (2011: 65).

El personal es un recurso dentro de la empresa, de hecho, la mayoría de las empresas lo catalogan como recurso esencial para llevar a cabo las actividades necesarias de la organización. Es común la relación entre el personal y los recursos económicos de la empresa, ya sea mediante la manipulación de máquinas, tecnologías, materiales, herramientas, como también la relación entre equipos y grupos internos hasta con cliente y/o proveedores. El personal involucrado con la organización está dividido según roles y cada miembro aporta algo a la organización, pero espera una retribución por los aportes que realiza, está la recompensa monetaria, pero también entran las recompensas emocionales, si

el personal se siente inconforme con alguna de esta recompensa esto se puede ver reflejado en el desempeño del colaborador, sin embargo, la variabilidad humana es muy diversa: cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.

Figura 2,

Personas como personas y personas como recursos

Fuente: (Chiavenato 2011)



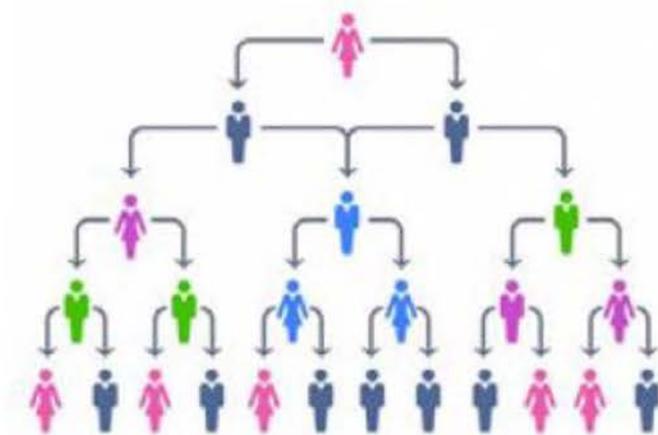
Un punto de partida para sacar el mayor provecho al personal en un ganar-ganar, es identificar esas habilidades como recursos y tratar de que se encuentre ubicado dentro de la organización en un lugar donde pueda desarrollar sus destrezas, esto permitirá que sea más productivo para la empresa y a la vez que el personal se sienta más cómodo por encontrarse dentro de un área de su dominio.

La empresa debe reunir sus directivos y líderes claves para definir de una manera lógica como deben estar conformados los departamentos y áreas de la empresa, en ese mismo orden entender las competencias necesarias de cada miembro para crear la estructura organizacional adecuada a la estrategia del negocio y viable para que el personal se sienta cómodo con las actividades que le corresponden realizar. Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el “patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico”. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa.

Figura 3,

Estructura Organizacional

Fuente: Brume 2019



La estructura organizacional permite tener las actividades necesarias a ejecutar en control, ya que se identifican los puestos claves y las personas clave, para manejar los recursos necesarios en cada operación. El personal tiene claro cuál es su división y con esto cuáles son sus funciones, a quienes debe reportar y quiénes son sus pares, con esto claro es casi seguro que la relación interpersonal sea mejor.

3.2 Factores del comportamiento organizacional

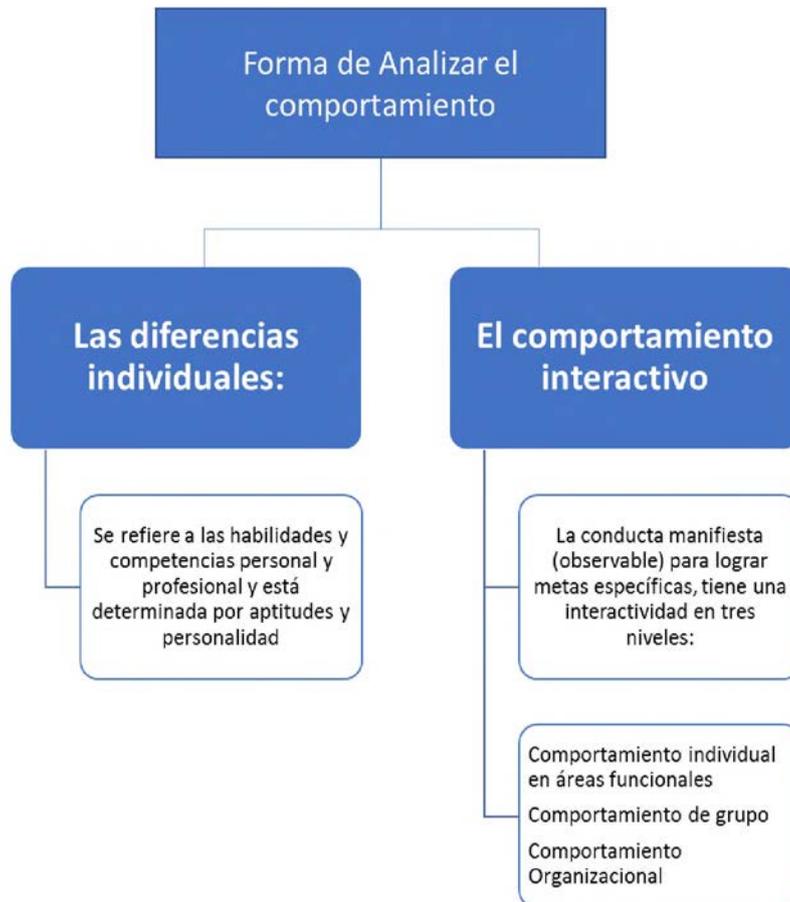
El comportamiento organizacional es considerado un reflejo de la cultura y el clima organizacional, si se tiene una cultura organizacional definida y se gestiona el clima se podría observar un comportamiento adecuado en los colaboradores, de no ser así se debe revisar el clima organizacional y/o la cultura. Existen factores que permiten analizar el comportamiento en la empresa y se le debe poner foco de atención, ya que el buen o mal comportamiento de los miembros de la organización impacta en el desempeño de la empresa, debido a que estamos hablando que en la organización “existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio” (Maldonado 2017: 92).

Si este conjunto de fuerzas logra integrarse de la mejor manera afectará a la empresa de forma positiva, pero si alguna de esta fuerza falla puede peligrar la estabilidad del negocio. Se podría considerar el personal como eje central, ya que es la parte ejecutará y de quien dependerá que se le pueda sacar el mayor provecho a las otras tres fuerzas, por ende, se hace necesario entender la conducta del personal en el campo laboral.

Figura 4,

Forma de analizar el comportamiento

Elaboración: propia, Fuente: Maldonado (2019)



El liderazgo entra a jugar un papel considerable, ya que, un correcto direccionamiento al personal podría ayudar a explotar de forma positiva su potencial, entendiendo sus aptitudes, personalidad y comportamiento interactivo, pero si el líder no tiene ni idea de cómo interpretar las señales que previamente tiende a mostrar cada miembro de la organización se puede convertir en algo incontrolable y podría contribuir en la ley de beneficios decrecientes. En economía la ley de beneficios decrecientes se refiere a una cantidad cada vez menor de productos adicionales cuando se añade más de un insumo a una situación económica.

Después de llegar a cierto punto, el rendimiento de cada unidad adicional del insumo tiende a disminuir. El rendimiento agregado eventualmente puede llegar a cero y declinar todavía más al agregarse unidades adicionales del insumo. Ante todos los problemas que puede generar el comportamiento organizacional, hace necesario que toda empresa tenga que, describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano.

Figura 5,

Forma de analizar el comportamiento

Fuente: (Maldonado 2017)

	Modelos			
	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial
Depende de:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad. Trabajo de equipo
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Responsabilidad
Resultado psicológico	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado	Subsistencia	Mantención	Autoestima	Autorrealización
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

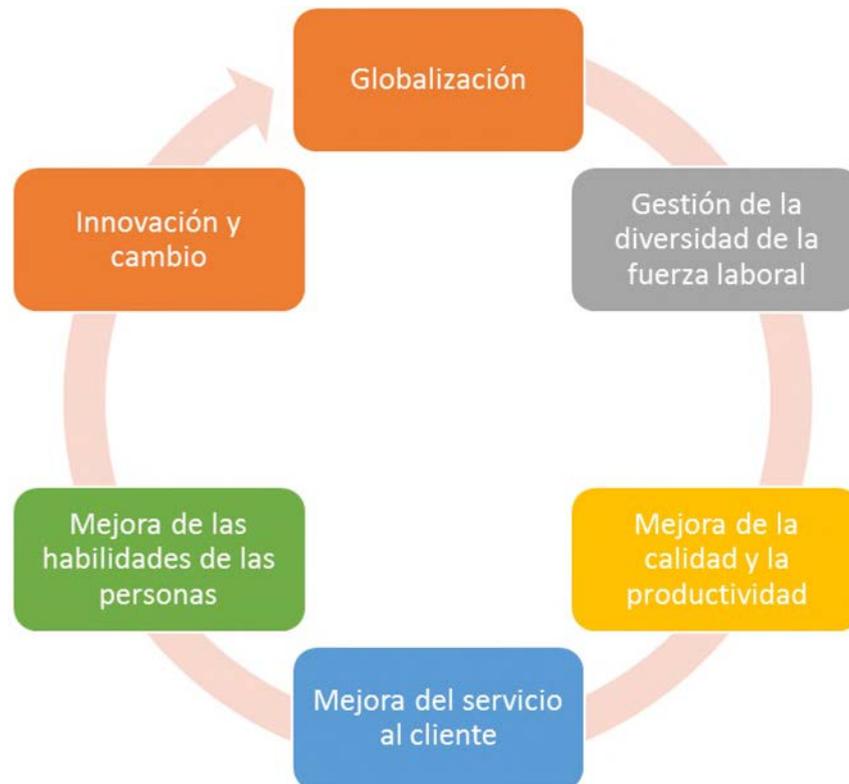
Las empresas enfrentan constantes retos debido al cambio continuo del mundo, las nuevas exigencias de los clientes, incrementos constantes en sus costos y la oportunidad de entrar en otros mercados, si internamente la empresa no tiene un control sólido se hace cuesta arriba poder hacerle frente a todo esto, porque los directivos marcan las directrices, pero el personal ejecuta, por ende, el comportamiento de este es un factor influyente para encarar esos retos, porque “el comportamiento organizacional proporciona solución, así como una visión hacia la solución de muchos desafíos que enfrentan las organizaciones” (Suárez, Tinajero, Jácome 2020: 4).

Figura 6,

Roles vinculado al comportamiento organizacional

Elaboración: Propia,

Fuente: (Suárez, Tinajero, Jácome 2020).



Para ser competitivos y poder hacer frente a estos retos debe existir lo que se llama la motivación, el personal debe estar entusiasmado y comprometido con la organización. Recursos humanos y los líderes de la empresa deben crear estrategias para promover el buen comportamiento organizacional, derivada de análisis de los perfiles con lo que cuenta la empresa y apuntando al desarrollo de la gente y crecimiento del negocio.

3.3 Gestión humana

Los empleados no solo son personas que hacen unas series de actividades por las cuales le pagan, es un recurso, el cual debe ser gestionado, motivado y orientado al crecimiento tanto su crecimiento personal como al crecimiento organizacional, mediante las labores que estos

ejecutan. Cabe destacar que “Ulrich fue uno de los autores pioneros, en aplicar la teoría de los recursos al campo de los recursos humanos, apoyándose en el enfoque de cómo el personal de la empresa podía constituirse en una fuente competitiva”. Valderrama (2021: 140) pero también:

Se considera que el elemento humano como recurso es, la habilidad innata o capacidad de los trabajadores para aprender. Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos, de acuerdo a la lectura de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos (Chiavenato 2011: 41).

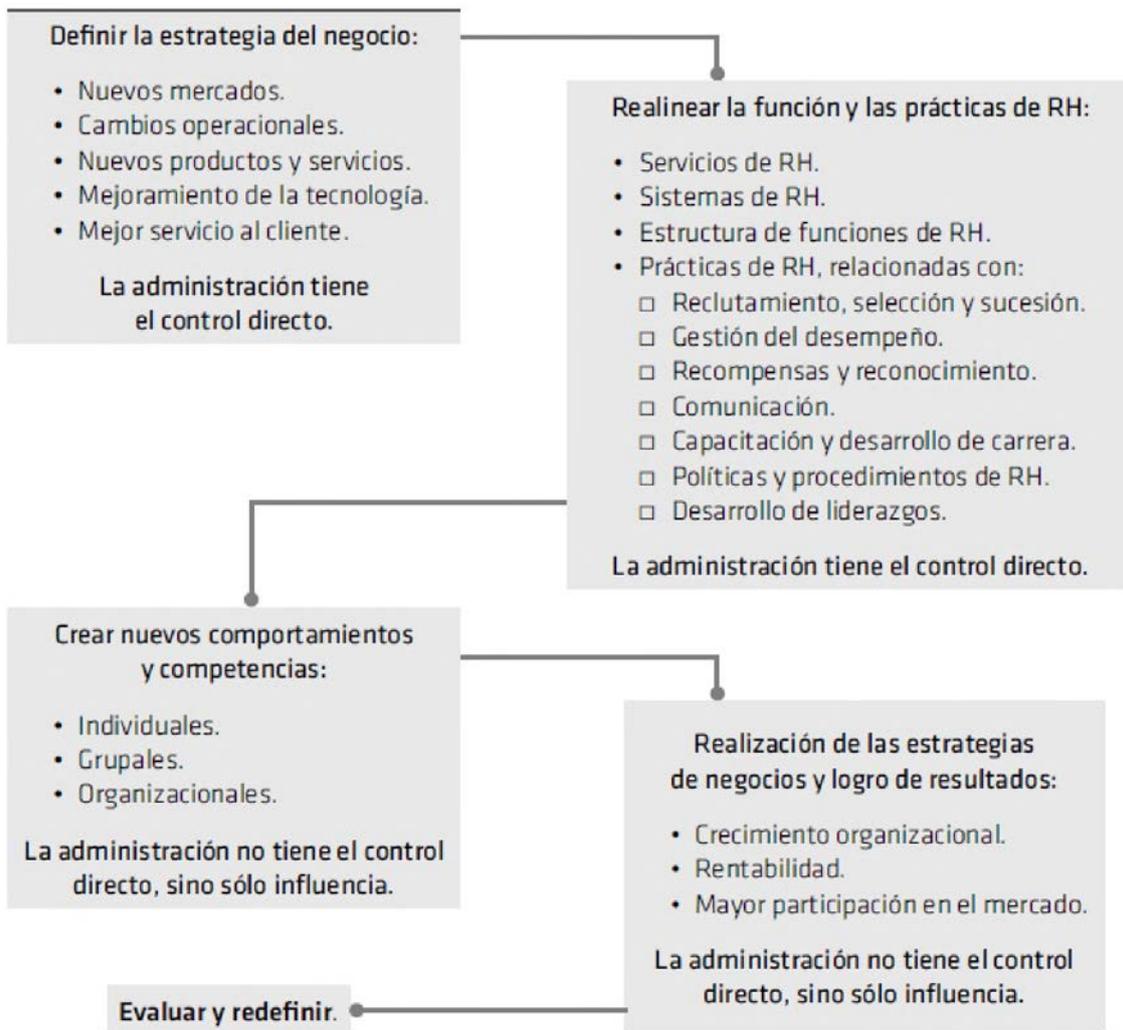
El ser humano tiene capacidades y habilidades infinitas, lo interesante es poder gestionar estas habilidades y explotarla al máximo en beneficio mutuo, a lo que la organización debe invertir tiempo, estudios, preparación y motivación para convertir ese potencial en ventajas competitivas, la destreza que el personal puede adquirir se transfiere a sus actividades diarias y por ende queda impregnada en el producto o servicio que la empresa ofrece lo cual en cierto modo es una ventaja ya que:

Una empresa llega a ser competitiva cuando desarrolla productos o servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o superiores a los de sus rivales en el resto del mundo. Por consiguiente, la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los competidores en el mercado (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2019).

Figura 7,

Técnicas de RH aplicada directa o indirectamente a las personas

Fuente: (Chiavenato, 2011)



El recurso humano debe ser un ente de cambio, involucrado con la organización e identificado con la misma, debe sentir que, si la empresa crece, ellos crecen con la empresa y estén dispuestos siempre a ir más allá de lo regular, ver como meta la excelencia. Gestión humana debe promover una comunicación clara con el personal, de manera que ellos tengan claro los objetivos, la posición actual, la visión de la empresa y de qué manera su trabajo contribuye en los resultados y los logros de la organización, también debe haber un claro interés

de la organización en el bienestar de su gente, de esta manera se ve que los esfuerzos son recíprocos.

En la planeación estratégica debe quedar claro el norte a seguir, y los líderes deben direccionar a los miembros de su equipo para que todos apunten a la misma dirección, de lo contrario carecería de sentido ya que “la estrategia empresarial se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin” (Alles 2015:22), es decir, la empresa determina un rumbo a seguir y un propósito alcanzar. Por ello, la importancia de la gestión estratégica en materia de lo humano, la cual debe ir de la mano con la innovación, ya que, esta consiste en dar un paso a la competitividad y al mejoramiento continuo de la empresa. Se le tiene que prestar atención a esas acciones y a esas inversiones tanto en innovación como en el personal, ya que hay que estar seguro de que está siendo efectiva y de lo contrario poder replantear esas estrategias con tiempo, para ello hay métodos de medición que permiten tener visibilidad y control.

Existen indicadores de gestión humana que permite monitorear y controlar; el trabajo que se está haciendo con el personal; lo que no se mide no tiene forma de ser mejorado, no se pueden visualizar simplemente como un resultado o dato numérico, debe ser analizado y abrir un abanico de ideas o causas raíz para desarrollar planes de acción, donde amerite a raíz de los resultados de los indicadores de gestión como “las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados” (Chirinos 2014:145). Es decir, que cualquier parámetro que manejan las organizaciones siempre debe existir maneras de medir resultados, para así establecer objetivos y lograr mantener el equilibrio.

Para poder mejorar constantemente se debe medir y comparar esas mediciones; con la finalidad de ver los avances de la organización, el desarrollo del personal y la ventaja frente a la competencia; ya que no solo se compite por los nichos de mercado, también se compite por

obtener los mejores talentos y en ocasiones hay empresas que se dedican a conquistarlo y atraerlo para debilitar la competencia.

3.3.1 Políticas de recursos humanos

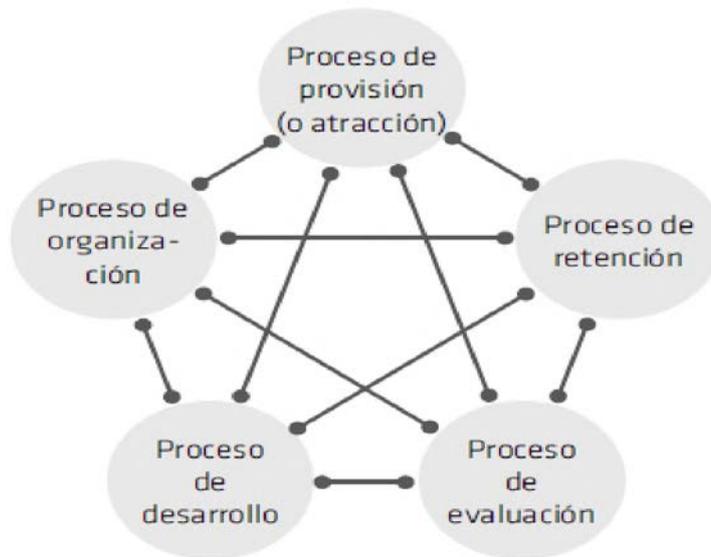
Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas deben estar orientadas a las estrategias del negocio y guardar relación con los objetivos, meta, visión y valores de la organización, para que todos los esfuerzos guarden relación con lo que se quiere alcanzar.

Las entidades según sus estrategias tienen políticas para la gestión de sus recursos humanos, las mismas se clasifican en, políticas de integración cuyo objetivo procura el trabajo coordinado y motivado, que permita organizar el personal de acuerdo a sus funciones organizacionales. Además, la empresa procura retener el personal afín de lograr los objetivos propuestos y disminuir los riesgos de la improvisación por la rotación de personal antes de cumplir el ciclo de aprendizaje; esto implica que para cada ciclo exista políticas de evaluación para determinar rendimiento y cumplimiento en el desempeño de las funciones asignadas; también se logra el empoderamiento del personal y la apropiación de la identidad corporativa lo cual se convierte en una estrategia de desarrollo de los colaboradores. Estas políticas permiten que exista una gestión del talento humano teniendo como “principal objetivo es garantizar los aspectos administrativos como es el completamiento de la plantilla, el traslado, salario, beneficios y evaluación de los empleados; así como desarrollar el talento humano” (Armijos, Bermudez y Mora 2019: 169)

Figura 8,

Los cinco subsistemas de gestión de personas y su interacción.

Fuente: (Chiavenato, 2011).



Las políticas de recursos humanos están orientadas a como la organización pretende sacar el provecho a sus miembros, y se elaboran de acuerdo a cada subsistema o etapa del proceso de gestión, se enfoca desde los perfiles a contratar, apoyadas a integración para la unidad de los esfuerzos, explotación del talento y capacitación, evaluación y desempeño, motivación y retención y por último, gestión al cambio, en esta última etapa las políticas están orientadas al acompañamiento del personal para lograr que estos puedan acoger de la mejor manera los constantes retos que asume la empresa; ya sean con procesos que no son habituales, otras herramientas o una modalidad novedosa de como hacer las cosas ya que:

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva (Montoya & Boyero 2016: 42).

Capítulo 4, Resultados de la empresa

4.1 Planeación estratégica

Las organizaciones establecen sus objetivos y metas, pero para lograrlos deben planear de manera estratégica los pasos a seguir e ir monitoreando estos pasos como modo de control para alcanzar lo deseado. Sin planificación estratégica no se puede tener claro donde se quiere llegar; también es muy probable que no se estén dando los pasos correctos y que no se haga buen uso de los recursos, no existe una motivación porque no se tiene una idea clara de lo que se está ejecutando, por ende, la planeación estratégica es considerada como:

Herramienta principal que una empresa tiene que utilizar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión (Ramírez 2019: 216). También la planeación, es un proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio (Massie 2013: 176).

La planeación estratégica se relaciona con en el clima organizacional porque si las políticas y procedimientos no están alineada a las estrategias del negocio, se estará navegando en direcciones opuesta. Se hace necesario poder tener una planificación estratégica clara, pero sobre todo que estén alineadas con los objetivos y que la gente conozca los objetivos, misión, visión y valores de la organización.

La planeación estratégica permite conocer la organización, ayuda a entender dónde está, dónde quiere llegar y las estrategias a utilizar para llegar donde se quiere ya que “todas

las organizaciones deben implementar un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de incentivar a los gerentes o dueños de empresa y a los colaboradores a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo” (Kotler y Armstrnog 2001: 56), esto indica necesariamente que la planeación estratégica es un concepto que engloba una serie de técnicas desarrolladas con la intención de apoyar a través de la formalización y de la elaboración de la estrategia desde el principio, empezando por la alta dirección y pasando por una serie de técnicos, como complemento a lo antes sustentado.

La administración contempla los factores internos y externos, para proyectar el impacto que causara cada paso que se está planificando, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas; la proyección no asegura lo que pasara en el futuro; sin embargo, la planificación estratégica sirve de control para alcanzar las metas y objetivos que se quieren tener, “la fase de implantación cubre la aplicación de lo proyectado, como: las actividades directivas, en las que estarán incluidas la motivación, compensación, evaluación por parte de los directivos y los controles establecidos” (Rizzo y Castro 2017: 22). Los controles debe ser monitoreado para asegurar que lo que se está ejecutando de la planeación está contribuyendo a la productividad y rentabilidad del negocio; si esto no es así se debe revisar la planeación estratégica y considerar el replanteamiento de los objetivos. Para esto es necesario hacer mediciones y estudios profundo dentro y fuera de la organización para entender todos los factores que podrían ayudar o afectar la planificación estratégica. Uno de los métodos más usado para contribuir con esto es el análisis DAFO, porque da una visión interna y externa de la situación.

Figura 9,

Analisis DAFO

Elaboración: Propia,

Fuente: (González y Rodríguez 2019)



La tecnica del DAFO es aplicada en los negocios, trata de desglosar en lo que las empresas son fuertes, ya sea a nivel de recursos, algún factor diferenciador, alguna estructura de costo que la ayude abaratar; la ubicación, entre otros, pueden ser fortaleza de sus capacidades tanto internas como aquellas externas, por ejemplo factores de la macroeconomía y/o políticos, por otro lado esta herramienta permite destacar los puntos débiles que son esos factores por donde los competidores pueden atacar: también permiten tener una visión de lo que podría atentar con el negocio como las amenazas de otros competidores, amenazas por inestabilidad política o cualquier otro factor que pudiera sacar la

empresa del mercado, por último están las oportunidades que son esas brechas que se pudieran aprovechar para afianzar más el negocio o sacar ventajas competitivas.

Para la planificación estratégica el DAFO o FODA como también le suelen llamar es una herramienta que proporciona información de utilidad, ya que permite a los directivos como concentrar su planificación y por donde orientarla; tratando de contrarrestar sus debilidades con sus fortalezas y reducir sus amenazas mediante el desarrollo de sus oportunidades. En la gestión del personal es aplicable y puede generar medidas satisfactorias para un buen clima organizacional que a su vez se transfieren en productividad, desempeño y beneficio para la empresa y el mismo personal.

4.2 Componentes de una estrategia empresarial

La misión como parte de la estrategia, es el propósito por el cual la empresa existe, detalla el servicio que ofrece o los productos que produce, normalmente cuando son más de un producto tienden a ser familias de productos ósea derivado de la misma materia prima, otro de los aspectos que explica la misión son las características de los productos o servicios, también pueden verse contemplado el uso de tecnología y cualquier otro elemento que pudiera agregar valor al proceso productivo. Es un enunciado que refleja la razón de ser de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo que la guiará, pero también es considerada como “el corazón de la empresa, es donde se declara que la empresa ofrece y bajo qué criterios. Todos los miembros de la organización deben saber porque está existe tanto los miembros internos (Colaboradores) como los externos (Clientes, proveedores)” (Ramírez 2019: 216).

Promover el conocimiento de la misión en todos los miembros de la organización es parte de la gestión humana y de la gestión de clima; el hecho de que el personal entienda el propósito de la empresa y la razón por la cual la empresa los contrato podría despertar una

especie de identificación y compromiso, porque se sienten como parte de esa misión; de hecho en los enunciados destacan la mano de obra como parte ejecutara en su misión, dándole el valor que la empresa entiende que tiene el recurso humano en el proceso y lo cual puede servir como estímulo para los empleados. Además, como parte de la misma la visión es una idea de lo que los directivos a largo plazo como una percepción al presente, “de alguna manera, la visión representa la misión desde una perspectiva interna, esto es, las condiciones a las que aspira llegar la empresa en el largo plazo”, (Ramírez 2019: 217). La empresa debe tener un norte claro de a dónde quiere llegar, todos los esfuerzos y recursos deben estar orientado a llegar a ese punto, incluso las inversiones en personal, tecnología y estructura son con estos fines.

Los resultados económicos van dando señales si la empresa está obteniendo los beneficios esperados según las actividades ejecutadas para llegar donde se visualiza. La gestión de clima debe ver como el comportamiento del personal está contribuyendo en estos resultados y si está comprometido con que la empresa alcance su visión, también debe velar porque la gente sepa los logros que se obtienen de su trabajo y a su vez que se le gestione el salario emocional ya que es una de esas satisfacciones que no llena el dinero y que tiende a impulsar el desempeño e influir en el clima, para esto la empresa debe apegarse en los valores institucionales, promover esto valores con la gente para poder direccionarlos y obtener comportamiento acorde a los objetivos de la organización. Para ello es necesario entender cómo se componen estos valores y que aportan, ya que se pueden dar de dos formas como se describe a continuación:

Se encuentran dos importantes conjuntos de valores: los finales, que están relacionados al alcance de objetivos, y los instrumentales, en cuanto a los instrumentos prácticos que ayudan a lograr los objetivos finales, relacionadas con la manera de planear y actuar, con los cuales la empresa se sustenta para darle frente a

que la organización pretende afrontar los requerimientos de su contexto inmediato (Carrero 2019: 356).

4.3 La cadena de valor

Todas las etapas de la cadena de valor deben estar coordinadas entre sí, aunque se trabaje por áreas separadas deben estar orientadas al mismo fin, ya que está compuesta por “la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso” (Nutz y Siervers, 2016: 3). Que tan bien esté estructurada e identificada la cadena de valor, permitirá poder efficientizar y obtener ventajas competitivas; dentro de este engranaje de procesos entra el factor humano, ejecutando gran parte de las actividades, por lo cual, se debe entender como su comportamiento influye en crear valor a la organización en cada etapas de la cadena, esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final,

Figura 10,

Cadena de valor

Elaboración propia



En la parte de pronóstico se prevé lo que se estima vender , luego entra la parte de crear el plan de lo que se necesitara producir para cumplir, como se producirá y con qué materiales, en la parte de compra se procede a solicitar, procurar que lleguen en tiempo los materiales necesario para producir en segundo orden los materiales secundarios que son de apoyo, en la etapa de abastecimiento se procede a recibir, almacenar, salvaguardar los materiales productivos y los suministro, luego está el proceso de producción que es donde se trasforma la materia prima en producto terminado, aquí se concentran un sin número de actividades, comúnmente una combinación de actividades manuales y automáticas; luego de trasformada la materia prima, pasa a la etapa de almacenamiento del producto terminado; el área comercial oferta el producto y emite pedidos de venta, luego entra la parte de distribución que consolida los pedidos para hacer su entrega y llevarlo hasta el cliente, en caso de que sea el cliente quién retire su producto la parte de distribución coordina el pedido a despachar y simplemente lo pasa al área de almacén para que le entregue directamente al cliente, luego sigue el proceso de post venta o seguimiento del área comercial con el cliente,

hay actividades de apoyo como inspección en las etapas más vulnerables del proceso para asegurar la calidad, y actividades de clima y gestión humana para monitorear la motivación y desempeño del personal. Cada empresa tiene su propio proceso, las actividades detalladas pueden variar según la naturaleza y modelo de negocio de cada empresa, pero en fin “las cadenas de valor están formadas por sistemas interconectados entre los productores, los fabricantes y sus mercados, que habitualmente se gestionan por separado” (Zyngier 2019).

La competencia por los mercados es cada vez más agresiva, lo cual obliga a los directivos a estar en la búsqueda constante de mejora y cambio con fines de diferenciarse uno del otro. Estos cambios los enfocan en todas las etapas de sus procesos para que pueda diferenciarse de la cadena de valor de los competidores. Los cambios que constantemente se generan dentro de la cadena, en ocasiones provocan la necesidad de ejecutar algunas tareas de modo diferente, lo cual, requiera de adiestramiento e inversión en el personal de la empresa, si los cambios son radicales, quizás sea necesario trabajar en la gestión de cambio y hacer inversiones significativas para que no sean traumáticos para el personal y a su vez la misma organización ya que “no es la tecnología el secreto, es la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación” (Valderrama 2021).

Tabla 4,

Motores de cambio de la cadena de valor

Fuente: (Nutz y Siervers, 2016)

Eficiencia del sistema	Hay oportunidades de reducción costos y de aumento de la eficiencia en el mercado si los actores -grandes y pequeños- de la cadena de valor trabajan juntos.
Calidad del producto	Los mercados de hoy en día cambian rápidamente y la competencia se vuelve cada vez más intensa. Si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado o incluso aumenten su cuota de mercado, necesitan asegurarse de que sus productos y servicios cumplan con los requisitos cambiantes del mercado y de las condiciones de la demanda.
Diferenciación del producto	Cuanto más cooperen los actores a lo largo de la cadena de valor y coordinen sus actividades, tanto más difícil será para los competidores copiar el producto y el proceso de producción –porque no es sólo el producto lo que necesitan copiar, sino todo el sistema. La diferenciación del producto puede ayudar a lograr una ventaja competitiva por sobre los competidores.
Normas sociales y ambientales	Los consumidores son cada vez más conscientes de las normas sociales y ambientales y exigen cada vez más productos que cumplan con estos requisitos. Es más que una cuestión de hacer negocios de manera socialmente responsable: conviene a los intereses comerciales de las empresas reaccionar a las exigencias de estos consumidores. Garantizar buenas normas sociales y ambientales también puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo en toda la cadena de valor.
Entorno empresarial favorable	Las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena. El mercado a su vez está influenciado por los reglamentos, las instituciones y las intervenciones que afectan directamente a un sector en particular. Los cambios en el entorno empresarial (por ej., en los reglamentos comerciales) pueden abrir nuevas oportunidades de mercado.

La cadena de valor puede incrementar su eficiencia mediante el trabajo en equipo y una buena gestión, hay herramientas que ayudan eliminar desperdicio e incrementar la productividad, por otro lado satisfacer las necesidades de los clientes es una prioridad en la organización, por ende, el cumplimiento de las especificaciones es un trabajo arduo por parte de calidad, esto crea una especie de confianza en los clientes pero una falla en esto y puede dar oportunidad a que los competidores conquisten a esos consumidores. Dentro de la

cadena se pueden desarrollar actividades que aporten diferenciación entre los productos que la empresa ofrece ante los demás, obteniendo ventajas competitivas, por otro lado están esas actividades de responsabilidad social las cuales crean un sentimiento en los clientes y aportan su granito de arena para la fidelización, por ultimo están esos factores externos que están vinculados directamente con la empresa que pueden cambiar el ritmo de la cadena de valor ya sea por nuevas oportunidades de negocio o por leyes que limiten a la empresa por lo cual la cadena debe tener la flexibilidad de poder ajustar sus actividades a estos retos pero siempre debe tener claro que “el personal, basados en sus experiencias trabajo, serían los responsables de ofrecer y poner en práctica mejoras para el aprovechamiento inmediato de los factores de eficiencia, eficacia y economía de recursos establecidos por la Administración” (Cambier 2015).

Cada uno de los 5 motores detallado debe ser considerado si se quiere agregar valor, pero cada empresa lo abordara según la estrategia que quiere emplear. Hay cuatro estrategias de la cadena de valor que integradas pueden ofrecer ayuda para la organización en la creación de valor, brindando beneficios como alto cumplimiento porcentual en las proyecciones, mayor coordinación entre las áreas para generar objetivos comunes, estimular el compromiso de los empleados, aumentar la satisfacción del cliente, entre otros.

Tabla 5:*Cuatro estrategias de la cadena de valor*

Elaboración: Propia,

Fuente: (Zyngier 2019)

Enfoque centralizado	Enfoque competitivo	Enfoque colaborativo	Enfoque coordinado
Si centralizamos los datos necesarios, contamos con pronósticos perfectos y organizamos todo en un único punto de control, lograríamos la máxima capacidad de utilización con mínimos problemas de producción. Sin embargo, mientras que la centralización en teoría podría ser ideal en términos matemáticos, no es realista: no tiene en cuenta aspectos clave respecto de las soluciones a largo plazo para las empresas, como facilidad en la transferencia de conocimientos, capacidad de mantenimiento de los modelos y de la infraestructura de TI, y sentido de responsabilidad y respaldo de cada una de las partes interesadas.	Del otro lado del espectro, yace el extremo en el que cada subsistema se gestiona de manera independiente y en el que cada equipo trabaja para maximizar sus métricas individuales, que en ocasiones se contraponen. Las iniciativas de optimización en un subsistema pueden perjudicar inconscientemente a otras áreas de la cadena de valor por falta de coordinación, lo que podría tener consecuencias de seguridad o financieras graves.	Al igual que en un enfoque competitivo, las partes interesadas en un entorno de colaboración actúan de manera independiente, impulsadas por sus propios indicadores de rendimiento, pero interactúan para llegar a un acuerdo. Esta interacción da lugar a un reajuste dinámico de los niveles operativos reales entre las partes interesadas, aunque conserva un panorama acotado del proceso de la cadena de valor.	La adopción de una estrategia de toma de decisiones coordinada permite que las partes interesadas mantengan el sentido de responsabilidad sobre el subsistema y a su vez capten las principales complejidades del sistema integrado cuando se toman decisiones. Para que este enfoque sea exitoso, una entidad central guía a las partes interesadas de distintas áreas estableciendo indicadores de rendimiento clave globales e integrales para toda la cadena de valor

Para obtener ventajas competitivas la cadena de valor debe desarrollar por lo menos un factor diferenciador durante una o varias de las actividades que se ejecutan en la cadena, o pudiera enfocar su cadena en tratar de obtener costos más bajo que sus competidores, una de la estrategia más usada es tratar de obtener economías de escala, a mayor cantidad menor costo, pero no siempre suele ser así, en ocasiones la cantidad a producir es muy baja en comparación con la capacidad y esto puede acarrear costos más elevados, por lo que se debe considerar

Algo básico de cualquier cadena de valor es que cuanto más aumenta la utilización de capacidad a lo largo de la cadena de valor, más problemas y desafíos de

producción surgirán ya sea dentro de un sistema o entre varios sistemas. El equilibrio ideal se logra maximizando la utilización de capacidad con alteraciones mínimas en los sistemas (Zyngier 2019: 3).

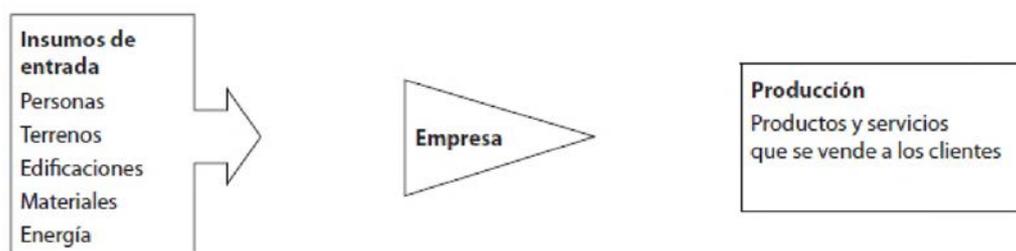
4.4 Productividad

La productividad es el resultado obtenido a través de la combinación de los recursos de la empresa, y “es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas” (Fontalvo, De La Hoz y Morelos 2017: 50). A parte del factor diferenciación en la cadena de valor para ser competitivos, también está el factor de la productividad lo cual se ve reflejado en los costos, se trata de combinar factores para obtener mejores resultados, pero con los mismo o menores esfuerzos, en pocas palabras el “uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (IMESUN 2016: 1).

Figura 11,

Factores de productividad

Fuente: Internet



La gestión humana a través de la motivación y gestión de clima organizacional, incide en la productividad, debido a que el recurso humano es quien directamente tiene el control de lo demás factores, y es quien provoca la combinación de todos para obtener

resultados deseados por la empresa. La tecnología permite incrementar la productividad, pero debe existir una compenetración sana entre la manipulación humana con el uso de estas tecnologías, al igual que con el uso de los materiales y herramientas de trabajo; el personal debe hacer buen uso de todos estos y aprovechar su capacidad al máximo, por lo cual es necesario brindar acompañamiento o adiestramiento al personal cuando es necesario ya que:

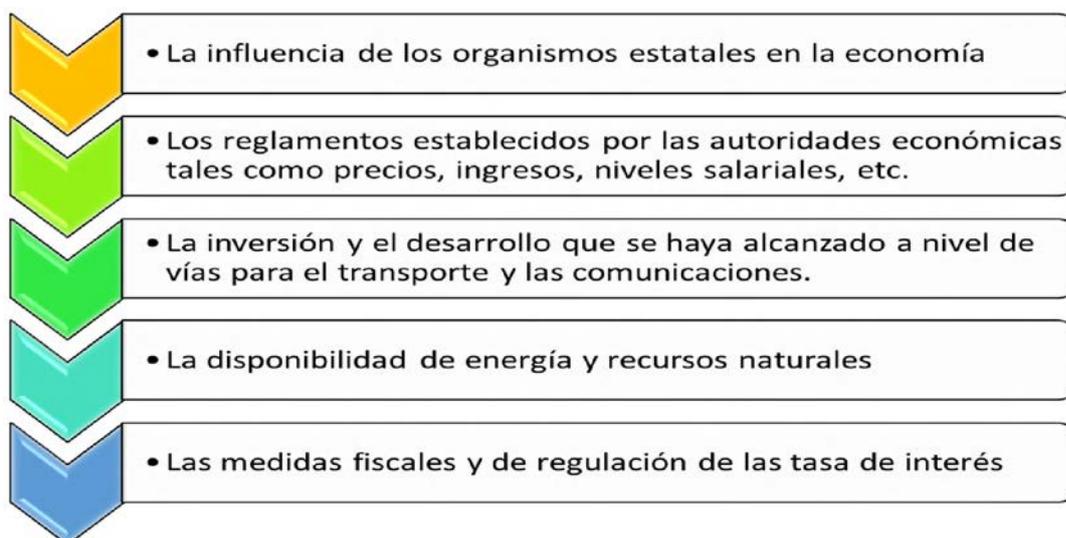
El conocimiento y la experiencia de los trabajadores les permite a las organizaciones rediseñar los procesos ya que estas le proveen al individuo la capacidad para innovar y mejorar los métodos de trabajo; por lo tanto, el conocimiento puede provocar mejoras en la calidad y en la productividad, en el servicio al cliente, la cultura organizacional, los diseños científicos y técnicos, etc. Aunque por lo general estos aportes sean difíciles de percibir. A parte de los factores internos también hay factores externos que influyen en la productividad (Gómez 2012: 73).

Figura 12,

Influencias de los gobiernos en la productividad

Elaboración: Propia,

Fuente: (Fontalvo, De La Hoz y Morelos 2017).



4.5 Indicadores

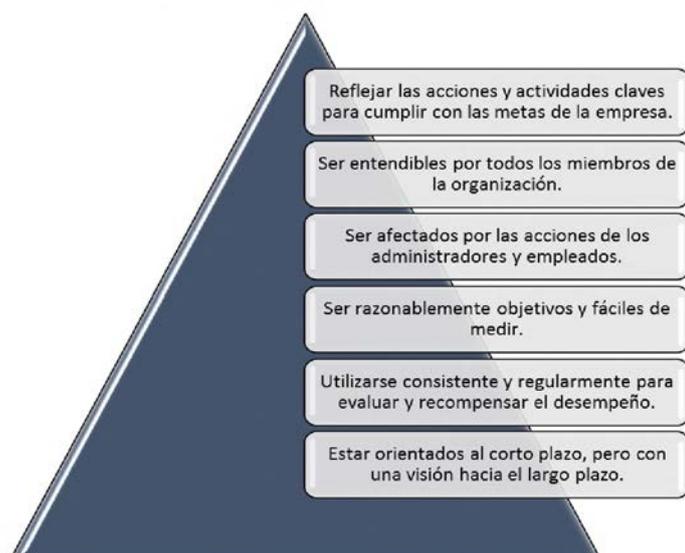
Los indicadores son expresiones de mediciones, que permiten monitorear el cumplimiento de objetivos, los datos que ofrecen pueden ser de utilidad para generar cambios necesarios mediante la toma de decisión, por eso se le llama indicadores de gestión o KPI “una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos” (Roncancio 2019: 2). Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar si están alcanzando lo proyectado en la planeación estratégica, los indicadores de nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: atención al cliente, finanzas o gestión del talento humano, por lo que “es necesario determinar cuáles serán los indicadores que medirán si los objetivos fijados en el sistema de control administrativo se están cumpliendo o no” (Ramírez 2019: 224).

Figura 13,

Características de los indicadores

Elaboración: Propia,

Fuente: (Ramírez, 2019).



Los indicadores brindan información valiosa de como marcha el negocio, lo interesante de esto es poder visualizarlo desde un punto de vista objetivo y poder compartir estas informaciones con los demás miembros de la organización para en conjunto tomar decisiones a favor de la empresa. El personal tiene que tener visibilidad de los resultados, de cómo sus funciones está impactando para alcanzar los objetivos y sobre todo entender posibles cambios derivados de decisiones necesarias para mejorar esos resultados.

4.6 Contabilidad por área de responsabilidad

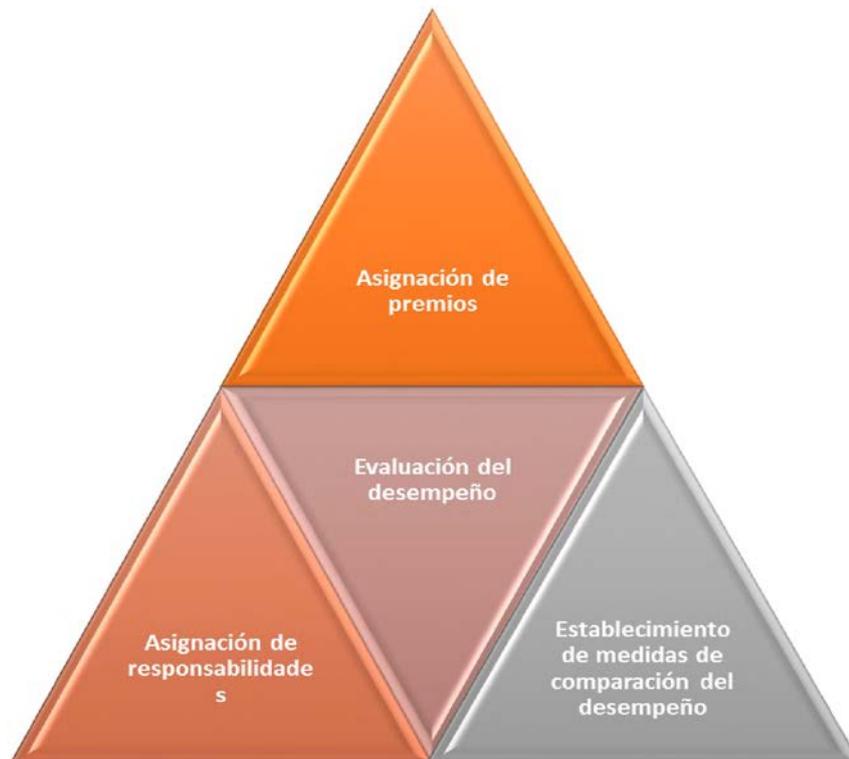
El sistema de contabilidad por área de responsabilidad permite que las empresas tengan un control de la contabilidad a nivel interno por área, con eso permite tener claro la gestión de cada gerente o responsable y brinda información a los directivos o socios del negocio de los objetivos pautados y del desempeño, es considerado “un sistema de información que tiene como objetivo dar a conocer a quien corresponde el desempeño de las diferentes áreas o unidades de la organización” (Ramírez 2019: 395).

Figura 14,

Elementos de la contabilidad por área de responsabilidad

Elaboración: Propia,

Fuente: (Hansen y Mowen 2003)



Este sistema permite que de forma continua se generen reportes sobre los resultados de gestión de los responsables de áreas, y en su caso, aplicar las medidas precautorias o correctivas. Monitorear este sistema de contabilidad permite crear compromiso a los miembros de determinadas áreas, incluso basados en los datos obtenidos de este sistema se pueden trabajar la motivación y el clima, porque se pueden aplicar incentivos basados en los datos obtenidos de ese sistema. El líder o responsable del área tiene el compromiso de retroalimentar a su equipo de esos resultados obtenidos.

No es suficiente con que los colaboradores lleguen todos los días a sus puestos de trabajo a cumplir con un horario y ejecutar las actividades que entiende que le corresponden,

este sistema ayudará a que ellos pueden tener retroalimentación del rendimiento que genera su área basado en lo que ellos ejecutan y como ellos usan los demás recursos, esto provocará que ellos sientan un mayor grado de compromiso cuando se tome una decisión, con fines de elevar esos resultados.

Uno de los tantos problemas de clima organizacional es cuando se generaliza ante la ineficiencias operativas y/o el mal uso de los recursos (Insumos, infraestructura , tecnología), Los líderes o responsable de áreas que está dando el extra junto a su equipo puede desmotivarse y bajar el rendimiento al sentir que sus esfuerzos no están generando ningún impacto, sin embargo, con este sistema se pueden obtener los resultados de rendimiento y ser específicos al momento de retroalimentar a los equipos. Si no se toma en consideración los puntos mencionados de seguro habrá problemas serios de clima y de liderazgo, de hecho, una de las variables más potenciales en el clima organizacional es el liderazgo, por lo que junto a este sistema debe quedar claro que:

Es necesario que exista una estructura organizacional muy bien definida, en la que el encargado de cada división, gerencial, jefatura, etc., conozca perfectamente sus funciones, sus responsabilidades, sus alcances de control y tipo de decisiones sobre la cual tiene injerencia, de tal forma que para todas las acciones de la empresa exista un responsable de área que dé cuenta de las problemáticas que existen bajo su mando, sea capaz de informar de los problemas existentes o potenciales, y tenga a su cargo el buen funcionamiento del área en cuestión (Ramírez 2019: 396).

4.7 Estados y Análisis financiero

Todos los inversionista quieren saber los resultados de su negocio, necesitan información para analizar como marcha y el desempeño que está teniendo su inversión, la información financiera le permiten ver sobre la marcha si los objetivos a largo plazo se

proyectan a cumplirse o si es necesario tomar decisiones a corto, mediano o largo plazo, y es que las “finanzas son la base principal de una buena dirección que permite lograr un eficiente uso de los recursos financieros sobre la gestión de adquirir una mejor eficiencia económica” (Navarro 2018: 39), para ello el administrador financiero debe tener una cultura general que le permita medir y reconocer el impacto de sus decisiones desde puntos de vistas objetivos.

No se puede direccionar de manera correcta los recursos si no se tiene conocimiento de cuáles son los resultados de las actividades que se ejecutan en el día a día. Los inversionistas esperan tener beneficios y si no, saber que se está haciendo para alcanzar esos beneficios, por lo cual, las finanzas es la mejor manera de monitorear el rendimiento de las inversiones; que a su vez se pudiera decir que dependerá de la interrelación de todos los recursos. En la contabilidad se encontrarán toda la información financiera necesaria de las ejecuciones, representadas en costos, gastos e ingresos, la cual deberá ser analizada para la toma de decisiones.

4.8 Estados Financieros

En los estados financieros se encuentra toda la contabilidad de la empresa, de una forma estructurada y organizada, de tal modo que permita a los gerentes o directivos analizar y entender dicha información, y que mejor que “los estados financieros si son para el analista de los mismos, las raíces al momento de hacer su trabajo” (Llanes 2010: 57), en este caso los más utilizados son: Balance general, estado de resultados o de pérdidas y ganancias y estado de flujo de efectivo. Estos estados son lo que se usan para poder realizar el análisis financiero, tal como se menciona anteriormente, es una manera de poder monitorear, controlar y ajustar las actividades y recursos del negocio. La información financiera está relacionada con el personal, con el liderazgo y con el clima organizacional, puede que gran

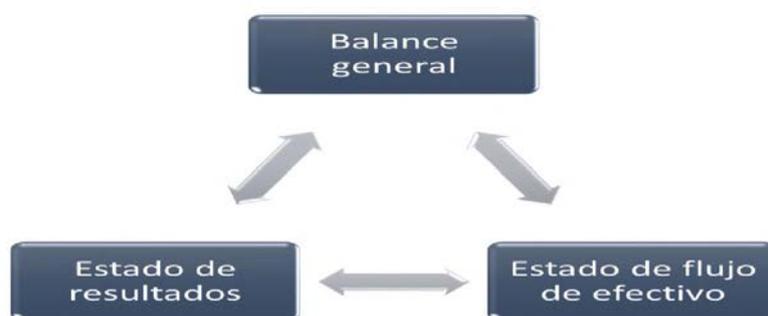
parte de los resultados que muestran esos estados estén vinculados con la motivación o desmotivación del personal.

Figura 15

Estados financieros

Elaboración: Propia,

Fuente: (Castrellón, Cuevas y Calderón, 2021)



Con el análisis de estos estados se pretende conocer la realidad del negocio, ayuda para monitorear si las ejecuciones están generando los resultados esperados, si el personal de la empresa está ejecutando lo pautado, o si están haciendo correcto uso de los recursos. Estos análisis pueden ser usados tanto internamente como a nivel externo, ya sea para mejorar el capital, conseguir inyección financiera, gestionar apoyo para un proyecto etc.

Tabla 6,

Uso de los estados financieros

Elaboración: Propia,

Fuente: (Castrellón, Cuevas y Calderón 2021)

Uso interno	Uso externo
Directivos	Instituciones crediticias
Accionistas	Audidores
Audidores	Clientes,
Operadores Financieros	Proveedores,

El estado de situación muestra la realidad del negocio en un periodo determinado, mostrando en detalle los pasivos, activos y patrimonio. La idea es que en el periodo siguiente esta realidad muestra un crecimiento, o por lo menos no haya disminución en el patrimonio, para esto debe estar enfocado todos los esfuerzo y recursos de la organización, ya que los resultados obtenidos de todas las actividades ejecutadas en la empresa se verán reflejada en este estado porque es un:

Estado financiero estático porque muestra la situación financiera de una organización en una determinada fecha. Presenta las fuentes de las cuales la empresa ha obtenido recursos (Pasivo y Patrimonio), así como los bienes y derechos en que están invertidos dichos recursos (Activos) (Aznarán 2012).

Figura 16,

Componentes del estado de situación,

Fuente: (Aznarán 2012)

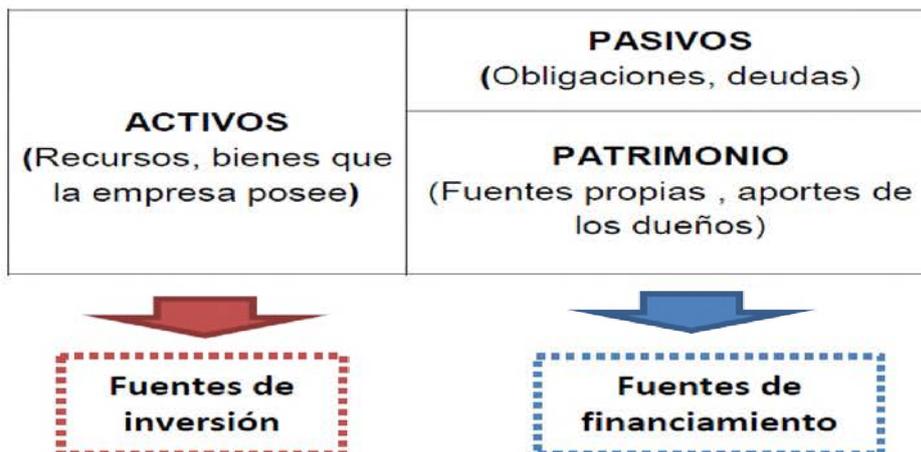


Tabla 7,

Estado de situación

Elaboración: Propia,

Fuente: (Barreto 2020)

Taller de calderos EJRC	
Estado de situación Inicial expresado en RD\$	
Activos	
Activos corrientes	
Efectivo	314,600.00
Cuentas por cobrar	70,560.00
Inventarios	217,020.00
Total activos corrientes	602,180.00
Activos Fijos	180,000.00
Total de activos	782,180.00
Pasivo y Capital	
Cuentas por pagar	168,000.00
Deuda a largo plazo	245,672.00
Capital social	368,508.00
Total de pasivo y capital	782,180.00

Por su parte los estados de resultados muestran que se alcanzó, producto de las actividades ejecutadas, desglosa los ingresos, costos y gastos, y es considerado “un estado

dinámico porque presenta los resultados financieros obtenidos por un ente económico en un periodo determinado después de haber deducido de los ingresos, los costos de productos vendidos, gastos de operación, gastos financieros e impuestos” (Aznarán 2012).

Tabla 8,

Componentes del estado de resultados

Fuente: (Aznarán 2012)

Estado de resultados
+ Ingresos por actividad (ventas)
- Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados
= Utilidad Bruta
- Gasto de Ventas
- Gastos de Administración
= Utilidad Operativa
+ Ingresos financieros
- Gastos financieros
+ Ingresos extraordinarios
- Gastos extraordinarios
+ Ingresos de ejercicios anteriores
- Gastos de ejercicios anteriores
= Utilidad antes de impuestos
- Impuesto a la ganancia
= Utilidad neta
- Pago de dividendos
=Utilidades retenidas

En otro orden el estado de flujo de efectivo Mediante la información que ofrece permitirá que los directivos y gerentes tomen acciones del día a día para mantener liquidez y a su vez las operaciones. A través de estos estados se toman decisiones que involucran a los

proveedores, clientes o quizás los mismos colaboradores, aquí se debe considerar las relaciones de los miembros y la organización ya que ahí se presentan:

El impacto que tienen las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de una empresa sobre sus flujos de efectivo a lo largo del año, sirve para explicar cómo las operaciones de la empresa han afectado su efectivo. No es bueno tener mucha liquidez por los costos que esto representa, pero tampoco déficit como para no poder pagar obligaciones a tiempo o no permitir como para no poder pagar obligaciones a tiempo o no permitir el crecimiento de la empresa vía compra de inventarios o de activo fijo (Aznarán 2012).

4.9 Análisis financiero

Los análisis financieros son la interpretación de los estados y sirven para entender la razón por la que la organización esta donde esta, con estos análisis lo que se busca es identificar cuales acciones necesitan ser replanteadas y que nuevas acciones pueden ayudar a incrementar valor. El análisis financiero debe ser amplio y contemplar toda la organización, con la finalidad de poder ser exhaustivos y ofrecer datos confiables que permitan la fácil toma de decisión a raíz de lo que realmente representa:

Una evaluación que realiza la empresa tomando en consideración los datos obtenidos de los estados financieros con datos históricos para la planeación a largo, mediano y corto plazo, resulta útil para las empresas ya que permite saber sus puntos exánimes y de esta manera corregir desviaciones aprovechando de manera adecuada las fortalezas (Barreto2020: 130)

A raíz del análisis financiero se originan constantes cambios en la estrategia de negocios, por lo cual, estos análisis no se deben quedar solo los directivos y analista con él,

también deben bajar a los líderes de todas las áreas y que estos sepan como transmitirlo a su personal de la manera correcta, debe ser un esfuerzo de todos el poder tomar acciones que ayuden el crecimiento de la organización. Los líderes y gerentes deben mantenerse en constante monitoreo de estos análisis para poder tomar acciones que garanticen la operatividad del negocio, buscando estrategias que ayuden a la optimización de los recursos entre ello el humano y la financiera ya que:

La importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente, el análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez, hay diferentes variables que se deben tomar en cuenta al momento de hacer un análisis financiero, no solo es ver el estado de resultado o situación, también es ver el flujo de efectivo y establecer prioridades si es necesario (Nava & Marvelis 2016: 89).

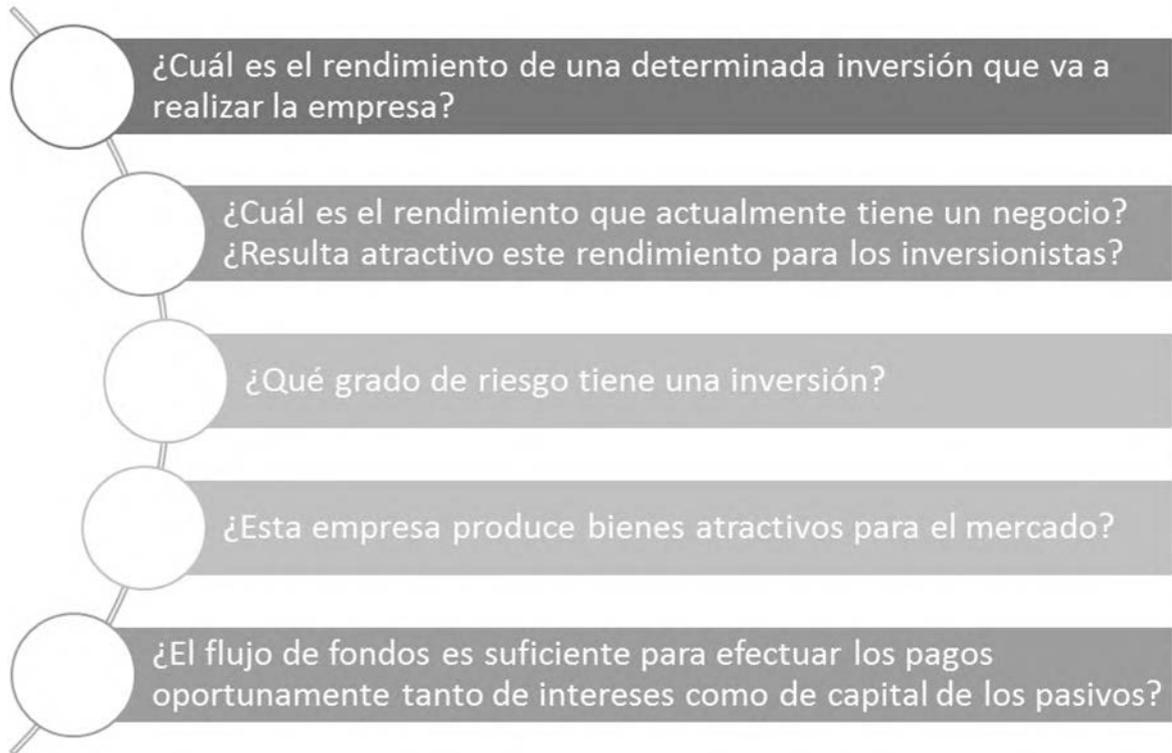
Las decisiones pueden generar conflicto porque quizás el personal operativo no entiende de estos temas y entiende que sus prioridades no son tomadas en cuenta. Los gerentes o directivos deben ser estratégico pues sus decisiones a favor del crecimiento organizacional no siempre serán bien recibidas, sin embargo, debe saber manejar la situación para evitar problemas de clima y que estas no se vean afectada por inconformidad de un grupo o la totalidad del personal.

Figura 17,

Preguntas en análisis financiero

Elaboración: Propia,

Fuente: (Ramírez 2019)



Parte 3. Marco Metodológico

Capítulo 5: Metodología de la investigación

5.1 Bases metodológicas

El proceso de investigación está orientado en el análisis, apoyados en conceptos y recomendaciones planteadas por otros autores y empleando métodos cualitativos y cuantitativos para encontrar e interpretar hallazgo y de esta manera mostrar una investigación de carácter científico lo cual es considerado “el proceso de obtención del conocimiento de manera sistemática y disciplinada” (Cambier 2015). La finalidad de emplear el método científico fue poder entender y proponer posibles soluciones que puedan contribuir en la mejora del clima organizacional y que su vez genere impactos positivos en los resultados económicos de Molinos del Higuamo.

El interés de analizar el clima organizacional, es porque representa la percepción del entorno donde la empresa concentra todos sus recursos e influye de manera directa en el desempeño del personal en la organización y a su vez en los demás recursos que se relacionan con este. Para obtener datos fiables, las fuentes documentales utilizadas “representa la suma de materiales sistemáticos que son revisados en forma rigurosa y profunda para llegar a un análisis del fenómeno” (Castro 2016:41), también se empleó la observación, surgieron preguntas de interés relacionadas a la problemática, se estudió la estructura de la organización, se realizó encuesta de clima, donde se consideraron variables que apoyan al clima y el compromiso de la gente ante los objetivos de la empresa y a raíz de todo esto surgieron recomendaciones.

5.2 Perspectivas metodológicas

Para el proceso investigativo la observación de forma recurrente permite analizar el comportamiento del personal así como el manejo de líderes y supervisores en actividades comunes del día a día, también la interacción de forma rutinaria con miembros de la empresa, las cuales deben surgir de forma improvisadas en oportunidades que se dieron durante el recorrido por las instalaciones de la planta de Molinos del Higuamo, con la finalidad de poder basar el análisis en hechos reales y situaciones que acontecieron en las rutinas de trabajo normal, ya que las acciones y percepciones de los colaboradores brinda una idea de cómo pudiera andar el clima y de posibles elementos de este, lo cuales suelen estar vinculados con los objetivos o resultados económicos de la organización ya que el “comportamiento organizacional ayuda a mejorar la gestión de los negocios, ya que ayuda a mejorar las habilidades de las personas” (Suárez, Tinajero y Jácome, 2020: 5).

Aplicar la encuestas arroja información útil, lo cual, permitió poder describir el clima organizacional de molinos del Higuamo, entender el comportamiento del personal ante los resultados económicos de la empresa y el nivel de compromiso con los objetivos corporativos, esto para identificar elementos que están relacionados con los resultados, como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación (compensación y beneficios) y ambiente de trabajo, de esta manera se puede analizar y conocer cómo influye el clima en toda la empresa, “esta modalidad evaluativa de carácter anónima para resguardar al encuestado ante una posible reprimenda de los supervisores antes los resultados” (Cambier, 2015).

5.3 Tipo de investigación

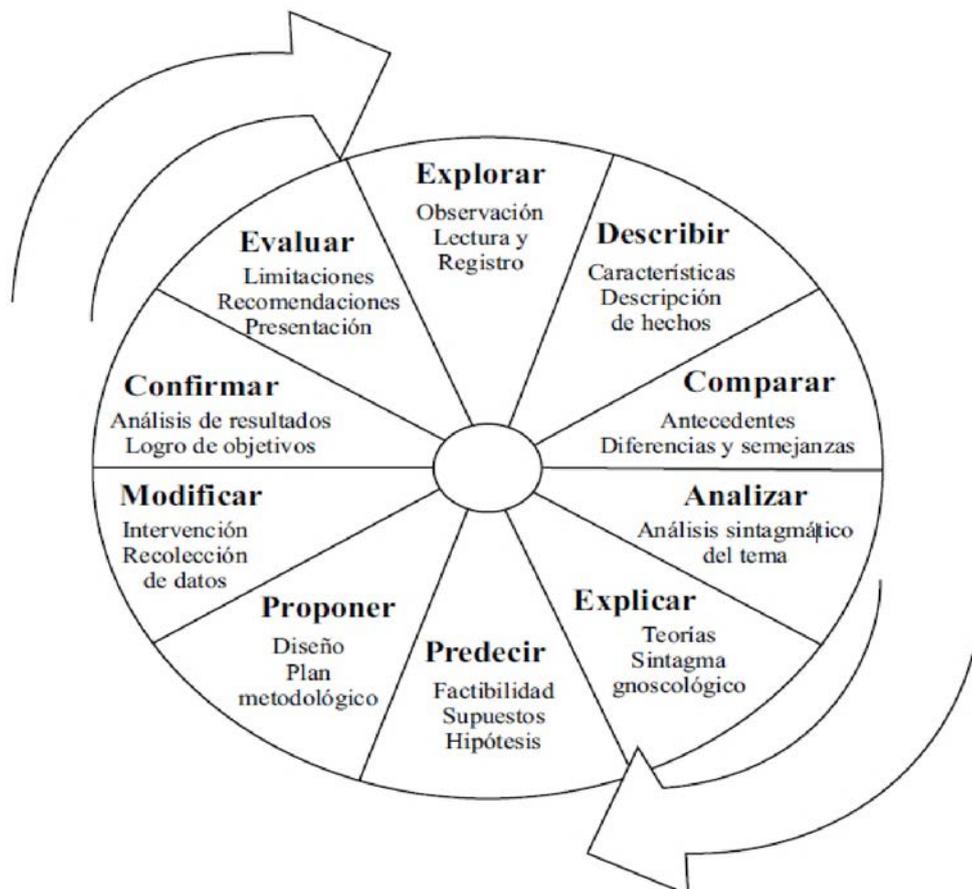
Según lo que abarca el clima organizacional y su incidencia en toda la organización, esta investigación es de tipo Holística, ya que el “enfoque holístico en investigación surge

como respuesta a la necesidad integradora de los diversos enfoques, métodos y técnicas, que desde diversas disciplinas científicas han permeado el desarrollo del conocimiento humano” (Londoño y Marín, 2002), en este caso la investigación se apoya en diferentes investigaciones, métodos y técnicas, analizándolas e interpretándolas para comparar con las observaciones, percepción de la genta y resultados obtenidos, por lo que, con base a lo antes mencionado se establecieron argumentaciones como respuesta a los planteamientos y objetivos de la investigación. Se eligió este tipo de investigación porque la esencia de todo análisis es la comparación y mientras más diversidad de investigaciones relacionadas se puede tomar de referencia más facilita el entendimiento de los eventos observados y que estos conocimientos formen un sistema como Jean Christian Smuts lo considero en (1926).

Figura 18,

Ciclo holístico de la investigación

Fuente: (Londoño y Marín, 2002)



5.4 Diseño de la investigación

Para ejecutar un análisis se debe profundizar, observar los eventos por separados, tomar datos, muestra y sobre todo si es de clima, entendiendo que cada organización tiene su propio clima organizacional, por lo cual, hay que conocer la empresa, interactuar con la gente y hacer recorrido debido a que “El diseño de la investigación consiste en el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se quiere en una investigación” (Cambier, 2015). En ese sentido se procedió a usar métodos cualitativos y cuantitativos, mediante estudio investigaciones previas referentes al tema de clima organizacional y resultados económicos de las empresas, se coordinó entrevista con la gerencia de gestión humana para conocer la forma en que se trabaja el clima y la motivación del personal, pero también se ejecutó encuesta.

5.5 Objetivo de la investigación

Con esta investigación se busca poder determinar esos factores del clima organizacional que se relacionan con los resultados económicos de la empresa, la productividad, la creación de valor y el desarrollo de ventajas competitivas. Se tiene un objetivo general y tres objetivos específicos, para ello primero hay que saber que los objetivos generales “establecen la referencia constante del trabajo y factibilidad de ejecución” mientras que los objetivos específicos “representan logros intermedios y conocimientos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general” (Cambier, 2015).

5.6 Fases del proceso de investigación

El tema fue seleccionado porque las personas son parte del recurso de la empresa y están vinculadas con los demás, por ende, la percepción que ellos tengan influirá en su desempeño y comportamiento, afectando o beneficiando al negocio, se establecieron

objetivos para poder direccionar la investigación, así como apoyo en bibliografía actualizada y otras un poco clásica, pero de peso, luego se visitó las instalaciones de Molinos del Higuamo, se estudió el esquema de negocio y la encuesta.

Se elaboraron preguntas que se relacionan con elementos del clima organizacional e identidad del personal, su conocimiento de los objetivos de la empresas y saber si reciben información de los logros que la empresa ha obtenido con la finalidad de poder entender si hay una especie de compromiso e importancia de parte de la gente con el desarrollo y crecimiento de la empresa, también se interpretaron los datos obtenidos tanto de la encuesta como de los recorridos y las observaciones en la visita a la planta de San Pedro de Macorís para ver que oportunidades de mejoras surgen.

5.7 Diseño utilizado procedimiento

El diseño utilizado para el procedimiento de la investigación fue mediante la planificación de las actividades y los métodos a emplear durante el proceso, para obtener las informaciones necesarias que ayudaran a reforzar los conocimientos que ya se tenían sobre clima organizacional y resultados económicos de las empresa, a la misma vez se coordinaron las consultas de las referencias a usar, también se solicitaron las citas para las visitas a planta, se le comunico a gestión humana que se estarían realizando conversaciones al azar con el personal.

En las visitas se tomaron notas de las acciones y condiciones observadas, en las áreas de trabajo que pudieran ser consideradas en cualquiera de los elementos de clima, se debe entender el modelo de negocio de la empresa, los métodos de gestión utilizados, así como la misión, visión y valores de la organización para poder comparar con el comportamiento del personal y como esto influye en la estrategia del negocio.

Se realizaron reuniones para elaboración de las preguntas a utilizar, luego se pasaron a la parte de gestión humana de la empresa para su autorización y sugerencias y luego se coordinó con ellos para establecer cuando se ejecutaría dicha encuesta, de manera que fuera bien acogida por el personal y apoyada por la gerencia de recursos humanos. Luego que se obtuvieron los resultados se presentaron a la organización, se discutieron los puntos relevantes de manera que se puedan interpretar y de esta forma saber que alternativas considerar y proponer.

5.8 Determinación de las variables

Las variables se determinaron en relación de los elementos de clima organizacional y resultados económicos de la empresa y están sujetas a la intuición y reglas. Durante el proceso de análisis se tomaron en consideración que hay variables independientes y variables dependientes, por lo cual se ejecutaron actividades para determinar su cumplimiento, ya que la variable dependiente está influenciada por las independientes las cuáles influyen en la variabilidad de su valor es decir que las variables independientes son la que contribuyen a determinar el valor de las dependientes y cabe destacar que pueden haber más de una variable independiente.

5.9 Población y determinación de la muestra

El total de empleados de Molinos del Higuamo es de 110 personas, divididos entre 10 departamentos de áreas operativas y administrativas. Considerando que la población contiene un numero manejable y tomando en cuenta que mientras más personas son encuestadas el resultado es más veras, lo cual es recomendado para el análisis de clima organizacional, por tanto, el objetivo es encuestar el 100% de la población que es conformada por los miembros de la empresa entendiendo que la población es “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (López, 2004).

Además, para la realización de esta investigación se hizo uso de la búsqueda de información de fuentes diversas, ya que hay “distintas formas o maneras de obtener la información”. (Arias, F., 2006, p.61), con el objetivo de poder sustentar el análisis con veracidad en los datos indagados y presentados, también poder ofrecer propuestas objetivas y que aporten valor tanto para la organización como para otros investigadores que consulten este material para fines de referencia. Se aplicó la observación y se ejecutó una encuesta como instrumentos primarios, pero como instrumentos secundarios se acudió a la búsqueda de libros, revistas, manuales y otros trabajos de investigación de temas relacionados para reforzar los conocimientos, aclarar dudas e interpretar los eventos observados durante la visita, también se verificaron fuentes electrónicas por internet. Asimismo, se aplicó una encuesta la cual fue elaborada en Google forms, y se compartió el link a todos los usuarios, para aquellos que no tenían pc ni laptop se le habilitó un computador en el área del comedor con el apoyo del equipo de Recursos humanos de la organización y el de IT. La encuesta fue anónima, debían colocar el departamento y contenía 43 preguntas relacionadas a compensación y beneficio, comunicación, identificación con la empresa, condición y ambiente de trabajo, Liderazgo y supervisión, trabajo en equipo y al fin de la encuesta un espacio para comentarios o sugerencia.

Parte 4. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo 6: Resultados y Análisis

6.1 Resultados y análisis del clima organizacional de Molinos del Higuamo

Esta investigación se realizó con el objetivo de poder analizar el clima organizacional de molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos. Para obtener datos y poder compararlos con los eventos observados se tomó información de la encuesta de clima organizacional ejecutada durante el proceso, en la cual a nivel general la encuesta arrojó una puntuación promedio de 88%, esta puntuación se obtuvo promediando los resultados de los 6 rubros que se tomaron en cuenta, (Beneficio y compensación, comunicación, condiciones y ambiente de trabajo, identificación con la empresa, liderazgo y supervisión, y trabajo en equipo) por lo cual se debe analizar los resultados de estos rubros por separados para entender las oportunidades de mejoras que amerite cada renglón e ir armando planes de acción sólidos con un estricto nivel de seguimiento de parte de los líderes en que se cumpla y a su vez que ese sentimiento de identidad y compromiso se traspase a cada uno de los colaboradores.

Según conversaciones con parte de los equipos gerencial, durante el 2021 habían tenido meses en lo que la producción ha quedado por debajo de lo planificado, atribuido esto a múltiples factores los cuales se asocian al clima, como es el caso de comunicación, el ambiente de trabajo y el mismo trabajo en equipo, por lo cual la empresa se ha visto afectada en poder desarrollar oportunidades de negocio que le permitan obtener mayor beneficio económico. Por otro lado, la organización ha tenido una rotación promedio de 2.83% mensual lo cual representa un número considerable si se mira de forma anual y representa gastos de cesantías, entrenamientos y sobre todo genera inestabilidad, también el ausentismo promedio es 3.2% mensual. Otro caso son los gastos de horas extra que pudieran evitarse o

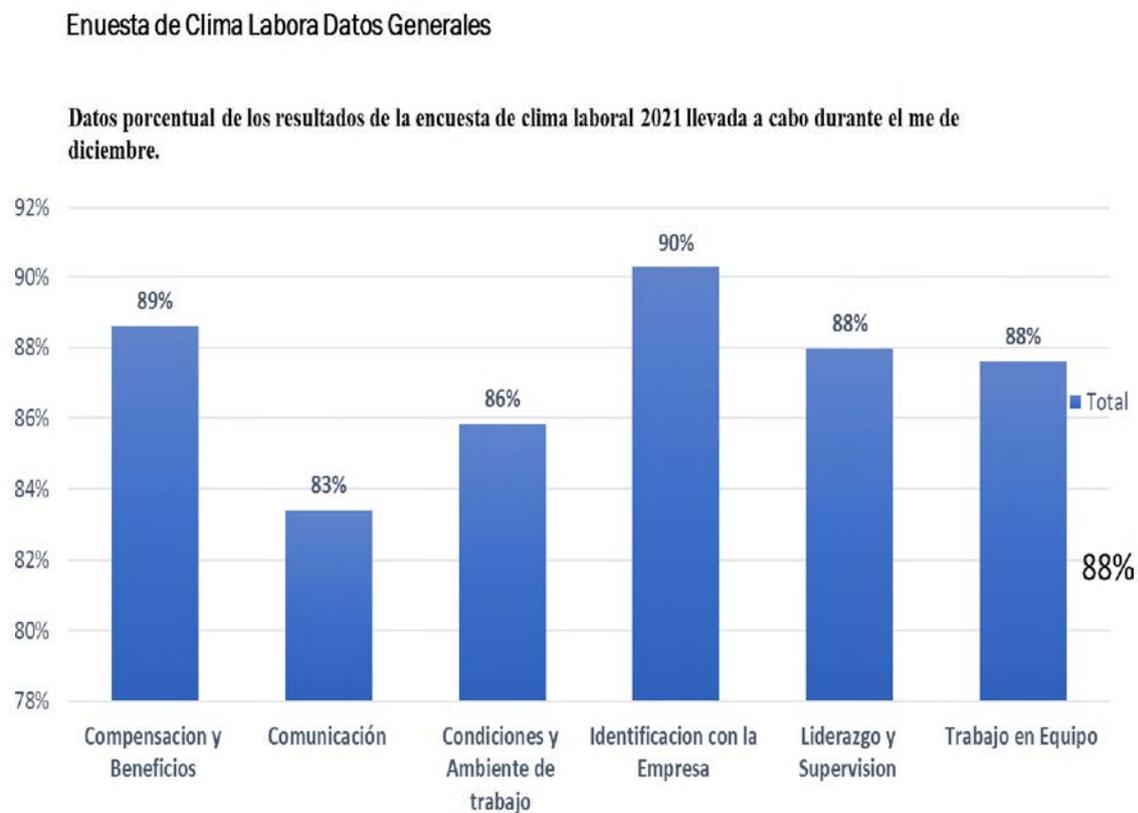
reducirse pues en ocasiones la producción ha estado por debajo de lo capacidad de una jornada normal lo que a su vez ha generado que la empresa incurra en gastos extra de alimentación.

Figura 19,

Resultados generales de la encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



Como se encuestó toda la organización tanto empleados del área operativa como las áreas administrativas, se optó por ver los resultados generales que se detallan en la gráfica 19 en dos partes, para entender cómo se comportan los elementos de clima entre estas divisiones, ya que, una está más enfocada en trabajo de piso, en las áreas operativas se

mantuvo el promedio de un 88% y cabe destacar que en esta división hay unos 86 empleados lo cuál compone el 78% de la población y se mantienen los resultados que muestra la grafica general en cada uno de sus rubros; en cuanto a las áreas administrativas la puntuación promedio fue de un 87% y el punto que bajo está vinculado directamente a la comunicación ya que esta división bajo a un 82%. El total de empleados en la parte administrativa es de 24 personas y representan el 22% de la población.

6.2 Resultados y análisis de compensación y beneficio

En la categoría de compensación y beneficio se obtuvo una puntuación de un 89%, se aplicaron 9 preguntas que apoyen este punto, dentro de las cuales se nota cierta inconformidad con el comedor de empleados, para apoyar esto, también se evidencio mediante el proceso de observación que la mayoría de los colaboradores sale a comer fuera, hay empleados que viven en el mismo pueblo pero otros prefieren ir a otro lugar aunque le cueste más; esto tiene dos efectos y es que la gente tiene mayor gasto ya sea en combustible (gastos de transportación) o compra de alimentos más caro en zona aledañas y el otro es que esas personas suelen tardar más tiempo del asignado en el proceso de salir y volver a entrar lo cual hace que se pierda un tiempo de actividad productiva que tiende a rondar de unos 30 minutos a 40 minutos diario lo que equivale a unos 15.33 hrs promedio mensual; representando unos 6,132 sc de harinas en el área de empaque, por tomar una de ejemplo, sin considerar las demás áreas como despacho, molinería, mantenimiento, etc.

Hay oportunidades de mejoras para que el personal sienta que se le toma en cuenta, tanto en las posibilidades de escalar internamente como en las actividades que la empresa ejecuta en beneficio del propio personal. Según lo conversado con gestión humana hay promociones internas, sin embargo, hay personas que expresaron descontento porque a veces no saben cuándo hay una vacante y no se le informa del proceso de selección y los

requisitos para aplicar, también se pudo notar que hay un plan de actividades anual para integrar el personal, motivarlos, darle charla sobre salud, finanzas, capacitación y crecimiento personal; sin embargo, dentro de la organización hay personas que tienen la percepción de que la empresa no hace actividades en beneficio de ellos, esto puede provocar descontento y bajo rendimiento en la gente al pensar que la empresa solo se preocupa por obtener beneficio y que ellos solo están ahí para ejecutar una labor por la cual le pagan.

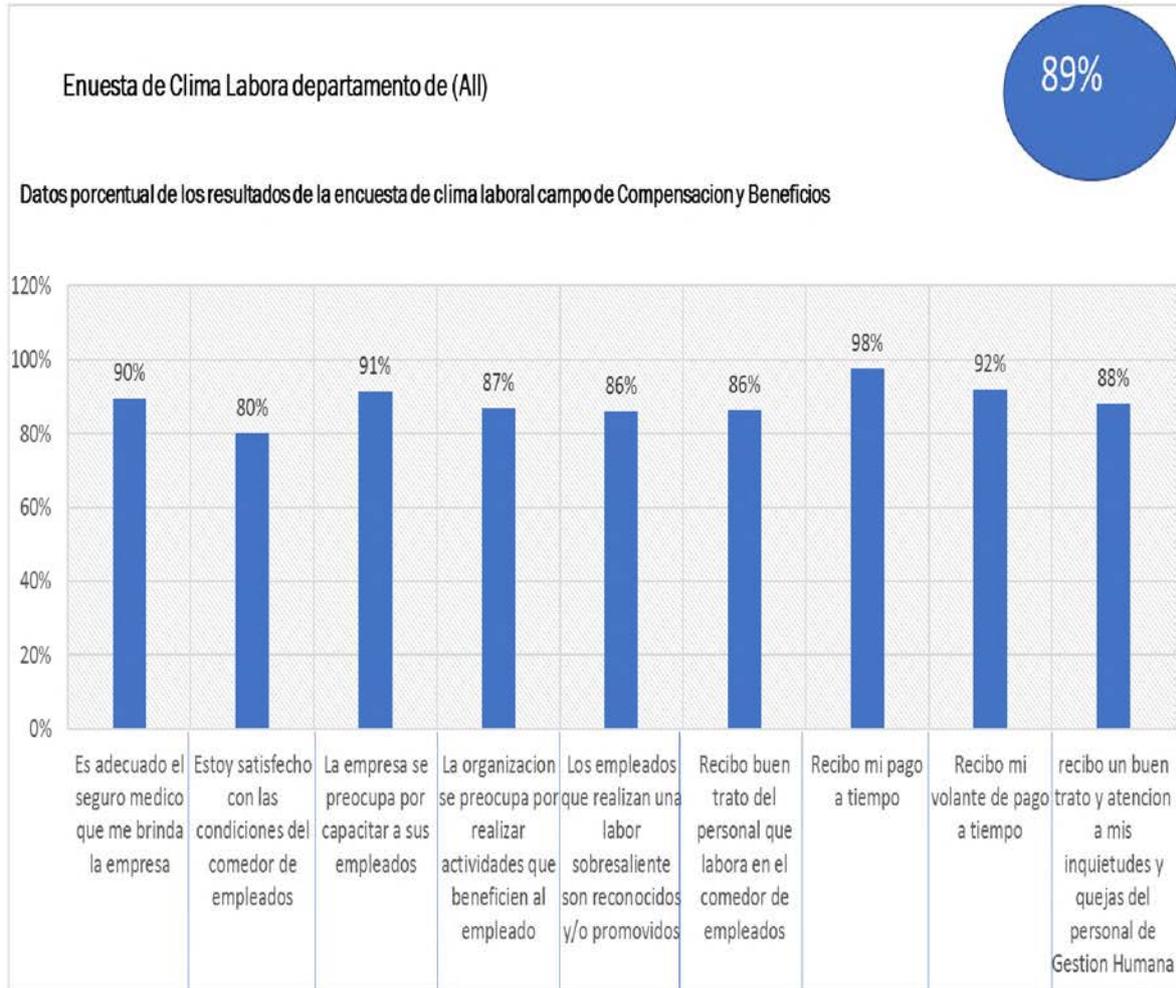
Por otro lado, el personal se siente conforme respecto al tiempo de pago, igual con los programas de capacitación, esto hace que el personal que se preocupa por crecer personalmente vea como una oportunidad en ser parte de la empresa por ende trate de conservar su trabajo, sienta cierta gratitud con la organización y motive a los demás hacia una actitud positiva. Otro de los puntos que resalta es el seguro médico, hubieron comentarios de la gente acerca de esto, lo cual provoca que valoren más su empleo por la facilidad que pueden ofrecer a sus hijos y sus parejas, de hecho; hay colaboradores que tienen la capacidad de trabajar de forma independiente y recibir mayores ingresos, pero por su dependiente y el acceso al seguro prefieren ser pertenecer a la empresa y ser empleados fijos.

Figura 20,

Resultados en compensación y beneficios de la encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



6.3 Resultados y análisis de la comunicación

En comunicación la puntuación promedio fue de un 83% lo cual hay que considerar por lo que representa ya que la comunicación es la base para que todos los procesos puedan fluir de manera integrada, se aplicaron nueve preguntas relacionadas con este rubro. La gente tiene la percepción de que la información no se comparte abiertamente, también

entienden que entre distintos departamentos no hay una buena comunicación y que no se recibe repuesta a tiempo. Se pudo notar de forma presencial que hay estaciones de trabajo donde el equipo operativo empieza las actividades y simplemente el superior inmediato le dice con que iniciaran el día, pero los miembros del equipo no saben el plan de trabajo del día completo ni cual es la meta para esa jornada tampoco la estrategia para tratar de ser productivo.

En el recorrido se pudo observar que líderes de distintos departamentos no estaban sincronizados para actividades que les conciernen a ambos, si involucraba a dos o más se quedaban como en el aire, ósea eran todos responsables y a la vez nadie. Esto dificulta al cumplimiento de los objetivos del negocio ya que se están ejecutando actividades en direcciones opuesta, también genera un ambiente donde la gente no tiene un norte claro ven cambios en los planes de trabajo de forma repentina y su vez genera pérdida de tiempo y hasta cierta resistencia de los empleados en ocasiones.

Ante esta situación no se pueden coordinar estrategias y plan de trabajo en beneficio de toda la organización ya que los líderes por falta de comunicación e información no logran ponerse de acuerdo y definir las prioridades, lo que en defecto también se transfiere al personal operativo quienes tienen que hacer paros repentinos o cambios en su actividad de trabajo sin una previa planificación. En los objetivos de la empresa afecta ya que ha ocurrido que por no comunicar a tiempo algún cambio en la planificación se sobre produce un producto que no es necesario y se deja de fabricar otros que, si lo son en el momento por demanda del mercado, provocando que las ventas no lleguen al objetivo y que quede un sobre en inventario de producto de terminado en los cierres de mes.

El 90% de la gente considera que tienen claro de cuál es su rol en la empresa, sin embargo, el 82% siente que reciben información de los logros de la empresa, ósea que un

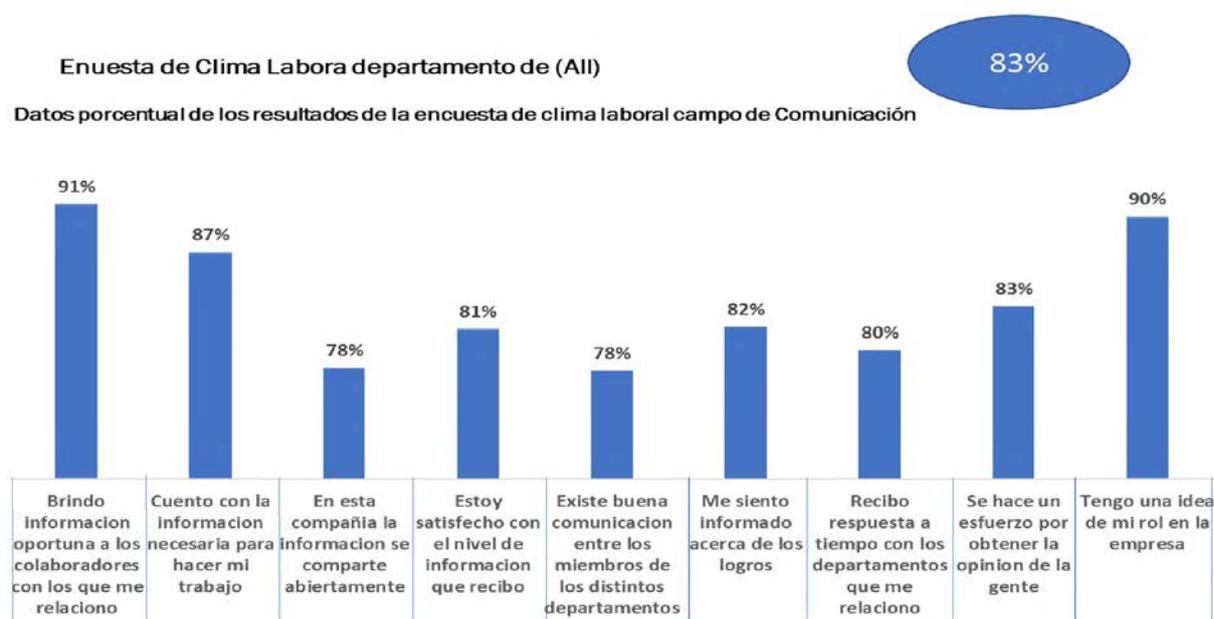
18% el personal no recibe información de lo que se logró. Se pudo notar en conversación con parte del personal operativo que ellos entienden que a veces la insistencia de uno que otro líderes en conseguir llegar a un número es por capricho y quizás ponerle más trabajo, lo cual denota falta de información, de que es lo que se pretende alcanzar con ese número y cuando se está logrando o no esto, de forma que ellos entiendan si desde su rol están ayudando.

Figura 21,

Resultados en comunicación de la encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



6.4 Resultados y análisis de condiciones y ambiente de trabajo

El dato obtenido en esta categoría fue de un 86%, se aplicaron cinco preguntas las cuales hacen referencias a seguridad, herramientas y equipo, limpieza y orden, entre otros atributos relacionados al entorno. La pregunta sobre si el personal cuenta con las herramientas y equipos necesarios para hacer su trajo obtuvo una puntuación de un 78%,

algo que se pudo notar es que en distintos departamentos hay equipos que se necesitan, otros que están en funcionamiento y hacen lo básico, pero presentan fallas y una que otras dificultades en cuanto a manipulación.

El tema de las herramientas y equipo puede poner en riesgo los resultados de la organización, provocando que no salgan actividades en tiempo, las ejecuciones no queden bien aplicadas y afecte la calidad, tanto en producto como en proceso. En ese mismo sentido nos comentaban de planes y proyectos que están pendientes de poner en marcha en espera de compras de herramientas y equipos que no se tenían y otros que se averiaron y requieren cambio, cabe destacar que en el caso de los proyectos representan oportunidades de negocio para la empresa y puede representar un crecimiento económico significativo.

Por otro lado, un punto que cabe mencionar es la seguridad, en la pregunta acerca de si la gerencia hace lo posible para prevenir los accidentes obtuvo una puntuación promedio de un 86%. La empresa cuenta con un área de seguridad Industrial y tiene programas y actividades para eliminar probabilidades de accidentes, sin embargo esta percepción de los colaboradores se puede dar por factores diversos que no necesariamente tienen que ver con el interés de gerentes de área, por ejemplo se observó que hay temas ergonómicos productos de trabajos manuales que son necesario y que por su naturaleza son pesados, otro factor es el tema de infraestructura lo que hace que algunas labores se ejecuten en condiciones inseguras, ahora bien ante estos temas lo que si pueden hacer los gerentes y directivos es buscar alternativas que ayuden a prevenir esos riesgos, algo que vimos es que hacen faltas equipos de protección personal, debido a que hay personal de nuevo ingreso y aún no se le ha asignado y otros que se le deterioraron o perdieron antes de tiempo.

En cuanto a limpieza y orden en el entorno se percibe en cuanto a clasificación un 91%, se observó organización a parte se evidencio que se lleva un programa de 5S, algo a

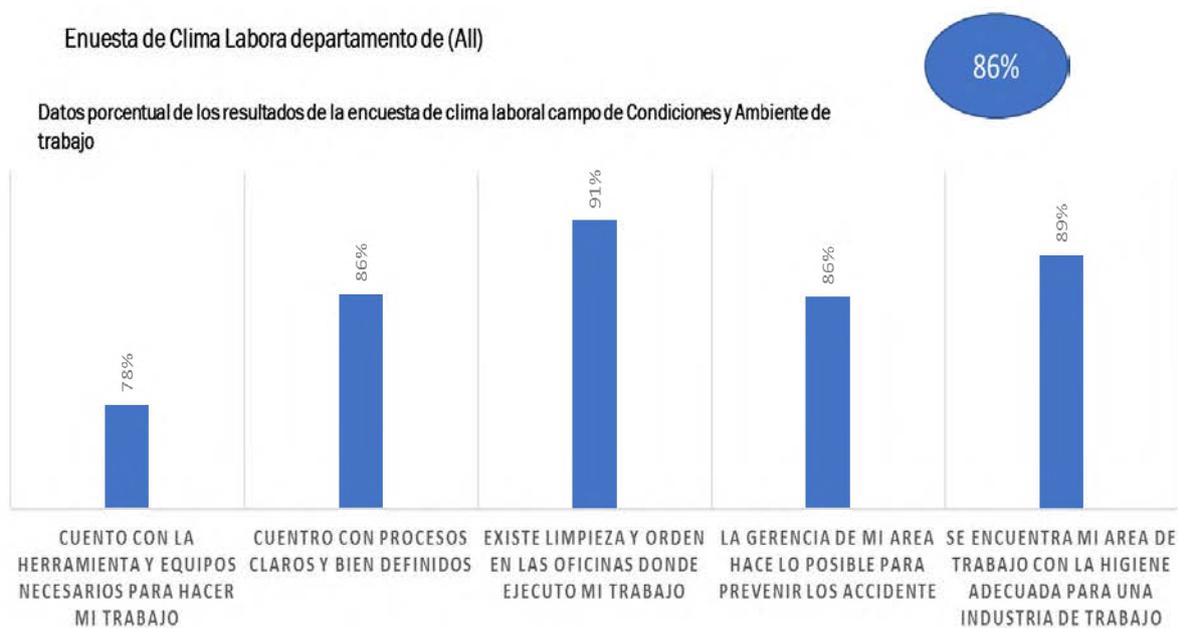
considerar es que es una empresa que produce alimento lo cual sus procedimientos están orientados a inocuidad, higiene y sanitización. Esto representa beneficio para la empresa ya que se salvaguardan los productos, son de fácil identificación lo que ayuda en cuanto a su manipulación y a parte hace que la gente se sienta más cómodo en estar en sus áreas de trabajo.

Figura 22,

Resultados en condición y ambiente de trabajo de encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



6.5 Resultados y análisis de identificación con la empresa

El resultado de la identificación de la gente con la empres fue de 90%, se puede notar que los empleados se consideran comprometidos con la misión, visión y valores de la organización arrojando un 95% en esta pregunta específica, sin embargo un 5% no se considera comprometida, no es un porcentaje alto, pero si se debe considerar ya que la falta

de compromiso de un pequeño grupo pudiera afectar el esfuerzo y sacrificio de una gran masa de colaboradores que tienen el interés de contribuir con el crecimiento de la organización. En otro orden se pudo evidenciar que hay gente que no se sabe la misión o visión de la empresa en preguntas aleatorias que se ejecutaron a una parte del personal operativo.

En la pregunta si los colaboradores son tratados con respeto la percepción promedio es de 87%, hay personas que no se sienten tratadas con el nivel de respeto que amerita, esto genera conflictos y eso atenta contra la estabilidad de la empresa pues a raíz de las malas relaciones los esfuerzos se dividen generando bajo rendimiento. Observamos inconformidad en el trato de supervisor- subordinado, también pudimos percibir a líderes con personalidad imponente y tonos de hablar fuerte pero no necesariamente estaban molestos, en parte es un tema de personalidad y quizás hay que trabajar el tema de la inteligencia emocional en uno que otro equipo.

Se nota que un porcentaje considerable se siente parte de los logros de la empresa con un resultado de 91% y un 93% se sienten orgullosos de ser miembros de la organización, esto genera compromiso y entusiasmo para que la gente trabaje a favor del crecimiento de la organización y a la vez lo hacen suyos.

Figura 23,

Resultados en identificación con la empresa de encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



6.6 Resultados y análisis de liderazgo y supervisión

En esta categoría la percepción es de un 88%, cabe destacar que la productividad de la gente depende de este rubro, el liderazgo permitirá que el personal tenga un correcto direccionamiento, asegura mediante la supervisión que los colaboradores cumplan con su role. Desde la pregunta de si los supervisores le importan el éxito de todos se tiene una panorámica de que la gente en su mayoría siente a los supervisores en busca del bien común, obteniendo un porcentaje de un 91%, se puede ver que también consideran que pueden contar con sus jefes inmediatos dando en este renglón igual un 91%.

Se considera cierta desigualdad en el trato de los supervisores arrojando un 86% en la puntuación de esta pregunta, algo que se puede percibir es que hay colaboradores que

entienden que existe una especie de favoritismo con otros empleados en específico, mientras que los supervisores expresaron durante nuestra visita que hay colaboradores que son elogiados y tomados en cuenta por su constancia en el rendimiento en cuanto a lo laboral y la muestran la disposición y compromiso. Por otro lado, un 15% entienden que la alta dirección no se preocupa por el bienestar de los colaboradores ya que el resultado de esta parte fue de 85%, observamos que las oficinas de los directores no están ubicadas en la planta, esto impacta en la percepción de la gente al no verlos involucrados en las actividades del día a día.

Otro punto a considerar es la insatisfacción que el personal tiene sobre la atención a sus quejas, que el resultado fue de un 86% y en cuanto a si los líderes toman decisión oportuna obtuvo una puntuación de un 87%. Según nuestras observaciones estas dos preguntas se relacionan con la comunicación teniendo peso en los supervisores, ya que hay decisiones que se deben tomar de manera repentina porque no se tenía información clara o no estuvo a tiempo, lo cual obliga a tomar acciones de forma no planificada y genera una especie de estrés e inconformidad de parte del personal, eso en ocasiones provoca retrabajo por otro lado está la habilidad de escucha, hay colaboradores que se acercan a sus superiores con algún tema o conflicto pero en el momento los supervisores están atendiendo otros temas y no le prestan la debida atención, otras veces los escuchan pero entienden que hay otros temas de mayor relevancia por lo cual dejan la inquietud del personal en el aire.

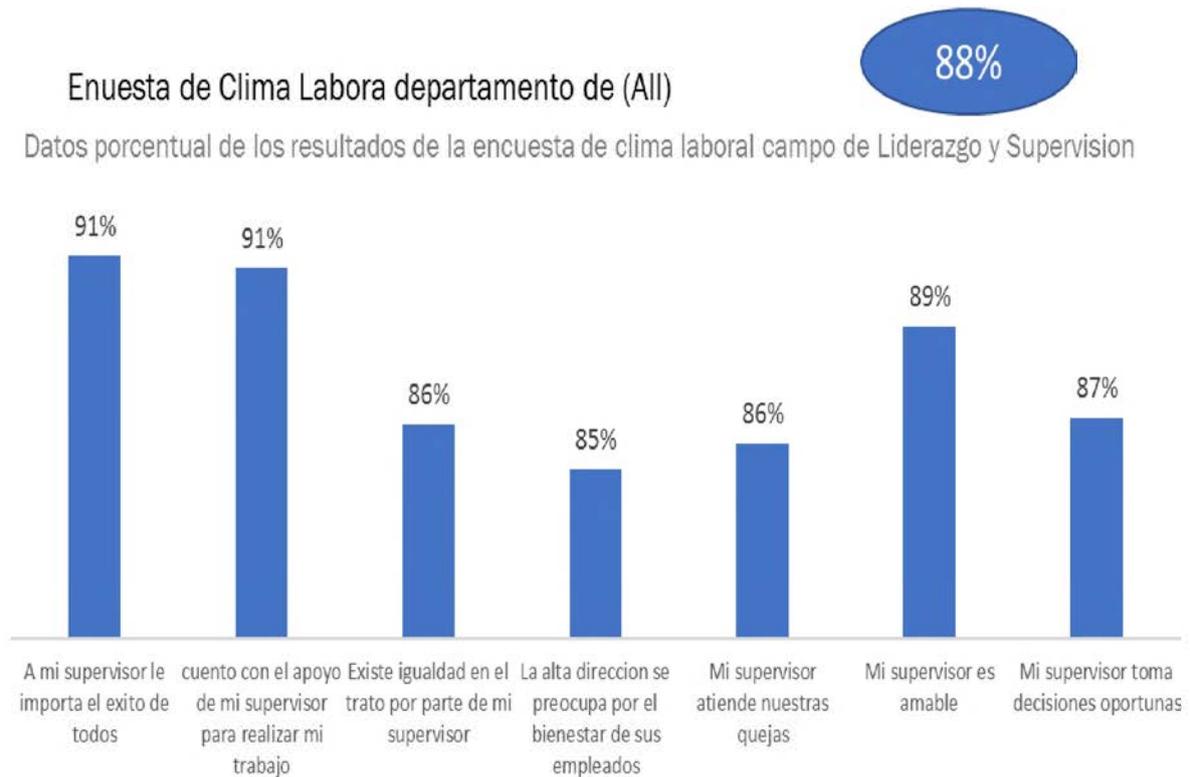
En la pregunta acerca de si los supervisores son amables se obtuvo un resultado de un 89%, pudimos detectar oportunidades de mejoras en colaboradores de mandos medios en cuanto al manejo de personal y relaciones interpersonales, por su parte gestión humana tiene casos identificados y en proceso de trabajar mejorar las actitudes.

Figura 24,

Resultados en liderazgo y supervisión de encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



6.7 Resultados y análisis de trabajo en equipo

El resultado es de un 88%, promediado de los datos arrojados en respuesta a cinco preguntas, este renglón guarda relación con el del liderazgo ya que estos son los actores que pueden impulsar a que su gente pueda formar un equipo y a su vez pueden colaborar con otros equipos de la misma organización o relacionados. Según los resultados en un 16% el personal no se siente satisfecho con los servicios recibido de parte de otros departamentos ya que la percepción aquí fue de un 84%, esto divide los esfuerzos ya que cada quien aspira a conseguir la meta solo de su departamento o área, sin importar si los demás lo logran o no, lo cual para la empresa no es beneficioso ya que se necesitan resultados colectivos, ósea a nivel general.

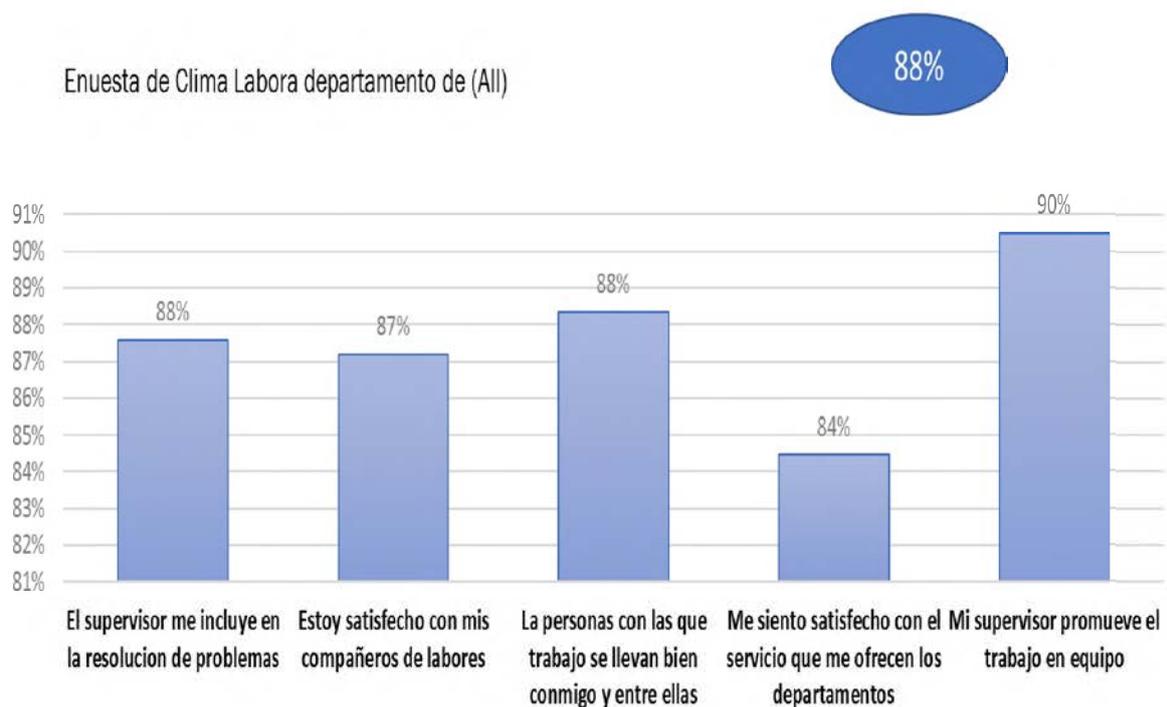
En un 87 % el personal se siente satisfecho con sus compañeros de trabajo, pudimos observar conflictos en áreas específica que entendemos con mejor liderazgo se podrían manejar, pero vimos que hay un plan de actividades de integridad anual donde se busca que la gente pueden relacionarse en ambiente laboral como fuera de lo laboral, al igual que un programa para que a la gente conozca los procesos de otros departamentos y de esta manera crear más empatía.

Figura 25,

Resultados de trabajo en equipo de encuesta de clima

Elaboración: Propia,

Fuente: Encuesta de clima



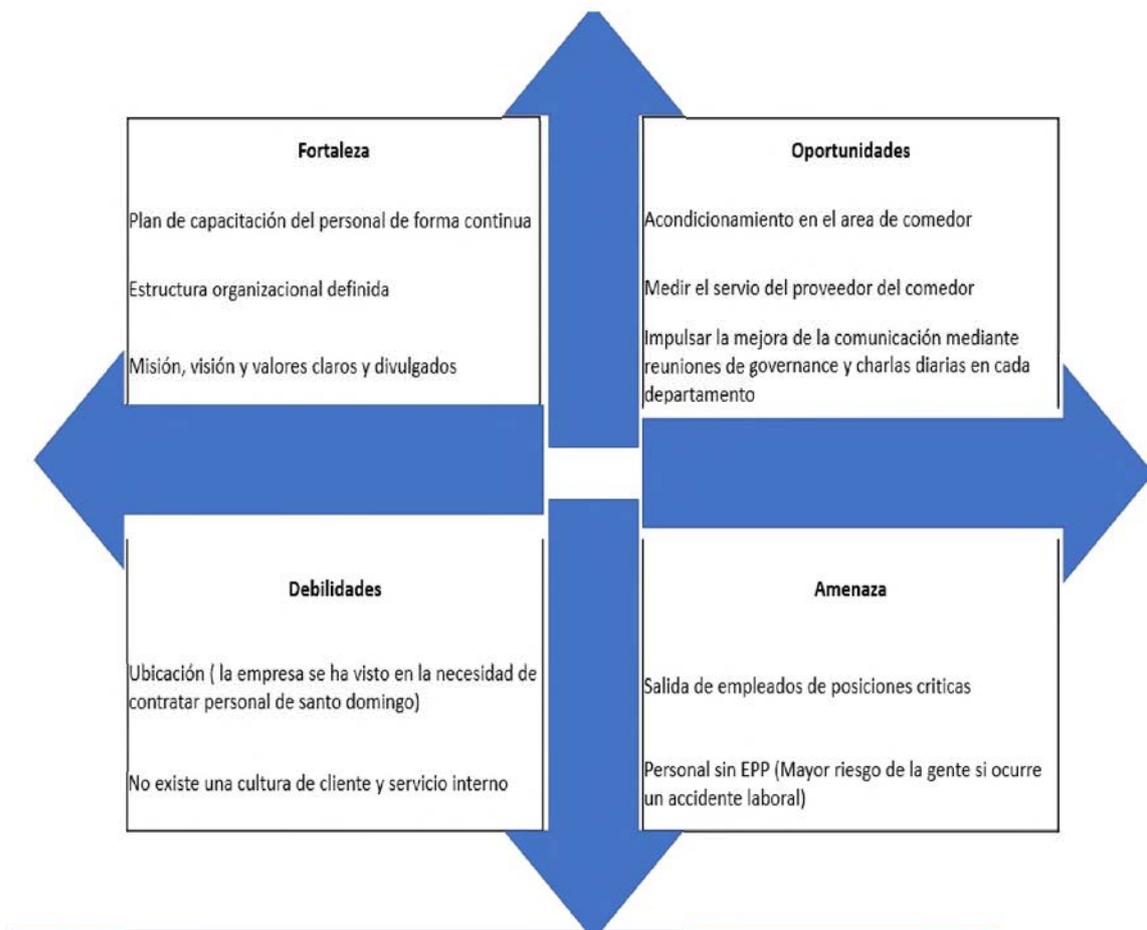
6.8 Análisis FODA

Durante la visita a la planta, en el proceso de observación e interacción con la gente, se tomaron notas de puntos que se consideraron relevantes, parte de esos puntos también se resaltaron en los resultados de la encuesta de clima. Con este análisis se busca poder conocer como la empresa puede mejorar factores de clima y a su vez económicos para realizar recomendaciones entendiendo sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas.

Figura 26,

Análisis FODA para el clima de Molinos del Higuamo

Elaboración: Propia,



Capítulo 7: Conclusión y Recomendación

Conclusiones

Según nuestro análisis de los resultados de la encuesta de clima, la observación y comparación con la bibliografía consultadas, procedemos a presentar nuestra conclusión por objetivo seguido de unos comentarios en términos generales.

Analizar el clima organizacional de Molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos San Pedro de Macorís, Republica Dominicana 2021.

Los resultados económicos de Molinos del Higuamo 2021 se encuentran reflejados en los estados financieros del reciente periodo y aunque presentan números motivadores hay meses en los cuales la empresa obtuvo beneficios por debajo de los esperados, a raíz de elementos asociados al clima organizacional que afectan de forma directa los ingresos y gastos de la organización, dada por comportamiento inadecuado del personal ante las estrategias del negocio, algunos de ellos por desconocimiento, percepción errónea de la importancia que ellos representan para los directivos y falta de direccionamiento. En definitiva el clima organizacional es el entorno que puede provocar que se obtenga o no los resultados deseados.

Describir el clima Organizacional de Molinos del Higuamo.

El clima de Molinos del Higuamo a pesar de que obtuvo una puntuación promedio de 88% en los resultados de la encuesta de clima, tiene factores que se le debe prestar atención ya que tanto en la encuesta como durante los recorridos se pudo observar falla en la comunicación y los demás rubros, lo cual atenta con los objetivos del negocio, también cabe destacar que hay personal que no conoce la misión, visión y valores, también se observó que existe una carencia de servicio y trabajo en equipo. La percepción de la gente es que sus líderes no se preocupa por su seguridad y que sus opciones no son tomadas en cuenta, sin

embargo, la alta dirección junto con el equipo de liderazgo trabajan en métodos para que la percepción de clima sea considerada participativo de grupo, ósea que en los objetivos esté involucrada toda la organización, que fluya la comunicación y delegación de responsabilidades, para que todos se sientan parte de la estrategia.

Identificar los resultados económicos de la empresa en la gestión del personal de Molinos del Higuamo.

La empresa no cuenta con un método que le permita monitorear los resultados económicos obtenidos a través de la gestión del personal debido a que no cuentan con un plan de incentivo para los empleados no se había tomado la iniciativa de medir su rendimiento y usarlo como motivación, a raíz de esta carencia no se ejecuta una evaluación del desempeño, sin embargo, pudimos analizar que con la pérdida de los 30-40 minutos diario para arrancar el empaque producto de la gran cantidad de gente que sale fuera a comer, se dejan de producir alrededor de unos 6,132 sacos de harina lo cual equivale a RD\$11,037,600 lo que se deja de percibir mensual. Por otro lado se pudo observar que en meses como febrero las ventas quedaron por debajo en un 10%, marzo por debajo en un 20% y julio por debajo en 8%, esto por diversos factores asociados en su mayoría a elementos de clima y acciones de los empleados como, errores en el orden de fabricación de productos, producción por debajo de la meta, despachos erróneos, entre otras ejecuciones que están vinculadas a mala comunicación, falta de trabajo en equipo, deficiencia en el liderazgo y direccionamiento, lo que ocasiono que la empresa dejara de poner en el mercado la sumatoria de unos 28,500 sacos de harina lo cual representaba un ingreso estimado de unos RD\$45,600,000.

Comparar el comportamiento del personal frente a los objetivos de Molinos del Higuamo

Se consideraron las acciones y actitudes del personal ante los objetivos generales y metas de la empresa y se pudo notar que hay personal que desconoce la misión y visión de la organización, así como también no están identificados con los compromisos que cada departamento tiene para llegar a los números proyectados mensualmente, de hecho, por falta de conocimiento de dichos planes, las acciones del personal operativo en ciertos departamentos en específico es entrar cada día, cubrir un rol y cumplir con una jornada de trabajo, ajeno a los resultados esperados por los líderes y el cumplimiento de esto, producto de su rol. Una de las causas de esto son los problemas constante de comunicación e incluso la falta de cooperación entre equipos y poca cultura de servicio lo cual en ocasiones permite que se alcancen objetivos departamentales pero no los generales, también se pudo percibir que hay colaboradores que cumplen con su rol y jornada de trabajo pero no muestran ningún interés en la estrategia y metas del negocio. En otro sentido a parte del problema de trabajar en equipo y falta de entendimiento de la metodología de cliente interno, también la falla en la comunicación provoca que la gente se muestre ajena a los objetivos, obviamente por falta de conocimiento de los mismos.

Luego de las conclusiones por objetivos detallada, se puede destacar de manera general la relación que guardan los elementos de clima con los resultados económicos, a través del efecto que causa el comportamiento y la motivación de la gente en la productividad, el compromiso y la excelencia de las labores diarias; las cuales son las que contribuyen al logro de los objetivos. Según datos internos de la organización durante el año 2021 han tenido meses en los cuales la empresa ha quedado por debajo de la meta en cuanto a los planes de producción y ventas, atribuyendo a esto, múltiples factores, entre ellos hay relacionados a las oportunidades de clima organizacional, también se podría lograr un mejor

control en los gastos y uso de los recursos de la empresa si mediante un plan sólido y seguimiento constante se atacan los hallazgos arrojados en los resultados de la encuesta.

El clima organizacional de Molinos del Higuamo, tiene oportunidades de mejoras en todos los rubros que se consideraron en la encuesta, en cuanto al comportamiento del personal están orientados a cumplir con su jornada de trabajo y roles, sin embargo, resalta la falta de cooperación entre equipos e inclinación a conseguir logros independientes, y pocas veces trabajar en equipo e integrarse para el alcance de los objetivos colectivos, que son los de la organización, afectando en producción, ventas y finanzas, lo cual representa dinero para el negocio. Entendiendo esto desde la gestión de clima se pueden producir oportunidades de mejoras que contribuyan en los resultados económicos.

Las estrategias del negocio no son conocidas por todos los involucrados, ya que se evidencian incumplimientos de objetivos por falta de conocimiento del personal, además, el problema de la comunicación interna afecta en el comportamiento de la gente debido a que se muestran ajena a las metas trazadas, lo cual se podría mal interpretar y considerar como falta de compromiso. En otro orden la naturaleza de la empresa implica actividades que representan peligro y otras que generan problemas ergonómicos por lo que el personal se muestra negativo a realizar parte de sus funciones y se producen conflictos que retrasan las actividades y el cumplimiento de objetivos.

Los empleados necesitan motivación adicional, necesitan estar enterados de los logros alcanzados, ser elogiados y premiados por sus aportes ante esto para que se sientan parte de la estrategia. En la actualidad se percibe que ellos sienten que cumplen con su deber, sin embargo, se pudo observar errores en el orden de la ejecución de las actividades lo cual afecta el flujo de efectivo de la empresa, también se observa que hay departamentos

que no llevan indicadores de cumplimiento y el liderazgo falla ante el direccionamiento de la gente.

Todos los factores antes mencionados de manera directa inciden en los elementos del clima porque provocan desmotivación, problemas de liderazgo, mala relaciones interpersonales, falta de identidad del personal con la organización por no conocer los objetivos y metas pautados, por lo cual, se dificulta que la empresa tenga los resultados económicos esperados, con efecto en costo de producción más elevados por bajo rendimiento y análisis de economía de escala, complicaciones en el flujo de efectivo por tardanza en poner productos esperados en el mercado, costo de inventario más elevado por mala rotación de productos a raíz de incumplimiento y fallas en producción.

En otro orden la empresa invierte recursos que va a gasto del personal, los cuales están distribuidos en dietas, viáticos, horas extra, uniformidad, equipos de seguridad personal, capacitación, entre otros, sin embargo esto no es un factor motivador para la gente y no existe un plan de incentivo ni programa de aumento anual, por lo cual no se despierta el interés en cierto miembros de la organización en dar la milla extra, por lo que, se hace necesario que la empresa establezca un plan de motivación y que se mida el rendimiento y beneficio que se empiecen a obtener producto de este plan, considerando volúmenes de producción, cumplimiento de plan, reducción en la rotación de personal y en efecto en gastos de cesantías y adiestramiento de personal de nuevo ingreso, así como ausentismo y licencias.

Recomendaciones

Según los hallazgos identificados mediante la observación, encuesta y análisis FODA a Molinos del Higuamo, hacemos recomendaciones que entendemos podrían ayudar a mejorar el clima organizacional y a la vez impulsar la productividad, el cumplimiento en los planes de producción y los objetivos de ventas, logrando esto, la empresa estaría percibiendo resultados económicos esperados. Si se acondiciona el comedor, de manera que el personal no tenga que salir fuera de las instalaciones se perdería menos tiempo para arrancar los sistemas de empaque luego de almuerzo, estimando unos 30 a 40 minutos diario de producción, también el factor de comunicación debe reforzarse para que todo el personal tenga visión de las actividades planificadas ya que ocurren errores por desconocimiento de la gente del nivel operativo y en ocasiones quedando por debajo del número.

Por otro lado el personal debe entender que los cambios y pasos que se están dando no solo es beneficio para la empresa, ellos también deben percibir ganancias para que de esta manera se comprometan y se sientan parte de lo que se pretende alcanzar, para ello se debe crear un plan de incentivo que este alineado al cumplimiento de los objetivos, tanto departamentales como los de la empresa completa, se debe tener claro que si no se cumplen los planes de ventas y producción estos incentivos se caen, con esa medida se impulsa el esfuerzo colectivo y se fomenta el trabajo en equipo también se debe empezar hacer evaluación de desempeño y que esta esté vinculada según resultado al plan de incentivo. En el siguiente cuadro se presentarán una serie de recomendaciones que pueden ser útiles para las oportunidades de mejoras que se consideraron.

Tabla 9,*Recomendaciones*

Elaboración: Propia,

Categoría	Hallazgo	Recomendaciones
Compensación y beneficio	Mejorar el área del comedor	Acondicionar el área, cambiar sillas y mesas
	El proveedor de comida debe mejorar el servicio	Empezar a monitorear el trato del personal del comedor con los empleados, exigir al proveedor ciertos estándares de calidad y regirse bajo el mismo manual de conducta de la empresa
Comunicación	La información no se comparte abiertamente	Colocar pantalla en áreas operativas y publicar la planificación de actividades y el nivel de cumplimiento
	La comunicación entre departamentos falla	
	La gente siente que su opinión no es de interés	Colocar buzón de sugerencias, y cuando se ejecuten cambios o mejoras en base a esas sugerencias publicar los hechos
Condiciones y ambiente de trabajo	El personal siente que hacen falta herramienta y equipo para poder hacer su trabajo	Hacer levantamiento de herramientas y equipos críticos, así como manejar inventario de repuesto en los que amerite
	Fortalecer la prevención de riesgos	Crear un manual de instrucciones para esas actividades de riesgo pero que son obligatorias ejecutar y colocar en cada área donde amerite
Identificación con la empresa	Necesidad de un direccionamiento claro	Comunicar a todo el personal cuales son los objetivos
	Presentar al personal los trabajos que se hacen para resolver los problemas de clima	Informar al personal de todas las actividades que se están haciendo para mejorar el clima
Liderazgo y supervisión	Falta de preocupación de la dirección por sus empleados	Realizar reuniones trimestrales en las que los directores participen y se hable de los avances de la empresa y las próximas actividades tanto para la empresa como para el bienestar de la gente
Trabajo en equipo	Inconformidad en el servicio interno	Convocar charlas de cliente interno y promover la cultura de servicio en toda la organización

Parte 5, Referencias Bibliográficas

- Aliaga, M, Gutiérrez, C, Fernandez, A (2018) *Análisis DAFO*
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.312461>
- Armijos, F, Bermúdez, A, Mora, N. (2019) *Gestión de administración de los recursos humanos*. Ecuador
- Barreto, N. (2020) *Análisis financiero: Factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial*
- Brume, M. (2019) *Estructura organizacional*. Barranquilla. Institución universitaria Itsa
- Cambier, E. (2015) *Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna*.
- Chirinos, Y, Meriño, V, Martínez, C. (2017) *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. (9na ed.) México_McGraw-Hill
- Espinoza, M, Jiménez, A. (2019) *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la escuela politécnica nacional*
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- Fontalvo, T, De La Hoz, E, Morelos, J. (2017) *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*
<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Londoño, L, Marín, J. (2002) *Metodología de la investigación holística*. Universidad de san buenaventura
- Maldonado, J. (2019) *El cambio organizacional*

- Maldonado, J. (2017) *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*
- Mata, J. (2020) *La matriz FODA y su aplicación al trading e inversión en los mercados financieros*
- Nava, R. Marvelis, A. (2016). *Análisis financiero: una herramienta clave para la gestión financiera*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.
- Navas, W, Vera, R, Cedeño, M. (2019) *Incidencia de la cultura organizacional en la eficiencia de la gestión de empresas*. Revista publicando 1390- 9304
- Nutz, N, Sievers, M. (2016) *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Suiza. Organización internacional del trabajo
- Ramírez, D. (2019) *Contabilidad administrativa*. México McGraw-Hill
- Rizzo, G, Castro, A. (2017) *Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización*. Revista publicando, 4 no 11 ISSN 1390-9304
- Roncancio, G. (2019) *Indicadores de gestión (KPI)*
<https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Suárez, M. (2018) *Gestión empresarial: Un paradigma del silo XXI*
<https://orcid.org/0000-0003-1423-5081>
- Suárez, I, Tinajero, M, Jácome, I. (2020) *Comportamiento organizacional y su papel en la gestión de negocios*. Revista publicando 1390- 9304
- Valderrama, D. (2021) *Enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos de las empresas innovadoras*. Panamá: Universidad de Panamá
- Zyngier, D. (2019) *Enfoque de la cadena de valor*

Anexos

Anexo 1: Carta de autorización de molinos del Higuamo



14 de enero, 2022
Distrito Nacional

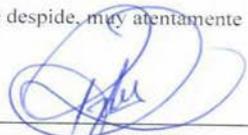
Estimados señores:

Por medio de la presente les comunicamos que en acto de buena fe y a favor de poder colaborar con el desarrollo profesional de Republica Dominicana, estamos en la disposición de abriles las puertas de nuestra instalación a los señores:

Eduardo Parra De La Cruz
Jabnia Gómez Gonell

Molinos del Higuamo Inc. Le autoriza para que puedan desarrollar su tema: Análisis del clima organizacional de Molinos del Higuamo y su relación con los resultados económicos, San Pedro de Macorís, Republica Dominicana, 2021.

Se despide, muy atentamente



Romeri Valera
Gerencia de Recursos Humanos



Molinos del Higuamo, Inc.

Ave. Núñez de Cáceres, Grupo Corripio Edificio II, San Gerónimo, Santo Domingo, D.N. 809-227-1500
Zona Ind. Miguel Ferris Iglesias, San Pedro de Macorís, R.D. 809-626-7050

Anexo 2: Formulario de encuesta de clima

Google Forms

¿Tienes problemas para ver o enviar este formulario?

LLENAR EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Te invité a llenar un formulario:

Encuesta de clima Dic 2021

Formulario de solicitud

Supervisor inmediato *

Nombre y apellido

Area especifica *

Departamento *

- () Direccion
- () Aseguramiento de Calidad
- () Mantenimiento
- () Finanzas y administracion Sto Dgo
- () Gerencia de Planta
- () Ventas
- () Gestion Humana
- () Logistica
- () Produccion envase
- () Produccion Molienda

Comunicación *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tengo una idea muy clara de mi rol en la empresa	()	()	()	()	()
Cuento con la información necesaria para hacer mi trabajo	()	()	()	()	()
Brindo información oportuna a los colaboradores con los que inter-relaciono	()	()	()	()	()
Me siento informado acerca de los logros de la empresa	()	()	()	()	()

Identificación con la empresa *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Conozco la Mision, Vision y Valores de esta empresa	()	()	()	()	()
Me siento comprometido con la mision,vision y valores de esta empresa	()	()	()	()	()
Me siento orgulloso de formar parte de esta empresa	()	()	()	()	()
Me siento implicado en el éxito que obtiene la empresa	()	()	()	()	()
La empresa provee un claro sentido de dirección respecto a los objetivos que persigue	()	()	()	()	()
Los colaboradores son tratados con respeto sin importar cual sea su trabajo	()	()	()	()	()
Mi trabajo me da un sentimiento de logro personal	()	()	()	()	()
Creo que la Dirección de la compañía actuará para resolver los problemas indentificados	()	()	()	()	()

Trabajo en equipo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me siento satisfecho con el servicio que me ofrecen los departamentos con los que me relaciono	()	()	()	()	()
Mi supervisor me incluye en la resolución de los problemas relacionados con nuestro grupo de trabajo	()	()	()	()	()
Estoy satisfecho con mis compañeros de labores	()	()	()	()	()
Mi supervisor promueve el trabajo en equipo	()	()	()	()	()
Las personas con las que trabajo se llevan bien conmigo y entre ellas	()	()	()	()	()

Liderazgo y supervisión *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La Alta Dirección se preocupa por el bienestar de los empleados	()	()	()	()	()
Cuento con el apoyo de mi supervisor para realizar mi trabajo	()	()	()	()	()
A mi supervisor le importa el éxito de todos esta pendiente	()	()	()	()	()

Mi Supervisor atiende nuestras quejas y sugerencias	()	()	()	()	()
Mi Supervisor es amable con los Colaboradores	()	()	()	()	()
Existe igualdad en el trato por parte de mi Supervisor	()	()	()	()	()
Mi supervisor toma decisiones oportunas	()	()	()	()	()

Condiciones y ambientes de trabajo *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cuento con las herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	()	()	()	()	()
La gerencia de mi area, hace todo lo posible para prevenir los accidentes en nuestro trabajo	()	()	()	()	()
Cuento con procesos de trabajos claros y bien definidos	()	()	()	()	()
Existe limpieza y orden en las oficinas donde ejecuto mi labor	()	()	()	()	()
Se encuentra mi area de trabajo con la higiene adecuada para una industria de alimentos	()	()	()	()	()

Compensacion y beneficios (Recursos humano) *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Recibo mi pago a tiempo	()	()	()	()	()
Recibo mi volante de pago a tiempo	()	()	()	()	()
La organizacion se preocupa por realizar actividades en beneficio para sus empleados.	()	()	()	()	()
Es adecuado el seguro medico que me brinda la empresa	()	()	()	()	()
Los empleados que realizan una labor sobresaliente son reconocidos y/o promovidos.	()	()	()	()	()
Estoy satisfecho con las condiciones del comedor de empleados	()	()	()	()	()
Recibo buen trato del personal que labora en el comedor de empleados.	()	()	()	()	()
La empresa se preocupa por capacitar a sus empleados	()	()	()	()	()
Recibo buen trato y atencion a mis inquietudes y quejas del personal de Gestion Humana	()	()	()	()	()

Añada en este espacio algún comentario o sugerencia:

[Enviar]

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.