



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA MENDOTEL S. A.**

**AUTORA:**

**CPA. MARCELA CONSUELO MEZA LUQUE**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**ING. ELSIE ZERDA BARRENO, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **CPA. Marcela Consuelo Meza Luque**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**REVISORA**

---

**Econ. Priscilla Carrasco Corral, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de enero del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Marcela Consuelo Meza Luque**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

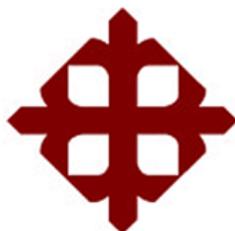
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de enero del año 2021**

**LA AUTORA**

---

**Marcela Consuelo Meza Luque**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Marcela Consuelo Meza Luque**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de enero del año 2021**

**LA AUTORA:**

---

**Marcela Consuelo Meza Luque**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Informe de Urkund**

Correo: María Belen Ordoñez Le... x D87957887 - Tesis Marcela Meza x +

secure.urkund.com/old/view/84210141-260852-632626#DcYxDslwDEDRu2T+QrZx06vghhQ8SgDXToi7g5vep/2Ptt2FVQgQoYmOjHDOuZYAMreqcHLrjj/yThRBDJEI... En pausa

**URKUND**

Documento: [Tesis Marcela Meza Dic 4.docx](#) (D87957887)

Presentado: 2020-12-04 18:01 (-05:00)

Presentado por: marmelu69@hotmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: TESIS MARCELA MEZA LUQUE [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 15 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Tesis Lcda. Jenny Guilca. Maestría en gerencia de servicios de la Salud.docx</a>
	<a href="https://docplayer.es/123104508-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-carrera-...">https://docplayer.es/123104508-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-carrera-...</a>
	<a href="https://docplayer.es/82464743-Universidad-inca-garcilaso-de-la-vega.html">https://docplayer.es/82464743-Universidad-inca-garcilaso-de-la-vega.html</a>
	TRABAJO DE TITULACION STAY Y PALLMAY.docx
	<a href="#">TESIS URKUND LIC. ILIANA MARQUEZ.docx</a>
	<a href="https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/25869/1/12233975.pdf">https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/25869/1/12233975.pdf</a>

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

58% #1 Activo

Fuente externa: <https://docplayer.es/82464743-Universidad-inca-garcilaso-de-la-vega.html> 58%

determinar la influencia del clima organizacional en relación al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.,

para el diseño de una propuesta de mejora. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico relacionado con el clima organizacional y el desempeño laboral, así como también se estableció un marco conceptual en el que se detallaron varios conceptos técnicos encontrados a lo largo del estudio de investigación. En el segundo capítulo se presenta el marco referencial en el cual se detalla la importancia de varios estudios que analizaron las variables clima organizacional y desempeño laboral, evidenciando la relación entre ambas variables, seguido de la situación actual de la empresa Mendotel S. A. En el tercer capítulo se visualiza el marco metodológico en el cual se especifica el enfoque, alcance, método, técnica y procesamiento de los datos que facilitaron la obtención de la información, finalizando con la presentación de los resultados de forma escrita y gráfica. En el cuarto capítulo se diseñaron las estrategias que permitirán realizar un plan de mejora para el desempeño de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A. así como también se realizaron las conclusiones y recomendaciones observadas a lo largo de todo el proceso de investigación. Antecedentes El clima organizacional hace sus primeras apariciones con los teóricos de la administración científica. Los primeros exponentes fueron Taylor y Fayol, quienes de forma general explicaron la importancia de tomar la administración desde un punto de vista científico, en donde los colaboradores debían ser escogidos en base a un proceso estructurado, buscando siempre capacitarlos y establecer una colaboración entre jefe y empleado. Fayol hizo un especial énfasis en las funciones de los empleados, a partir de lo cual se desarrollaron estudios posteriores que analizaban la empresa desde componentes claramente definidos (Arano, Escudero & Delfin, 2016). Para Ganga, Piñones y Saavedra CITATION Gan15 \n \t \l 12298 (2015) la preocupación de las empresas por conocer la influencia del individuo y sus relaciones sociales en la productividad nace en la Escuela Humanística de la Administración de Elton Mayo. Esta Escuela surge de la Teoría de las Relaciones Humanas,

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.

9:53 14/12/2020

## **Agradecimiento**

Mis totales agradecimientos primero para Dios, que siempre me ha guiado con su infinito amor por el sendero del bien y que junto con su divina presencia he podido cristalizar con éxito esta meta trazada en mi vida profesional.

Agradezco a mis padres, que con sus buenos ejemplos y cariño me inculcaron desde pequeña buenos principios y valores, por todo su apoyo brindado para poder culminar mi Maestría en Administración de Empresas. También mis más sinceros agradecimientos para mis dos queridos hijos Marcell Alvarado Meza y Francisco Alvarado Meza, que son mi principal fuente de inspiración para poder seguir en pie de lucha, siempre regalándome esas dulces palabras de aliento para no desfallecer ante ningún obstáculo.

Agradezco a todos mis docentes y autoridades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por todos sus conocimientos impartidos, en especial a mi tutora de tesis la Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs., quien con su paciencia y trayectoria ha sido de gran ayuda idónea para poder finalizar mis estudios. A mis compañeros de curso con los cuales mantuvimos muchas buenas vivencias dentro y fuera del salón de clases.

**Marcela Meza**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo realizado está dedicado con mucho cariño para una persona muy especial, el Ab. David Mendoza Tello, quien es mi jefe en la compañía que laboro actualmente por más de veinte años Mendotel S.A., me ha brindado todo su apoyo incondicional tanto moral como económico para seguir adelante con mi carrera profesional, doy gracias a Dios por haberme puesto a tan valiosa persona en mi camino que se preocupó de impulsarme para estudiar esta Maestría.

**Marcela Meza**

## Índice General

Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema .....	5
Justificación.....	6
Preguntas de Investigación.....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	8
Capítulo I.....	9
Marco Teórico-Conceptual .....	9
Teoría y Definición del Clima Organizacional .....	10
Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	12
Teoría del clima organizacional de Stringer (2002).....	13
Teoría de Rensis Likert .....	15
Teoría de Pritchard y Karasick (1973).....	18
Teoría de Brunet (2011).....	19
Motivación Laboral en el Clima .....	20
Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow .....	20
Teoría del doble factor de Herzberg.....	21
Teoría de la motivación de McClelland.....	23
Teorías y Definición del Desempeño Laboral .....	23
Evaluación del desempeño.....	25
Medición del Clima Organizacional .....	28
Medición del Desempeño Laboral .....	30
Marco Conceptual .....	32
Capítulo II .....	40
Marco Referencial.....	40
Situación Actual de Mendotel S.A.....	52
Estructura organizacional de la compañía Mendotel S.A. ....	55
Marco Legal .....	59
Capítulo III.....	61
Marco Metodológico.....	61

Enfoque de la Investigación .....	62
Método de Investigación .....	62
Alcance de Investigación .....	62
Procesamiento de Datos .....	63
Técnica de Recolección de Información .....	65
Población y Muestra.....	66
Resultados .....	68
Clima organizacional .....	70
Desempeño laboral.....	77
Análisis General de los Resultados .....	79
Capítulo IV.....	83
Propuesta.....	83
Tema de la Propuesta .....	83
Objetivos .....	83
Objetivo general .....	83
Objetivos específicos .....	83
Justificación.....	83
Desarrollo de la Propuesta .....	84
Programa de capacitación .....	84
Programa de incentivos .....	90
Programa de incentivos .....	90
Recursos financieros .....	95
Cronograma de la propuesta.....	96
Conclusiones .....	98
Recomendaciones.....	101
Referencias.....	102
Apéndices.....	115
Apéndice A. Cuestionario de clima organizacional.....	115
Apéndice B. Cuestionario de desempeño laboral .....	118

**Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Ubicación de la empresa Mendotel S.A. ....	54
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la empresa Mendotel S.A. ....	59
<i>Figura 3.</i> Edad .....	68
<i>Figura 4.</i> Sexo.....	68
<i>Figura 5.</i> Nivel de educación.....	69
<i>Figura 6.</i> Estado civil.....	69
<i>Figura 7.</i> Niveles de dimensiones de desempeño laboral.....	81
<i>Figura 8.</i> Diseño de coaching Mendotel S.A.....	87
<i>Figura 9.</i> Implementación de Coaching de Mendotel S.A. ....	88
<i>Figura 10.</i> Diploma para empleados de Mendotel S.A. ....	92
<i>Figura 11.</i> Sistema de recompensas económicas para Mendotel S.A. ....	95

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i> .....	67
Tabla 2. <i>Media de ítems de dimensión colaboración y buen trato</i> .....	70
Tabla 3. <i>Media de ítems de dimensión motivación laboral</i> .....	71
Tabla 4. <i>Media de ítems de dimensión iniciativa participativa</i> .....	72
Tabla 5. <i>Media de ítems de la dimensión desarrollo profesional</i> .....	72
Tabla 6. <i>Media de ítems de dimensión apoyo al emprendimiento</i> .....	73
Tabla 7. <i>Media de ítems de dimensión equipos y distribución de personas y materiales</i> .....	74
Tabla 8. <i>Media de ítems de dimensión organización y desempeño</i> .....	74
Tabla 9. <i>Medias de ítems de dimensión estabilidad laboral</i> .....	75
Tabla 10. <i>Media de ítems de dimensión comunicación y desarrollo</i> .....	76
Tabla 11. <i>Media de ítems de dimensión autonomía y profesionalismo</i> .....	76
Tabla 12. <i>Media de ítems de dimensión motivación</i> .....	77
Tabla 13. <i>Media de ítems de dimensión personalidad</i> .....	78
Tabla 14. <i>Media de ítems de dimensión habilidad</i> .....	79
Tabla 15. <i>Media de las dimensiones del clima organizacional</i> .....	80
Tabla 16. <i>Media de las dimensiones del desempeño laboral</i> .....	81
Tabla 17. <i>Correlación clima organizacional - desempeño laboral</i> .....	82
Tabla 18. <i>Programa de capacitación</i> .....	85
Tabla 19. <i>Valores esperados de las actividades propuestas</i> .....	86
Tabla 20. <i>Ficha de observación</i> .....	90
Tabla 21. <i>Programa de incentivos</i> .....	90
Tabla 22. <i>Valores esperados de las actividades de incentivos</i> .....	91
Tabla 23. <i>Bonos a personal</i> .....	93
Tabla 24. <i>Recursos Humanos y Financieros</i> .....	96
Tabla 25. <i>Cronograma de actividades 2021</i> .....	97
Tabla 26. <i>Cuestionario del clima organizacional</i> .....	116
Tabla 27. <i>Cuestionario del desempeño laboral</i> .....	118

## Resumen

En toda institución debe existir un clima laboral óptimo que alinee las actitudes de los colaboradores, conllevando a que todas las actividades diarias se realicen de forma fluida, con un buen desempeño del personal, cuya finalidad radica en el logro de objetivos de la empresa. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A., para el diseño de una propuesta de mejora. La metodología que se usó consistió en un enfoque cuantitativo, método deductivo, de alcance correlacional. Como técnica se utilizó la encuesta a una muestra de 62 trabajadores. Los resultados que se hallaron en la investigación demostraron que el clima organizacional fue deficiente, lo cual se debió a que casi todas sus dimensiones consiguieron puntuaciones inferiores a la media del rango de calificación reflejando grandes problemas en la ausencia de reconocimiento al desempeñarse mejor, la falta de trabajo organizado y planificado, la ausencia de progresar en la empresa cuando se tiene iniciativa. En cambio, el desempeño se calificó como regular encontrando problemas como la falta de apoyo de la institución, así como de reconocimiento por logros y cumplimientos de metas. Además, la ausencia de colaboración y cooperación entre compañeros. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, motivación laboral, liderazgo, trabajo en equipo.

### **Abstract**

In every institution there must be an optimal work environment that aligns the attitudes of the collaborators, leading to all the daily activities being carried out in a fluid way, with a good performance of the personnel, whose purpose lies in the achievement of the company's objectives. The objective of the research was to determine the influence of the organizational climate on the work performance of the collaborators of the Mendotel S.A. company, for the design of an improvement proposal. The methodology used consisted of a quantitative approach, deductive method, of correlational scope. As a technique, the survey of a sample of 62 workers was used. The results found in the research showed that the organizational climate was poor, which was due to the fact that almost all its dimensions achieved scores lower than the average of the qualification range, reflecting major problems in the absence of recognition when performing better, the lack of organized and planned work, the absence of progress in the company when you have initiative. Instead, the performance was rated as regular, finding problems such as the lack of support from the institution, as well as recognition for achievement and goal fulfillment. Also, the absence of collaboration and cooperation between colleagues. It was concluded that there is a positive and significant relationship between the organizational climate and job performance.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, work motivation, leadership, teamwork.

## **Introducción**

El clima organizacional en las organizaciones es uno de los principales temas de estudio y que más llama la atención de los directivos de las empresas, pues de este depende mucho el comportamiento de los colaboradores de la misma. Por lo que es necesario que en toda institución exista un ambiente agradable que permita que la comunicación y las actividades se realicen de forma fluida, permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la empresa y el buen desempeño de los colaboradores en cada uno de sus puestos y áreas (Bordas, 2016). Desde esta perspectiva, se considera a los empleados como pieza fundamental en el éxito de toda organización.

Además del clima, el desempeño laboral surge como otra variable importante de estudio, por lo que se busca conocer si el clima influye en el desempeño. La variable mencionada se refiere a la productividad de los colaboradores dentro de la organización, lo cual tiene una gran repercusión en los aspectos financieros de la compañía. No obstante, un alto desempeño de los trabajadores, permitirá a la empresa obtener un mayor retorno financiero por parte de cada empleado (Silva, 2018).

La importancia el presente trabajo de investigación viene dado por los resultados que se pueden obtener fruto de una buena gestión del clima organizacional. Se ha demostrado en investigaciones como las de Enríquez y Calderón (2017); Freire (2017); Jurado (2017); Lasluisa (2016); Martínez y González (2017); Mejillón (2017), entre otras, que el clima organizacional influye de manera positiva en el desempeño de los colaboradores, por lo que en este

trabajo investigativo se desea conocer qué factores inciden mayormente en esta relación. De esta forma se podrán proponer acciones que conlleven a beneficios para la organización. El objetivo general del presente trabajo es determinar la influencia del clima organizacional en relación al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A., para el diseño de una propuesta de mejora.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico relacionado con el clima organizacional y el desempeño laboral, así como también se estableció un marco conceptual en el que se detallaron varios conceptos técnicos encontrados a lo largo del estudio de investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco referencial en el cual se detalla la importancia de varios estudios que analizaron las variables clima organizacional y desempeño laboral, evidenciando la relación entre ambas variables, seguido de la situación actual de la empresa Mendotel S. A.

En el tercer capítulo se visualiza el marco metodológico en el cual se especifica el enfoque, alcance, método, técnica y procesamiento de los datos que facilitaron la obtención de la información, finalizando con la presentación de los resultados de forma escrita y gráfica.

En el cuarto capítulo se diseñaron las estrategias que permitirán realizar un plan de mejora para el desempeño de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A. así como también se realizaron las conclusiones y recomendaciones observadas a lo largo de todo el proceso de investigación.

### **Antecedentes**

El clima organizacional hace sus primeras apariciones con los teóricos de la administración científica. Los primeros exponentes fueron Taylor y Fayol,

quienes de forma general explicaron la importancia de tomar la administración desde un punto de vista científico, en donde los colaboradores debían ser escogidos en base a un proceso estructurado, buscando siempre capacitarlos y establecer una colaboración entre jefe y empleado. Fayol hizo un especial énfasis en las funciones de los empleados, a partir de lo cual se desarrollaron estudios posteriores que analizaban la empresa desde componentes claramente definidos (Arano, Escudero & Delfín, 2016).

Para Ganga, Piñones y Saavedra (2015) la preocupación de las empresas por conocer la influencia del individuo y sus relaciones sociales en la productividad nace en la Escuela Humanística de la Administración de Elton Mayo. Esta Escuela surge de la Teoría de las Relaciones Humanas, la cual estipulaba que el comportamiento del empleado respondía a efectos motivacionales. Posteriormente, se establece la Teoría del Comportamiento, que analizaba la psicología organizacional, determinando que la organización es un sistema de decisiones. A partir de esto, se crea la Teoría de los Sistemas, en donde se considera al individuo como un rol de la empresa, el cual se interrelaciona con otros.

En la actualidad, las empresas se encuentran en un entorno de alta competencia, en donde deben velar por brindar óptimas condiciones a sus trabajadores. Se toma en cuenta el clima organizacional como un medio para alcanzar los objetivos y metas de las compañías; la cual debe ser evaluada desde una perspectiva integral, considerando a la empresa como un gran sistema, lo que permitirá una auto-reflexión en base a la percepción de los colaboradores (Sotelo & Figueroa, 2017).

Con respecto al desempeño laboral, los primeros registros fueron con los informes que se realizaba a los jesuitas con respecto a las actividades desempeñadas, las cuales llevaban una nota; esta acción era llevada a cabo por San Ignacio de Loyola en el siglo XVI. Posteriormente, Owen evaluaba el desempeño de una forma que para la época se consideró demasiado personalizada, la cual consistía en una evaluación diaria a través de un cubo de colores que reflejaba la percepción del jefe con respecto al trabajo realizado. En años posteriores, se evaluaba en base a la administración científica, teniendo a importantes personajes como Henry Ford y Elton Mayo, como precursores de la evaluación. En los años 30s en Estados Unidos se asocia el desempeño a la remuneración, mientras que en Europa, recién tuvo su apogeo en los 70s (Rivero, 2019). Actualmente, existen diversos métodos que buscan evaluar el desempeño de una forma integral.

### **Planteamiento del Problema**

Dentro de la empresa Mendotel S.A. no se evalúan estos factores, razón por la cual no se conoce la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores. Esta es una problemática que se observa en Mendotel S.A., lo que no permite el monitoreo de indicadores de gestión con respecto a este tema.

Uno de los principales problemas encontrados en las empresas es la falta de capacitaciones regulares al personal, por lo que a veces se suelen suscitar inconvenientes en las actividades operativas y administrativas; al igual que la inexistencia de planes de crecimiento profesional que motiven a los empleados y la duplicidad de funciones por no estar especificadas y socializadas las funciones y responsabilidades de cada puesto laboral. De acuerdo a las falencias antes mencionadas, en la organización objeto de estudio se desea conocer si existe una

sobrecarga laboral con el fin de cumplir con las metas y trabajo asignado, además de identificar si estas son justas y remuneradas. Es evidente que, si existe una deficiente asignación de funciones y responsabilidades se puede someter a un mayor trabajo a ciertos empleados que a otros. Para tratar de contrarrestar esto, se debe garantizar condiciones laborales favorables, en donde se evalúe constantemente el desempeño y cumplimiento de objetivos del personal.

Otro de los problemas que pueden existir es la desmotivación de los colaboradores, debido a la ausencia de programas o planes de compensaciones monetarias y no monetarias para los empleados de la organización. Este aspecto se considera importante para los colaboradores, por lo que resulta necesario conocer su satisfacción con respecto a este factor.

En la empresa Mendotel S.A. se ha evidenciado un incremento en la rotación del personal, llegando al 12% en el año 2018, lo cual se considera elevado en la empresa conociendo que en años anteriores la media ha sido del 5%. En la organización no existe una evaluación de clima organizacional para conocer la situación actual de la misma y se ha observado que los indicadores de desempeño se basan en aspectos financieros de los departamentos. Por tanto, se observa que no existe una correcta evaluación de las variables de estudio, acarreando los problemas antes mencionados en otras investigaciones. Debido a esto, a continuación, se presenta la formulación del problema.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.?

## **Justificación**

Los principales beneficiarios de este trabajo investigativo son los colaboradores de la empresa Mendotel S.A., ya que se podrán conocer los principales factores del clima organizacional que influyen en el desempeño de estos, para así proponer acciones que mejoren el clima y por ende el desempeño de los trabajadores. La empresa, también se beneficia, debido a que obtendrá información válida sobre los problemas de clima organizacional y desempeño que posee actualmente, para poder tomar medidas preventivas y correctivas que conlleven a una mejor gestión del talento humano.

La organización, por medio de este proyecto, podrá solucionar sus problemas de rotación de personal, además poseerá herramientas validadas para identificar factores del clima organizacional y de desempeño que afectan a la empresa. De esta forma, se espera que se mejoren los índices de productividad y de rentabilidad, con lo cual se generarán beneficios económicos, tanto para la institución como para el país por medio de sus ingresos fiscales.

Este trabajo de investigación se alinea al Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021 desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), en donde se determina que el derecho de los trabajadores es irrenunciable en lo que respecta a la flexibilización y desregulación laboral. Asimismo, se detalla que es una fuente de realización humana y derecho económico; para lo cual se debe garantizar el desempeño de una labor saludable, retribución y remuneración justa, en un ambiente de respeto (Senplades, 2017).

El proyecto de investigación ayudará a que la empresa Mendotel S.A. pueda conocer su situación actual con respecto al clima organizacional y desempeño de los colaboradores, para poder establecer acciones que conlleven a mejorar estas

variables. Se busca que en un futuro la empresa pueda reducir su rotación, posea indicadores de medición de clima y desempeño, se provean capacitaciones constantes al personal, se entreguen incentivos hacia estos; además de que no exista sobrecarga laboral ni duplicidad de funciones. Se evidencia que este trabajo investigativo será de gran ayuda para la organización.

Este trabajo de investigación busca mejorar las condiciones del clima organizacional y el desempeño. La propuesta, en caso de ser aplicada, otorgará beneficios para la organización, ya que mejorará la productividad de los colaboradores generando incluso beneficios económicos. La duplicidad de funciones puede conllevar a la pérdida de tiempo en actividades que no están claramente delimitadas. A la larga, la compañía se verá perjudicada económicamente debido a que esta práctica genera costos y esfuerzo del personal. Por tanto, este trabajo presenta una justificación práctica con respecto a los problemas identificados.

De igual forma, este proyecto de estudio se enmarca dentro de la línea de investigación: Cultura Organizacional en Instituciones públicas y privadas, con lo cual se apega a los objetivos académicos del Sistema de Posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Asimismo, se obtiene la justificación académica al poner en práctica teorías administrativas, que son evaluadas con el rigor metodológico a nivel de maestría.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuál es el marco teórico que permitirá conocer las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral?
2. ¿Cuál es el marco referencial que mostrará el comportamiento de las variables objeto de estudio?

3. ¿Cuál es la metodología de investigación que permitirá evaluar la relación de las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral?

4. ¿Cuál es el plan que permitirá mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores?

### **Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A., para el diseño de una propuesta de mejora.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un marco teórico que permita conocer las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

2. Caracterizar el objeto de estudio para analizar el comportamiento de las variables mediante investigaciones similares realizadas.

3. Determinar la metodología para evaluar el clima organizacional y la influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.

4. Diseñar un plan que permita mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de los empleados que trabajan en la empresa.

### **Hipótesis**

El clima organizacional influye de forma significativa y positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico-Conceptual**

Ramos (2013) manifestó que el clima organizacional se lo considera como un tema que despierta el interés no solo de un sinnúmero de profesionales, sino también de disciplinas. Puesto que el clima organizacional se involucra en la dimensión de la calidad de vida laboral y este influye tanto en la productividad como en el desarrollo del recurso humano de toda organización.

De acuerdo con Roa (2004) citando a Brunet (2004) el clima organizacional plasma las actitudes, valores y creencias dado que su naturaleza se convierte en factores fundamentales del clima de una organización. Es por esto que es de gran importancia analizar y diagnosticar este factor, puesto que permite realizar una evaluación de los comienzos de conflictos, insatisfacción y estrés que colaboran al crecimiento de actitudes negativas hacia la organización, además que va a admitir el desarrollo de cambios estratégicos que se dirigen con el fin de mitigar y evitar problemas que pueden surgir en un futuro.

Castillo (2006) expresó que la forma del cómo el personal percibe un conjunto de atributos específicos que ofrece una organización es conocida como el clima organizacional. Este constructo se encuentra constituido por la personalidad de una empresa y cómo esto contribuye a la imagen que la misma quiere proyectar a sus colaboradores y al exterior. Esta variable revela la opinión que tienen los empleados sobre la empresa, puesto que suministra información precisa que

permite la detección de las causas que provocan los problemas del personal de una organización.

Según García (2009) el clima organizacional surge de la idea de que el hombre vivía en ambientes dinámicos y complejos, dado que las organizaciones se conformaban de personas y grupos que generaban diferentes comportamientos. El clima organizacional hoy en día es un factor en el desarrollo empresarial y realizar un estudio a profundidad va a permitir mejorar directamente el espíritu de la organización.

Araujo y Leal (2007) expresaron que el desempeño laboral se lo describe como el nivel en el que los gerentes de una organización logran sus funciones bajo los requerimientos de la ocupación del puesto basándose en los resultados alcanzados. El desempeño laboral es la eficacia que mantiene el personal que labora dentro de la organización necesaria para la misma. De esta forma el desempeño describe la capacidad que tiene una persona para producir, elaborar, hacer, y generar un trabajo en poco tiempo, con una excelente calidad y con menos esfuerzo, las mismas que se encuentran orientadas a la evaluación la cual proporcionará como producto el desenvolvimiento.

### **Teoría y Definición del Clima Organizacional**

De acuerdo con Poole (2006) el clima organizacional se lo define como el conjunto de percepciones que los trabajadores mantienen sobre los aspectos humanos y físicos donde desarrollan las actividades diarias en una organización. El constructo se lo conceptualiza como un factor fundamental dentro de la organización, dado que de este derivan varios aspectos como los valores, tradiciones e historia de las organizaciones. Esta variable va evolucionando de

acuerdo a las percepciones básicas que representan las normas grupales, y los liderazgos.

Castellanos (2012) manifestó que el clima organizacional o también llamado clima laboral, hace referencia a las percepciones compartidas que los miembros de una empresa tienen acerca de los procesos, estructuras físicas y entorno laboral, puesto que constituye un indicador de suma importancia para llevar a cabo el funcionamiento de la organización, incluyendo el nivel de motivación, compromiso y satisfacción de los miembros de una empresa.

Méndez (2006) indicó que los elementos que intervienen en el clima organizacional influyen de manera significativa en varios procesos y aspectos que sucede entre la relación del colaborador y jefe, entre compañeros y la relación trabajador-organización, además de la comunicación, la solución de conflictos, la toma de decisiones, el nivel de desempeño y los resultados que se logran. Las variables que intervienen en el clima organizacional mantiene como propósito producir cambios que permitan mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Uribe (2014) expresó que las investigaciones acerca del clima organizacional se han desarrollado desde el siglo xx, donde se ha identificado que corresponde al conjunto de percepciones de los empleados, tales como políticas, procedimientos y prácticas organizacionales, sean estas formales o informales. El clima organizacional es el resultado de un conjunto de variables que los miembros perciben de una organización y que afectan de manera positiva como negativa impactando en la motivación y actitud del empleado.

### **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)**

Esta teoría facilita la medición de aquellos factores que influyen en la motivación de una serie de variables que conforman el clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968). No obstante, el clima organizacional tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral; en organizaciones con clima laboral cooperativo y de excelencia se refleja un mejor desempeño (Morera, Ávila & Zuñiga, 2016).

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) definieron variadas dimensiones las cuales eran: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calor, conflicto, estándares e identidad, las mismas que tenían el objetivo de describir la situación organizacional con el fin de identificar las diferencias y poder analizarlas. Bajo este esquema, expresaron que se puede crear diversos climas organizacionales dependiendo el estilo de liderazgo. Estos podrán ser creados en un breve lapso y se caracterizan por ser estables. Cuando estos se hayan creados, pueden conducir efectos significativos sobre la motivación y por lo tanto en el desempeño y satisfacción del trabajo (Pucheu, 2014).

De acuerdo a Brunet (1999) la teoría de Litwin y Stringer utiliza un cuestionario donde existen nueve dimensiones, las mismas que explican el clima organizacional. Cada dimensión se relaciona con otras propiedades de la organización, como por ejemplo la dimensión estructura, la cual hace referencia a la percepción que mantienen los miembros de una organización acerca de los procedimientos, protocolos, estándares y demás reglas que deben enfrentarse en el desarrollo de las diversas actividades que se realizan en su trabajo.

La responsabilidad se manifiesta como la autonomía que mantienen otros miembros de la organización sobre las decisiones que se encuentran relacionadas

en el trabajo. La dimensión recompensa se expresa como la medida que la organización utiliza para recompensar el trabajo bien hecho. Desafío, corresponde al sentimiento que los miembros tienen hacia el trabajo que imponen la organización y cómo se promueve la aceptación de determinados riesgos con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Respecto a la dimensión responsabilidad, permite conocer la percepción que tienen los miembros de la empresa acerca de la presencia de un buen ambiente de trabajo y excelentes relaciones interpersonales tanto entre trabajadores como con los jefes. Cooperación, es el sentimiento del personal sobre la apreciación de un ambiente colaborativo por parte de directivos y empleados. Los estándares son aquellas normas de rendimiento percibidos por los miembros de la organización. Los conflictos, se manifiestan como el enfrentamiento y aceptación de opiniones desiguales emitiendo una solución sobre los problemas que pueden surgir. Por último, la dimensión identidad, es cómo el personal mantiene ese sentimiento de pertenencia con la empresa, de ser un elemento valioso para el trabajo. Lo valioso de este enfoque es que a través de la aplicación del cuestionario permite obtener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las estructuras y condiciones de la organización (Roa, 2004).

### **Teoría del clima organizacional de Stringer (2002)**

La presente teoría es la revisión y actualización de la teoría propuesta por Litwin y Stringer en el libro Motivación y Clima Organizacional de 1968, puesto que el autor manifestó que en el ámbito académico era muy enfática, pero en la práctica poco manejable.

De acuerdo con Stringer (2002) el factor que determina el desempeño de una organización es el clima, puesto que el mismo mantiene una gran influencia en el

desempeño dado que está relacionado directamente con la motivación, elemento fundamental en el trabajo del personal. Esta teoría describe tres principales fuentes de energía motivadora: la necesidad de afiliación, la necesidad de logro y la necesidad de poder. Estos factores son elementos centrales para los sentimientos y pensamientos del personal, además que la energía motivacional la crean los líderes de las organizaciones, es por esto que el principal factor que afecta los sentimientos, comportamientos y motivaciones de las personas influyendo en el desempeño de las empresas es el estilo de liderazgo.

Por lo tanto y bajo este enfoque Stringer concluyó que el clima organizacional puede ser descrito bajo seis dimensiones. Primero, la estructura, que refleja la percepción de concebir trabajadores organizados que conocen sus responsabilidades y cuál es su rol. Estándares, hace referencia a las normas de rendimiento y el nivel de orgullo que los colaboradores poseen al momento de realizar un excelente trabajo. La responsabilidad, manifiesta el sentimiento que tienen los empleados al tomar sus propias decisiones y ser sus propios jefes. El reconocimiento, refleja la sensación de ser recompensados por un buen trabajo. Apoyo, es el sentimiento de confianza y mutua ayuda dentro del equipo de trabajo y el compromiso, plasma el grado de pertenencia y qué tan comprometido el trabajador se encuentra con las metas de la organización. A través de estas dimensiones se permite medir el clima organizacional y se conoce la percepción que el personal tiene de la organización (Stringer, 2002).

Existen factores que determinan el clima organizacional que son el liderazgo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la tecnología, el ambiente, la capacitación, la ubicación y los salarios. El principal determinante es la práctica de liderazgo, puesto que esto afecta no solo la conducta sino el desempeño del

trabajador. Para mejorar el clima de una organización es necesario cambiar la manera bajo la cual se está liderando. El sistema formal y la estructura de la organización, es el segundo factor importante, debido a que implica los aspectos formales de la organización incluyendo el diseño de tareas, políticas, procesos, recompensas y la posición del personal dentro de la organización. La estrategia de una organización tiene un gran impacto en el clima organizacional, dado que esto influye en cómo los empleados se sienten acerca de las recompensas, oportunidades de logro, y obstáculos para lograr el éxito (Corredor et al., 2016).

Con respecto al ambiente externo, hace referencia al principal rol que la organización mantiene con el exterior, esto incluye factores como las condiciones económicas, la competencia de industrias, las regulaciones del gobierno entre otros, que crean una presión a los gerentes de las organizaciones. La historia de la organización tiene gran impacto en el clima, puesto que en esta categoría el personal se forma bajo las expectativas en cuanto a recompensas, castigos y consecuencias de actos que se generan a partir de hechos que han sucedido anteriormente en la organización. Sin embargo, para Stringer, el determinante de mayor importancia del clima son las prácticas de liderazgo, puesto que es imposible cambiar factores que son ajenos a la organización o de la propia historia; sin embargo, establecer un buen líder genera cambios en los estándares permitiendo mejorar el desempeño en el lugar de trabajo (Schneider, González, Ostroff & West, 2017).

### **Teoría de Rensis Likert**

La teoría del clima organizacional propuesta por Likert (1968), menciona que el comportamiento que asumen los subordinados va a depender estrictamente del comportamiento administrativo, además de las condiciones organizacionales.

Existen factores que influyen en la percepción del clima organizacional, como los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica de cada individuo de la organización, el salario, las actitudes, personalidad, nivel de satisfacción, y la percepción que los superiores y subordinados tienen acerca del clima organizacional. Esta teoría es una de las más explicativas y dinámicas del clima, puesto que postula que el surgimiento y establecimiento de un clima participativo motiva a las personas a trabajar. Dado que toda organización mantendrá un rendimiento superior si emplea métodos que aseguren la realización de los fines y aspiración de sus miembros.

De acuerdo con estos factores, Likert (1968) propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basándose en una trilogía de variables, las cuales son causales, intermediarias y finales, que definen las características de la organización y que influye en la percepción individual del clima. Las variables causales, son consideradas como baribales independientes, las mismas están orientadas a verificar cómo la organización evoluciona, dado que existen factores como la estructura organizacional, decisiones, políticas, estilo de liderazgo, actitudes, conductas, reglas entre otros que son controladas por la administración.

Con respecto a las variables intermedias, estas se encuentran orientadas a medir el clima interno de la empresa, donde se involucran aspectos como la motivación, rendimiento, toma de decisiones y comunicación. Las variables finales, son el producto del efecto de las variables causales y las intermedias. Estas son los resultados que la organización alcanza por sus actividades, tales como la productividad, ganancias y pérdidas. La interacción de las tres variables tiene como consecuencia la determinación de dos tipos de climas

organizacionales, así como de cuatro sistemas, los cuales son el clima autoritario y participativo. El primero conformado por el primer sistema, el cual comprende al líder autoritario y el segundo sistema que encuentra al líder autoritario paternalista. El clima participativo se encuentra conformado por el tercer sistema, donde está el líder consultivo y el cuarto sistema que refiere al líder democrático donde ocupa la participación en grupo (Roa, 2004).

El clima autoritario se caracteriza por el hecho de que los líderes no establecen con sus subordinados un nivel de confianza, produciendo que los empleados perciban temor, castigos, amenazas, dado que la interacción entre los mismos es casi nula, en este caso las decisiones son expresamente tomadas por el personal de alta gerencia. El clima autoritario paternalista, se caracteriza por la existencia de confianza entre las autoridades y empleados. En este caso las decisiones pueden ser tomadas por personal de mayor rango al igual que los niveles inferiores. Aquí se utilizan recompensas y castigos como una variable de motivación para el trabajador (Rodríguez, 2016).

El clima participativo se fundamenta por el hecho de que los superiores establecen un alto grado de confianza con sus empleados. En este punto, los mismos pueden tomar decisiones además de existir un nivel de comunicación descendente, generando un nivel de dinamismo. Por último, el clima de participación en grupo, donde existe la absoluta confianza entre la alta gerencia y el empleado. La toma de decisiones está diseminada por toda la organización, el nivel comunicación fluye de manera descendente, ascendente y lateral y la motivación de los trabajadores se da por su nivel de participación en la organización (Fiallo, Alvarado & Soto, 2019).

Adicional a esto, Likert (1968) sostuvo que el clima organizacional se encuentra compuesto por ocho dimensiones. Los métodos de mando, donde se utiliza el liderazgo para influir en los colaboradores. La motivación, la cual se encuentra relacionada con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. La comunicación, hace referencia a los tipos de comunicación que se presentan en la empresa y cómo se lo ejerce. La interacción e influencia, radica en la importancia del vínculo que debe existir entre el supervisor y el colaborador. La resolución de problemas y toma de decisiones, se manifiesta en la distribución de las funciones que debe ejercer cada miembro; la planificación, donde se consideran las estrategias que se utilizan para establecer objetivos y directrices organizacionales. El control, se expresa como la ejecución del control que debe llevar la organización y la capacitación y adiestramiento, se menciona como los objetivos que se reflejan en el perfeccionamiento de la planificación establecida.

### **Teoría de Pritchard y Karasick (1973)**

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento con el fin de medir el clima organizacional, el mismo se encuentra conformado por 11 dimensiones, las cuales son: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. La dimensión de autonomía hace referencia al grado de libertad que los colaboradores poseen en la toma de decisiones y cómo solucionar los problemas. El conflicto y cooperación, hace referencia al nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores al momento de realizar el trabajo; ya sea entre compañeros, apoyo humano o material que perciben en la organización. Con respecto a las relaciones sociales,

esto trata del ambiente social que se genera en la organización. La estructura, en esta dimensión se cubren las políticas, consignas y directrices que una organización puede emitir y afectar al cabo de una tarea.

La remuneración se manifiesta como la forma en que el colaborador percibe los beneficios que brinda la organización. El rendimiento, hace referencia a la relación existente entre el excelente trabajo y la remuneración de acuerdo a las habilidades del trabajador. La dimensión de motivación se apoya en las variables motivacionales que establece la organización a sus empleados. El estatus, refleja las diferencias que existen entre los niveles jerárquicos y qué tan importante es para la organización. La flexibilidad e innovación, hace referencia a la voluntad que la organización tiene de experimentar nuevas cosas y qué realizar para cambiar la forma de hacerlas. La centralización en la toma de decisiones, se expresa como la forma en que la empresa delega sus funciones entre los diversos niveles jerárquicos. El apoyo, consiste en el respaldo que la alta dirección otorga a los empleados de acuerdo a los problemas relacionados con el trabajo (Sandoval, 2004).

### **Teoría de Brunet (2011)**

La teoría desarrollada por Brunet en el año 2011 afirmaba que para llevar a cabo la evaluación del clima de una organización era indispensable desarrollar un instrumento de medición que comprendiera al menos cuatro dimensiones. De esta forma, el modelo de Brunet estaba conformado por la autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo (Brunet, 2011).

La dimensión referente a la autonomía individual, incluye la responsabilidad, la rigidez de las leyes que establecen las organizaciones y la independencia de los

individuos. El factor de mayor relevancia en esta dimensión es la posibilidad de que el empleado sea su propio jefe conservando cierto grado de decisión. El grado de estructura que impone el puesto, como su nombre mismo lo indica, mide el grado de comunicación que involucra a los superiores y empleados, ofreciendo los objetivos y métodos de trabajo. El tipo de recompensa, se basa en el ámbito monetario que la empresa ofrece a sus empleados y la consideración, agradecimiento y apoyo, son términos que hacen referencia al apoyo que un empleado percibe de sus superiores (Brunet, 2011).

### **Motivación Laboral en el Clima**

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

El clima organizacional tiende a considerarse como sinónimo de los términos, satisfacción, motivación, liderazgo y cultura organizacional, dónde existen diversas teorías que resaltan la importancia de esta variable especialmente el diseño de estrategias que permiten realizar un diagnóstico organizacional. Como por ejemplo la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow la cual plantea que la motivación del personal va a depender de la satisfacción de cinco tipos de necesidades, las cuales son: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y autorrealización. Las mismas deben satisfacerse bajo un orden jerárquico dado que reaccionan bajo una cadena de secuencia, lo que quiere decir que, mientras la primera variable no se haya logrado, esta tendrá el poder excepcional de motivar la conducta (Ramos, 2013).

Las necesidades fisiológicas nacen de la naturaleza del ser humano y son fundamentales para sobrevivir, así como las necesidades de alimento, vestido, las cuales se satisfacen por medio de las prestaciones y sueldos. Las necesidades de seguridad, hacen referencia a los aspectos de ofrecer estabilidad y protección, en

esta dimensión se incluye el ambiente laboral, remuneraciones, seguridad entre otros factores. El afecto, amor y pertenencia se reflejan por la necesidad de conservar las relaciones interpersonales, esto se puede dar mediante el apoyo y cooperación entre grupos de trabajo. En cuanto a las necesidades de estima y reconocimiento, en esta dimensión se involucra el reconocimiento del esfuerzo y trabajo realizado y se lo obtiene mediante recompensas y premios que provean orgullo para el trabajador. Con respecto a la autorrealización, esta necesidad surge una vez que se hayan satisfecho las necesidades básicas. Hace referencia al crecimiento personal, dado que cuanto mayor sea el nivel de satisfacción, mayor será el grado de autorrealización (Ramos, 2013).

### **Teoría del doble factor de Herzberg**

Andrade, Torres, Ocampo y Alcalá (2012) manifestaron que la teoría de la motivación-higiene, también conocida como teoría de los dos factores surge de la idea de que el hombre mantiene un sistema doble de necesidades. Para el desarrollo de esta teoría Herzberg se basó en una serie de entrevistas realizadas a profesionales con la finalidad de exponer incidentes concretos con respecto a su experiencia laboral. Bajo este esquema se desarrolló la teoría de dos factores con la finalidad de explicar de una mejor manera el comportamiento que mantienen las personas en el trabajo. Se hallaron múltiples factores que provocaban altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo, los cuales son los factores higiénicos, motivacionales, factores de satisfacción y factores de insatisfacción.

Contreras (2017) señaló que los factores higiénicos hacen referencia al ambiente que rodea a las personas y cómo estas desarrollan su trabajo. Los fundamentales factores higiénicos son los beneficios sociales, el salario, el tipo de dirección u organización que los colaboradores reciben del mando superior, las

condiciones ambientales y físicas del trabajo, reglamento interno y las políticas de la empresa. Herzberg hace énfasis que para mejorar el desempeño de los trabajadores es necesario el incremento de recompensas salariales con el fin de incentivar un cambio en el trabajador. Cuando estos factores son óptimos se evita la insatisfacción del empleado; sin embargo, si los factores higiénicos son deplorables esto va a incurrir en la insatisfacción del personal.

Con respecto a los factores motivacionales, son aquellos aspectos que se encuentran bajo el control de la persona, dado que directamente se relacionan con las actividades que el colaborador realiza. En este factor se involucran sentimientos como el reconocimiento profesional, la necesidad de autorrealización y crecimiento. En este punto las tareas deben estar diseñadas para atender a los principios de beneficio económico, incluyendo las necesidades motivacionales de los trabajadores, con el fin de crear oportunidades de desarrollo que fomenten la creatividad y crecimiento. Si una organización no se preocupa por las necesidades de sus empleados, provoca la pérdida de motivación del colaborador, generando desinterés hacia la empresa (Huilcapi, Castro & Jácome, 2017).

Los factores motivacionales o de satisfacción son los que se encuentran relacionados con el trabajo que desempeña el trabajador. La insatisfacción del individuo se percibe en función del ambiente de trabajo, los beneficios recibidos, el salario, entre otros. Para llevar a cabo la motivación del personal en el trabajo Herzberg propuso el enriquecimiento de tareas, lo cual consiste en el reemplazo de tareas simples a complejas con la finalidad de generar un desafío y satisfacción personal incrementando su nivel de crecimiento profesional (Andrade et al., 2012)

### **Teoría de la motivación de McClelland**

David McClelland indicó que la motivación en el trabajo se encuentra en la relación de las necesidades que tiene cada persona predominando solamente algunas, las cuales son: necesidades de logro, afiliación y de poder. Con respecto a la primera, esta necesidad se caracteriza por el grado de satisfacción que se obtiene al momento de alcanzar las metas y resultados favorables. Cuando se motiva al empleado, se está buscando el mayor nivel de esfuerzo con el fin de que este alcance los objetivos experimentando un alto nivel de satisfacción cuando se lo logra. La necesidad de afiliación, se encuentra constituida por la necesidad de mantener y restaurar las relaciones interpersonales, donde los individuos se asocian con el fin de formar grupos, amistades y sobre todo buscar la aprobación de otros. La necesidad de poder se encuentra constituida por el hecho de que ciertas personas tienen la obligación de tener poder o difundir sobre otros mediante la autoridad. Este aspecto se lo puede considerar como una variable de la necesidad de estima (Cueva, 2018).

### **Teorías y Definición del Desempeño Laboral**

Sum (2015) manifestó que el desempeño laboral se basa en un proceso con el cual se determina el nivel de éxito que ha tenido una organización en el desarrollo de sus objetivos y actividades laborales. A nivel organizacional, cuando se mide el desempeño laboral se está realizando una evaluación de acuerdo al cumplimiento de las metas estratégicas que se han desarrollado de manera individual.

Quintero, Africano y Faría (2008) afirmaron que el desempeño laboral parte de objetivos fijados, los cuales moldean el comportamiento del trabajador. De igual forma, se considera que son las habilidades, capacidades, cualidades y

necesidades que tienen interacción dentro del ambiente de trabajo; estas características pueden influir en los resultados organizacionales.

Según Chiang y San Martín (2015) el desempeño laboral es considerado como el grado de cumplimiento de los empleados acerca de los requisitos que deben cumplir en su trabajo; por lo cual, esta variable se refiere a la eficacia del personal en su entorno laboral, la misma que es indispensable para que funcione la organización. Entre los criterios considerados para medir el desempeño se encuentran la necesidad de supervisión, el conocimiento del trabajo, responsabilidad, cooperación, calidad de trabajo y cantidad de trabajo.

Carrillo y Guevara (2019) manifestaron que el desempeño laboral es el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones que permiten la producción de un servicio o bien, es aquí donde se incluyen las distintas tareas de los puestos de trabajo.

### **Teoría de la equidad**

Esta teoría se basa en lo que espera recibir una persona de acuerdo a lo que esta ofrece, todo ser humano busca ser recompensado por el trabajo o las acciones realizadas; sin embargo, se suelen presentar descontentos o desinterés cuando consideran que el trato recibido no es justo. Por lo que se debe de analizar con detenimiento la dedicación y esfuerzo puesto por cada uno de los colaboradores dentro de una empresa, sin realizar comparaciones negativas que puedan afectar el desempeño de los colaboradores. Al realizar o brindar un trato equitativo con el personal con el que labora la empresa permitirá tener trabajadores motivados los cuales busquen destacarse de entre sus compañeros dando cada día su mayor esfuerzo ya que se sentirán parte de la empresa (Adams, 1965).

### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría se basa en las percepciones propias que tenga cada colaborador, es decir lo que él considera que es capaz de realizar y lo que espera recibir por parte de la empresa, las expectativas son ideas creadas por cada individuo hacia donde aspiran llegar, estas expectativas influirán en el comportamiento y decisiones tomadas de cada uno de los individuos, por lo que se pueden mencionar tres factores: el conocimiento de las sanciones o recompensas que recibirán de acuerdo al trabajo realizado; la capacidad del individuo para alcanzar las metas propuestas por la empresa y la confianza de que su esfuerzo valdrá la pena. Se considera que si un empleado tiene un factor que lo motive este brindará su mayor esfuerzo por lo que es necesario que los colaboradores mantengan expectativas altas, por lo que es necesario conocer las metas de los trabajadores, brindarles las facilidades para que puedan realizar su trabajo, así como también el dar a conocer lo que pueden alcanzar si el trabajo realizado es de calidad (Vroom, 1994).

### **Evaluación del desempeño**

Chiavenato (1999) mencionó que existen varios modelos que permiten evaluar el desempeño laboral, dentro de los más usados se encuentran: el método de elección forzada, investigación de campo y escalas de gráficas. El método de elección forzada es aquel en el que el evaluador analiza a los colaboradores de una empresa mediante la selección de frases positivas o negativas las mismas que el considere que describen el desempeño del colaborador. Puede ser usado con la selección de frases positivas lo cual permitirá que la selección no se vea manipulada por consideraciones personales. En cuanto a la investigación de campo, esta debe de ser realizada por un profesional y el jefe a cargo del área, para la ejecución de este método es necesario visitar y observar a cómo se desenvuelven los colaboradores en sus puestos de trabajo, junto con la

información recolectada de los jefes inmediatos sobre cada empleado, permitiendo tener datos reales sobre las capacidades y desarrollo de cada uno de los colaboradores; además que este permitirá que el evaluador plantee estrategias más acertadas las cuales mostrarán cambios inmediatos.

El método de escalas gráficas se ejecuta con la ayuda de un formulario el cual es realizado con anterioridad definiendo las cualidades posibles que tienen los colaboradores junto con las posibles variaciones que se puedan presentar en cada uno de los factores o cualidades por medio de una escala que va desde un desempeño completamente satisfactorio hasta el más insatisfactorio. La implementación de este método muestra a los evaluadores respuestas fáciles y rápidas, permite también poder comparar el desempeño entre cada uno de los colaboradores; además, que la aplicación del mismo ha sido considerada por las empresas que lo han aplicado como un método fácil (León, 2017).

Según Heredia (2015) la evaluación de desempeño es una técnica que permite evaluar oportunamente las actividades y responsabilidades de una persona en particular por medio de la utilización de un proceso sistemático en el cual intervienen estimaciones de tipo cualitativo y cuantitativo. Esta evaluación permite analizar los problemas que tuviere una persona para realizar mejoras que aporten a que el colaborador pueda desempeñar de una mejor manera las responsabilidades competentes a su cargo sumado a que aporta al crecimiento profesional del mismo. Los beneficios de la evaluación de desempeño están en función de que mejoran las relaciones entre los empleados y los superiores, llevando con eso a que los mismos tengan la intención de mantenerse trabajando en la organización puesto que están siendo tomados en consideración.

Otro factor a destacar en la evaluación de desempeño es que mejora de manera adecuada la productividad de los colaboradores dentro de la institución, debido a que se puede detectar las falencias para repotenciarlas y así mejorar el desarrollo y crecimiento profesional de los mismos. Por tanto, esta herramienta es muy importante para la gestión oportuna de los recursos humanos, entre los parámetros que evalúa este tipo de técnicas están: la personalidad y el comportamiento de los trabajadores; es decir, las cualidades que tienen cada uno de sus integrantes, la contribución que podrían tener con respecto al trabajo que realizan al logro de metas institucionales, el potencial desarrollo que pudieran tener bajo la estimulación adecuada y finalmente con respecto a los puntos específicos resaltan la calidad de trabajo, conocimiento del trabajo, la estabilidad emotiva que pudiera tener, las relaciones con el resto de compañeros de trabajo, la capacidad de análisis que puede tener en el desarrollo del trabajo y la síntesis que pudiera ejecutar en la realización de sus funciones cotidianas (Deloitte, 2017).

Jiménez, González y Hernández (2010) consideraron que la evaluación basado en el modelo 360° es una de las más completas dentro de este campo, puesto que permite al evaluador conocer de forma objetiva el desempeño de los colaboradores ya que permite observar el comportamiento no sólo del colaborador sino de los compañeros y personas que lo rodean logrando entender y conocer las competencias que posee este.

Por lo expuesto con anterioridad acerca de la evaluación de desempeño, esta permite al colaborador sentirse comprometido con la organización, debido a que la misma está realizando los esfuerzos necesarios para que crezca profesionalmente; por tanto, al conocer las repercusiones que tiene la aplicación de esta herramienta no debe ser usada como una herramienta de calificación sino

de tomar partida para fortalecer las habilidades de los trabajadores y que puedan incrementar satisfactoriamente la productividad.

### **Medición del Clima Organizacional**

El cuestionario empleado para medir el clima organizacional de la empresa Mendotel S.A. fue tomado de los autores Bustamante, Lapo y Grandón (2016). Este instrumento se encuentra conformado por 44 preguntas de un total de 10 dimensiones, las cuales son: colaboración y buen trato, motivación laboral, iniciativa participativa, desarrollo profesional, apoyo al emprendimiento, equipos y distribución de personas y material, organización y desempeño, estabilidad laboral, comunicación y desarrollo, finalmente autonomía y profesionalismo.

El clima organizacional se ha considerado como el reflejo de los obstáculos y facilidades que presenta un colaborador al momento de desempeñar sus funciones en el ámbito laboral. Para que una organización pueda contribuir con altos niveles de eficiencia y eficacia en las obligaciones de los empleados es fundamental que la misma establezca una relación donde se genera un ambiente de colaboración y sobre todo que la empresa satisfaga las necesidades de los individuos mediante un buen trato laboral. Cabe destacar que, la motivación es otro factor que influye en el comportamiento de los empleados, elemento que se deriva de la propia organización. La motivación no es más que el estímulo que genera que las personas ejecuten diversas acciones con la finalidad de incrementar los niveles de productividad, satisfacción y sobre todo el éxito organizacional (Sánchez & García, 2017).

Por otra parte, Montoya y Boyero (2016) manifestaron que, con el paso de los años el personal se ha constituido como el pilar fundamental de una organización, por lo que el futuro de la misma depende de los empleados. El progreso del

recurso humano permite la generación de ventajas competitivas, visualizando una empresa sostenible en el tiempo. En la actualidad, la iniciativa participativa que se les ofrezca a los empleados permite que los mismos transformen su comportamiento en acciones y estrategias en un esquema organizacional ocasionando un ambiente laboral eficiente donde se trabaja de forma conjunta para el desarrollo y competitividad empresarial.

Una de las fases de crecimiento personal en el mundo laboral es el desarrollo profesional. Este factor se visualiza como una medida que permite el mejoramiento continuo del desempeño y rendimiento de un individuo. El desarrollo profesional se define como el crecimiento, cambio, desarrollo y mejoras de las actitudes de la persona creando una sinergia entre el desarrollo profesional y las necesidades derivadas del desarrollo empresarial (Miranda, Hernández & Hernández, 2015).

Otra de las dimensiones estipuladas en el cuestionario para evaluar el clima organizacional es el apoyo al emprendimiento. En el mundo laboral recibir el apoyo o reconocimiento de un superior por el esfuerzo que el trabajador ha realizado se ha convertido en uno de los elementos que influyen en el incremento de la productividad de los empleados. El apoyo social derivado de los jefes hacia sus compañeros o subordinados permite el mejoramiento continuo de las condiciones laborales creando un ambiente adecuado y oportuno para cada colaborador (Chiang, Riquelme & Rivas, 2018). Como ya se ha evidenciado el recurso humano es el factor clave para el crecimiento sostenible y perdurable de una empresa; por ende, mantener un personal altamente capacitado y en el lugar de trabajo adecuado garantiza un desempeño y rendimiento eficiente y eficaz por parte de los mismos. Es fundamental acotar, que la falta de recursos materiales o

humanos incide en el deterioro del clima organizacional derivando problemas como la ausencia del trabajador, baja productividad e incremento de rotación del personal (Portillo, Morales & Ibarvo, 2016).

En la actualidad, el clima organizacional se ha transformado en un indicador que evalúa el ambiente, bajo el cual un trabajador se encuentra visualizando como esto influye en la productividad y funciones de los mismos. Este factor se relaciona de forma directa con la estabilidad de los empleados y con el nivel de comunicación y desarrollo, elementos que juegan un papel muy importante en las relaciones laborales. Cabe destacar que, a mayor estabilidad laboral, mayor será el rendimiento de los trabajadores; por lo que si este criterio disminuye es fundamental que la empresa se preocupe por el bienestar de los empleados, creando una relación que permita la satisfacción de ambos elementos (Jiménez & Jiménez, 2016).

Uno de los aspectos de mayor importancia para cumplir con éxito los objetivos organizacionales es la planificación y asignación de las tareas de acuerdo al perfil de cada empleado. Esto influye en la presencia de un clima organizacional armonioso y adecuado para cada individuo, donde las funciones se ejecutan con mayor precisión incidiendo de forma directa en la autonomía del colaborador, donde el mismo tendrá la potestad de tomar decisiones que se consideren convenientes para mejorar el rendimiento empresarial de acuerdo a sus conocimientos y capacidades profesionales (Díaz & Carrasco, 2018).

### **Medición del Desempeño Laboral**

Respecto a la variable desempeño laboral, se empleó un cuestionario, el mismo que fue tomado de Gallardo (2017). Dicha herramienta se encuentra

formada por tres dimensiones que son: personalidad, habilidades y motivación, abarcando un total de 30 preguntas.

De acuerdo con Chiang et al. (2018) el desempeño laboral se define como el grado en el que un colaborador cumple con los requisitos laborales; es decir que, el empleado cuenta con un conjunto de capacidades, cualidades y habilidades que permitirán que el individuo desarrolle una excelente labor derivando en la satisfacción laboral. Las habilidades se conceptualizan como los conocimientos que mantiene el individuo, aspecto que le permite ser competente a fin de actuar de forma profesional y eficiente antes las situaciones laborales de carácter complejo.

La motivación laboral se ha constituido como el factor principal para lograr el éxito organizacional, agregando que motivación se relaciona de forma directa con el desempeño y la satisfacción laboral. Se ha evidenciado que la motivación permite que las personas desarrollen con mayor eficiencia una determinada tarea, donde se orientan todos los esfuerzos para cumplir con las metas y objetivos empresariales, logrando la satisfacción de las necesidades y expectativas de la organización de forma general (Coromoto & Villón, 2018).

La personalidad de los empleados permite visualizar el desempeño, estado de ánimo, productividad, conflictos y fracasos que se generan dentro de una empresa. La personalidad se comprende como un patrón complejo que se caracteriza y se expresan en todas las áreas de funcionamiento de la persona. En el ámbito laboral, la personalidad del empleado influye en gran proporción en el logro de metas y objetivos empresariales donde se visualiza el nivel de esfuerzo y perseverancia que el mismo haya entablado, incluyendo la capacidad para afrontar las barreras y

situaciones laborales que se deriven de la propia organización (Tovar, Pérez & Rodríguez, 2016).

### **Marco Conceptual**

#### **Apoyo al emprendimiento**

El apoyo social derivado de los jefes hacia sus compañeros o subordinados permite el mejoramiento continuo de las condiciones laborales creando un ambiente adecuado y oportuno para cada colaborador (Chiang et al., 2018). En cambio, para Flores y Gómez (2018) el apoyo organizacional que perciben los colaboradores de parte de la empresa mediante beneficios, provoca que estos muestren sentimientos de obligación hacia la entidad; por ese motivo, el empleado busca devolver el favor en el futuro a la organización.

#### **Autocontrol**

El autocontrol es la habilidad que tiene el ser humano de mantener el control sobre sus emociones y deseos; así como, la reacción que tiene frente a las dificultades (Leeds, 2019). Para Ortuño (2016) el autocontrol proviene de la palabra griega *auto* que significa por sí solo y *control* que quiere decir mando o dominio, lo cual, al juntar dichas palabras expresan el mando sobre uno mismo, ya que el ser humano busca controlar lo que ocurre a su alrededor, por lo cual, tiende a querer controlar el plano emocional, las inquietudes, los comportamientos y las formas de pensar.

#### **Autonomía y profesionalismo**

La autonomía es considerada como la habilidad para realizar actividades de manera independiente sin requerir de supervisión, lo cual tiene incidencia en la satisfacción laboral (Uribe, 2016). Por ese motivo, es indispensable fortalecer la autonomía a fin de reducir la probabilidad de que surjan consecuencias negativas

como la muerte y sufrimiento en las personas que necesitan cuidado, al igual que aparezcan estados de insatisfacción profesional (Hine, Mendoza, Rojas & Roa, 2017).

### **Colaboración y buen trato**

Según Clegg, Hardy, Lawrence y Nord (2017) la colaboración se refiere a un sistema de relaciones donde dos o más integrantes combinan actividades conjuntas de manera activa y recíproca con la finalidad de alcanzar objetivos en común que no podrían efectuarlos solos. El buen trato se trata de las relaciones y prácticas de respeto y amor que las personas tienen con lo demás y consigo mismo, lo cual permite que se lleven mejor con sus amigos, padres y parientes (Gobierno de México, 2019).

### **Comunicación organizacional**

Andrade (2005) definió a la comunicación organizacional de tres formas distintas, primero, la define como un conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, segundo surge como un campo de conocimiento humano bajo el cual se estudia la forma en que el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones se forma y tercero la conceptualiza como un conjunto de actividades y técnicas que se generan a través de un proceso comunicativo donde se desarrolle una estrategia con el fin de agilizar el flujo de mensajes entre la organización y sus empleados.

Andrade (2005) manifestó que existen dos categorías de la comunicación organizacional, las cuales son interna y externa. La comunicación interna es el conjunto de actividades que la organización ha efectuado para el mantenimiento y creación de nuevas relaciones interpersonales, mediante el uso de medios de comunicación que mantenga integrado, informado y motivado al equipo con el fin

lograr los objetivos planteados. En cuanto a la comunicación externas, se refieren al conjunto de mensajes que son emitidos por la organización mediante un público externo, con el fin de proyectar una excelente imagen en el exterior promoviendo sus productos o servicios.

### **Conocimiento**

El conocimiento se trata de la información, conceptos, principios y teorías que el individuo suele aplicar al momento de desempeñarse en su trabajo, el cual fue adquirido durante su vida (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2016). Para Zambrano y Molina (2016) el conocimiento es un proceso humano dinámico donde se busca la verdad de algo que la persona cree, para lo cual, deben identificar, recoger y difundir la información.

### **Cultura Organizacional**

Luna y Pezo (2005) expresaron que la cultura organizacional es una variable de gran importancia dado que la misma se encuentra relacionada con el comportamiento empresarial. Se la define como un conjunto de elementos que se transmiten a los miembros de una organización. En el ámbito organizacional la cultura debe cumplir con varias funciones, debe definir los comportamientos diferenciales, transmitir la identidad de la organización a sus miembros, facilitar la creación de un nivel de compromiso general, incrementar la estabilidad social y vincular un nexo entre la organización y sus empleados.

### **Desarrollo profesional**

De acuerdo con Miranda et al. (2015) el desarrollo profesional significa adecuación, mejora, cambio, desarrollo, crecimiento acerca del conocimiento propio de la persona, con las actitudes del departamento, institución y del trabajo,

en donde se busca el trabajo en equipo entre las necesidades de desarrollo institucional y las necesidades de desarrollo profesional. Para Day (2019) este desarrollo se refiere a un proceso donde las personas o grupos amplían, renuevan y revisan sus destrezas y conocimientos.

### **Distribución de recursos**

La distribución, dotación y equidad de los recursos humanos es indispensable en cualquier planificación; por ese motivo, planificar este recurso se convierte en un proceso importante de los gestores de salud (Moscoso, Huamán, Núñez, Llmosas & Perez, 2015).

### **Estabilidad laboral**

Según la Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (2017) la estabilidad laboral es un derecho que tienen todos los trabajadores. Este se basa en un vínculo jurídico entre la organización con el colaborador que solo puede ser extinta mediante un causal establecido en la ley (Platán, 2016).

### **Liderazgo**

Agüera (2004) indicó que el liderazgo se lo define como un proceso donde la persona despliega su capacidad con el fin de poder influir sobre las personas para que estas trabajen con mayor entusiasmo en el logro de objetivos sean laborales o personales. Aquel que ejerce el liderazgo deberá mantener características especiales que harán destacar a la persona en una organización. Una persona que asuma el liderazgo deberá mantener diversas cualidades tales como, la influencia, la motivación, el poder de persuasión, entusiasmo y muchas más para poder comunicar y transmitir ideas que ayuden al logro de metas y objetivos.

Vásquez (2005) indicó que los estilos de liderazgo se lo definen como una clasificación donde se encasilla a una persona. Se clasifican en seis estilos, el líder coercitivo, el cual se caracteriza por ser un líder que se encuentra orientado al logro dado que obtiene sus mejores resultados en tiempos de crisis. El líder autoritario, el cual es de utilidad al momento de dirigir al personal hacia una nueva dirección dado que son hábiles para promover un cambio. El líder afiliativo, el cual se caracteriza por formar lazos con la organización, motivando al personal en momentos de estrés. El líder democrático el cual fomenta la comunicación en una empresa, escucha y lidera a un equipo de forma excelente. El líder marcapasos, el cual mantiene una alta probabilidad de lograr un alto rendimiento y el líder coaching, el cual mantiene una actitud positiva frente a los demás.

### **Motivación**

Tracy (2016) manifestó que uno de los factores claves para llevar a cabo la motivación generando el máximo rendimiento, es la relación existente entre el gerente y el colaborador. Cuando exista este nexo, el resultado será positivo generando un mayor rendimiento y productividad. Existen cuatro factores básicos en la motivación, esto es el estilo de liderazgo, el sistema de recompensas, el clima organizacional y la estructura del trabajo.

### **Motivación Laboral**

La motivación laboral es el equivalente a la interrelación de la persona con el estímulo proporcionado por la organización a fin de crear elementos que incentiven e impulsen al empleado para que alcance sus objetivos (Peña & Villón, 2018). Según Callata y Fuentes (2018) la motivación en el ámbito laboral se trata de la fuerza interior que hace que una persona cuide su tarea; por lo tanto, esta

motivación se da mediante factores específicos e independientes como son los factores motivacionales y los de higiene.

### **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca es aquella que se relaciona con el conseguir reforzadores una vez emitida la conducta: por lo cual, esta motivación se la asocia con tareas repetitivas y mecánicas de mayor rendimiento (Pérez, Gutiérrez, García & Gómez, 2017) Según Cosme (2018) esta clase de motivación se caracteriza por ser externa a la actividad; por lo cual, se suele efectuar por el deseo del grupo como son las políticas, deportes, entre otros, para esto incluye diversas emociones que influyen en esta motivación como son las prospectivas y retrospectivas.

### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se refiere a los estímulos motivacionales que son producidos en el interior de las personas, el mismo que está vinculado a los deseos de autorrealización y desarrollo del individuo; por ese motivo, las personas no necesitan que se las estimule desde el exterior ya que encuentran la energía para esto en su interior y así logran alcanzar sus objetivos (Durán, 2018). En cambio, según el Servicio Extremeño de Salud (2017) este tipo de motivación se trata de que el ser humano realiza gran parte de actividades por placer.

### **Motivación trascendente**

La motivación trascendente son aquellas acciones que se toman por ser buenas para los demás; es decir que, aquellos motivos mejoran la auto-consistencia de la persona, lo cual le permite mejorar su toma de decisión (Jurado, 2018). Por otra parte, Hatum (2018) manifiesto que este tipo de motivación se basa en un objetivo empresarial que tiene mayor impacto.

Para Carrasco y Javaloyes (2016) esta motivación se basa en la motivación de las personas, es decir que la razón por la que se realiza algo va más allá del interés personal o una ventaja, como es satisfacer las necesidades de las personas y cumplir con el sentido religioso de la existencia.

### **Personalidad y autoestima**

La personalidad es el conjunto de información que se adquiere durante la vida que ha formado la manera de actuar, sentir y pensar, la misma que se ha adquirido mediante la interacción social (Jara, Olivera & Yerrén, 2018). De igual manera, Tintaya (2019) estableció que la personalidad es la organización más integral y compleja de la vida del ser humano, es por ese motivo que esta es difícil de comprenderla directamente, para lo cual solo se puede realizar por medio de aspectos concretos observables.

Según Zenteno (2017) la autoestima se la considera como la experiencia de la persona de ser apto para las necesidades y la vida; así como, es la confianza de los individuos de su capacidad de enfrentar y pensar sobre los retos de la vida, de forma simplificada quiere decir que la autoestima es una actitud desfavorable o favorable que la persona tiene hacia su persona. En cambio, para Lomelí, Valenzuela y López, (2016) la autoestima es importante para que el individuo logre triunfar en la vida, ya que este no puede ser exitoso sino se quiere y cuida, para lo cual debe conocer a sí mismo para poder planificar y proyectar la vida.

### **Satisfacción laboral**

Hannoun (2011) indicó que la satisfacción laboral mantiene una conceptualización genérica. Se la define como la actitud que tiene el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud se encuentra basada en valores y creencias. Estas actitudes son desarrolladas por las características que el

trabajador percibe de su puesto de trabajo, las cuales pueden ser: las necesidades, rasgos personales y valores. Adicional a esto existen dos tipos de satisfacción, la general que indica lo que el trabajador siente en cuanto a las facetas de su trabajo, y la satisfacción por facetas, donde incluyen variables como los beneficios, reconocimientos, supervisión, políticas de la empresa, compañeros, y condiciones de trabajo.

Escribano (2006) indicó que la satisfacción laboral se la define como el conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo que desarrollan de manera general o particular. Medir la satisfacción laboral trae consigo una serie de ventajas, una de ellas es que permite conocer la actitud del trabajador de manera global, además gracias a este indicador las medidas que se apliquen permitirán mejorar y modificar actitudes negativas que presentar el colaborador. Por último, la medida de satisfacción laboral permitirá el incremento de información permitiendo conocer los avances o cambios que se han realizado.

### **Sitio de control**

El sitio de control o también conocido como *locus* de control es un término usado en la psicología basado en la percepción de una persona sobre su comportamiento y lo que sucede en su vida; existe el locus de control interno y externo, el interno es la creencia de que los eventos se dan a causa de su propio comportamiento o de sus características individuales, mientras que, el externo se cree que los eventos fueron generados por el destino, la casualidad o la suerte (Bibiano, Ornelas, Aguirre & Rodríguez, 2016).

En cambio, para Mayora y Fernández (2015) el locus de control es una característica o variable fija que está influenciada por variables situacionales o contextuales; por lo cual, las personas suelen tener una orientación hacia la

internalidad y externalidad. Por ese motivo, las personas con locus interno suelen presentar mayor motivación hacia el logro, mayor satisfacción y mejor desempeño, mientras que las personas con control externo suelen adoptar actitudes apáticas y conformistas, por esa razón siguen instrucciones, tienen bajo desempeño y tienen pensamientos de que sus resultados se basan en la suerte.

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

A continuación, en el presente capítulo se presentan una serie de investigaciones, antecedentes y demás documentos de autores nacionales como internacionales con el objetivo de brindar un breve análisis de cada informe, lo cual posibilita esclarecer las variables de estudio que se encuentran relacionadas con el clima organizacional y cómo esto influye en el desempeño laboral de la empresa Mendotel S.A.

Pazmiño (2015) realizó un trabajo de investigación que tuvo como objetivo identificar la incidencia del clima organizacional y cómo esto influía en el desempeño laboral de los trabajadores que laboraban en un centro ocupacional de la ciudad de Ambato. Esto lo realizó a través de un diagnóstico donde se planteaban las diferentes percepciones que los colaboradores mantenían frente al clima organizacional, asimismo el autor definió cuál era el nivel de desempeño laboral de cada trabajador. La metodología bajo la cual estuvo basado este estudio de caso fue mediante un enfoque mixto, conformado por un estudio cualitativo y cuantitativo, con el fin de enfatizar los problemas y permitir mejoras. La

población estuvo conformada por 52 individuos, integrantes del centro ocupacional.

Se pudo evidenciar que el 71% de los encuestados consideran que el desempeño laboral no se llega a satisfacer de forma eficiente por mantener un deficiente clima organizacional. Se pudo determinar que no existe un proceso inductivo al momento de ocupar un puesto, incluyendo que gran parte se ve afectado por el liderazgo autocrático que se mantiene. Por esto se recomendó establecer charlas que permitan una participación en conjunto, y sobre todo la creación de un plan de inducción laboral que indique todas las políticas que debe cumplir en su rol (Pazmiño, 2015).

Zenteno y Durán (2016) llevaron a cabo un trabajo de investigación, para conocer cómo las empresas en los últimos años han mostrado preocupación por el clima organizacional, dado que este factor mantiene un alto grado de impacto en los resultados que se presentan y que requieren las organizaciones. El presente artículo se realizó con el objetivo de identificar los desafíos que se han involucrado en la implementación de exitosas prácticas de recursos humanos de alto desempeño y basado en los resultados que se han encontrado, proponer acciones que mejoren la percepción del trabajador con respecto al clima organizacional de la organización. Se evaluaron factores como la calidad de vida laboral, la comunicación, el compromiso, gestión del talento, oportunidades de desarrollo, remuneración, salud ocupacional entre otros.

Se pudo determinar que el factor con mayor relevancia fue la remuneración. A pesar de ser una de las variables que predominaba se pudo determinar que para mantener un excelente clima organizacional era necesario que el incentivo de remuneración se asocie con los niveles de justicia. El segundo factor relevante

correspondió a los equipos autogestionados, de acuerdo con el trabajo en conjunto y liderazgo, asociado a la satisfacción de los colaboradores. Es por esto que se recomendó el desarrollo de un plan integral de recursos humanos, al igual que ejecutar una revisión exhaustiva de las políticas de remuneración, dado que existe un alto nivel de percepción al momento de indicar si estas son bajas, o que no existe equidad (Zenteno & Durán, 2016).

Torres y Zegarra (2015) en su artículo de investigación, tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de las instituciones educativas de la ciudad de Puno. El presente estudio se basó bajo una metodología descriptiva correlacional, además de ser una investigación de tipo cuantitativa donde, como instrumentos de recolección de datos se utilizaron fichas bibliográficas y resúmenes, como técnica se empleó el uso de una encuesta y un cuestionario relacionado a las variables del clima organizacional y el desempeño laboral.

El estudio obtuvo como resultado, que existe una correlación entre las variables del clima organizacional y desempeño laboral, lo cual ha sido percibido no solo por docentes sino también por estudiantes. Las prácticas de recursos humanos enfocadas al compromiso mantienen una relación positiva con el desempeño de los empleados a través de las diversas percepciones y expectativas de los mismos. Para concluir se determinó un nivel de significancia del 5%, lo cual demostró la relación directa y positiva de ambas variables que se establecieron para evaluar el personal de las instituciones educativas que se escogieron, lo cual indica que al mantener un mejor clima organizacional existe la probabilidad de obtener un nivel de desempeño laboral eficiente (Torres & Zegarra, 2015).

Enríquez y Calderón (2017) en su artículo de investigación el cual hace referencia al clima organizacional y cómo este incide en el desempeño laboral del personal de un centro educativo de Ecuador, tuvo como objetivo desarrollar un análisis del clima organizacional mediante la aplicación de un instrumento que permita analizar los factores más importantes como el apoyo de las diversas autoridades que laboran en la institución, el confort físico, la recompensa y beneficios, las relaciones interpersonales y la presión que las autoridades ejercen sobre sus colaboradores.

Se obtuvieron resultados favorables, como primer punto el 100% de los encuestados manifestó que existe respeto y apoyo por parte de las autoridades de la organización, el 83% indicó que se mantienen satisfechos con las actividades que realizan y cómo estas son recompensadas. Por otra parte, respecto a las instalaciones donde se realizan las actividades el 92% percibe un ambiente laboral adecuado, puesto que existen niveles de seguridad y de comodidad lo cual facilita su trabajo. El 95% indicó que las autoridades ejercen un excesivo control, el 96% señaló que existe una excelente relación entre compañeros (Enríquez & Calderón, 2017).

Prado (2016) realizó un trabajo cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las diferentes variables que incluyen el clima organizacional y cómo esto influía en las competencias del desempeño laboral del personal administrativo de un centro de educación superior. El autor pudo constatar que en la actualidad las organizaciones e instituciones se sumergen de lleno en un mundo competitivo, dejando de lado el recurso humano, el cual es el factor de mayor importancia dentro de una entidad. De ahí viene la necesidad de capacitar el

talento humano y de ofrecer un excelente ambiente laboral que permita incrementar su desempeño laboral.

El cuestionario estuvo conformado por cinco factores, los cuales eran el involucramiento laboral, las condiciones laborales, la comunicación, supervisión y la autorrealización, dichos factores estaban constituidos por 10 ítems. Adicional a esto, se empleó una hoja de evaluación de desempeño laboral, conformada por cinco dimensiones, las cuales eran el desempeño en relación con sus superiores, con las condiciones físicas, con respecto a la participación en la toma de decisiones, relacionado al trabajo y el conocimiento. De acuerdo con las herramientas utilizadas se concluyó que existe una relación directa y bastante significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores que pertenecían el área administrativa del centro de educación superior (Prado, 2016).

Freire (2017) en su trabajo de investigación detalló un análisis de todos los aspectos que se relacionaban con el clima y el desempeño laboral. Tuvo como objetivo investigar cuál era la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad municipal, puesto que dicha institución a lo largo de los años en los cuales había prestado servicios jamás había otorgado mejoras en el ambiente laboral bajo el cual los colaboradores están expuestos. De esta forma se llevó a cabo este estudio con el fin de integrar el recurso humano como un factor indispensable para la organización, siendo reconocido por las habilidades y destrezas que manejaban en su área de trabajo. La población estuvo constituida por 74 personas, miembros del GAD Municipal, a los cuales se les realizó un censo.

Se evidenció que el 57% de los encuestados no han recibido charlas motivacionales para incrementar el buen desempeño laboral, además de que el 59% del personal que labora no cuenta con las respectivas competencias que se requieren para llevar a cabo las funciones del cargo aplicado. De esta forma se concluye que el clima organizacional de esta entidad se encuentra influenciado por aspectos negativos que reducen el desempeño de los trabajadores por lo que se recomienda la aplicación de un manual donde se especifique cuáles son los valores institucionales, además de mejorar los procesos mediante charlas motivacionales con el fin de que exista un compromiso y un desenvolvimiento efectivo de los trabajadores (Freire, 2017).

Martínez y González (2017) en su trabajo de investigación especificó que el clima organizacional se lo reconoce por ser un conjunto de valoración que los colaboradores perciben de las organizaciones, tomando en cuenta que esto es un actor clave para llevar a cabo el crecimiento y desarrollo organizacional. El objetivo de este estudio fue realizar un análisis respecto al clima organizacional y cómo este influenciaba en la productividad y desempeño de un hotel de la ciudad de Guayaquil. El tipo de investigación fue descriptiva, como población se consideró a todos los trabajadores que laboraban en dicho hotel, número que ascendía a 185 trabajadores.

Se llevó a cabo una encuesta para la recolección de datos, la misma que estaba formada por tres bloques, el primero referente al clima organizacional, el segundo a la productividad, y el tercero al desempeño laboral. Se obtuvieron resultados favorables para el primer bloque, puesto que el 78% percibía un excelente clima organizacional, así como el nivel de productividad y el desempeño laboral, logrando porcentajes del 90% y 80% correspondiente a ambos

bloques. Además, se identificó que un factor primordial para este hotel era el nivel de responsabilidad y compromiso que los colaboradores mantenía en sus actividades diarias, revelando que el 95% de los encuestados lograban cumplir con dicho criterio (Martínez & González, 2017).

Mejillón (2017) desarrolló un trabajo de investigación el cual tuvo como objetivo analizar el clima organizacional a través de un trabajo de campo que permita identificar la incidencia en el desempeño laboral del recurso humano de una entidad pública de la provincia Santa Elena, con la finalidad de formular sugerencias que promuevan el desarrollo de un clima organizacional de excelencia influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores. La investigación mantuvo un enfoque correlacional, además de emplear un enfoque cualitativo y cuantitativo; se tomó en consideración un método de investigación inductivo-deductivo y analítico.

Se obtuvo como resultados que no todos los departamentos trabajan en equipo además de que existe comunicación solo en pocos departamentos más no en toda la institución. Con respecto a la encuesta, se evidenció que la falta de relaciones interpersonales impide llevar a cabo un trabajo en equipo y esto fue respaldado por el 56.58% de los encuestados. Al igual que esto, la productividad de la empresa se ha visto afectada porque el 57.14% de los trabajadores no ejercen sus actividades de acuerdo al perfil profesional. Por ende se recomendó el desarrollo de un plan de mejoramiento de clima organizacional con el fin de fortalecer y mejorar la comunicación mejorando en conjunto el desempeño laboral (Mejillón, 2017).

Aguas (2016) realizó un trabajo de investigación el cual tuvo como objetivo analizar la influencia del desempeño laboral en el clima organizacional de la

Federación Deportiva en la provincia de Tungurahua. Para llevar a cabo la metodología del presente estudio se utilizó un enfoque mixto, que incluía una investigación cualitativa y cuantitativa, incluyendo una revisión bibliográfica de campo, exploratoria, descriptiva y correlacional. Como población se tomó en cuenta un total de 85 personas, conformadas por trabajadores de áreas administrativas, entrenadores y auxiliares de servicio.

Basándose en los resultados, se pudo determinar que el 71% de los encuestados no han sido evaluados por la institución, por tal motivo desconocen cuál es su nivel de desempeño. Por otra parte, solo un 24% manifestó que no obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias; por último, el 61% indicó que durante el transcurso que llevan laborando en dicha institución no han recibido ningún tipo de capacitación impidiendo el desarrollo de competencias que los colaboradores deberían generar ocasionando el incumplimiento del perfil requerido para mantener un desempeño efectivo. En conclusión, el poco o casi nada de interés que la organización ofrece a sus trabajadores provoca el bajo rendimiento en el cumplimiento de tareas, insatisfacción del trabajo y dificultad para mantener las relaciones interpersonales (Aguas, 2016).

Pérez (2016) desarrolló un trabajo de investigación, el cual tuvo como objetivo determinar e identificar la influencia del clima organizacional y cómo este repercute en la satisfacción y desempeño laboral del personal que labora en un distrito de salud de Pelileo. Esto se lo llevó a cabo por medio de una evaluación que generó un análisis del nivel de satisfacción de dicho personal con el fin de implantar acciones que permitan realizar mejoras en problemática detectada. La investigación se realizó por medio de fuentes bibliográficas

relacionadas a las variables de estudio; mantuvo un enfoque orientado al constructivismo y humanismo, además de ser una investigación cuasiexperimental, dado que se obtuvieron datos cualitativos. Con respecto a la población, el distrito está conformado por 277 colaboradores; sin embargo, mediante un muestreo aleatorio simple se tomó en consideración 116 trabajadores.

Se evidenció que existe un clima organizacional favorable; a pesar de esto, la satisfacción del trabajador se ha visto afectada por la falta de experiencias agradables no solo entre compañeros sino también con autoridades. Dado este problema se recomendó la creación de áreas constructivas que permitan mejorar las relaciones interpersonales otorgando un pequeño descanso con el fin de llevar a cabo actividades que cumplan con el objetivo propuesto (Pérez P. , 2016).

Lasluisa (2016) en su trabajo investigativo, pudo determinar que al momento de que una organización no presta atención al clima organizacional que mantiene una empresa, esto ocasiona que aquellos miembros que pertenecen a dicha entidad se mantengan en constantes conflictos perjudicando el desarrollo del talento humano. El presente estudio tuvo como objetivo determinar cuáles eran esos factores que incidían en el clima organizacional y el desempeño laboral de una empresa en particular de la ciudad de Ambato. Para la ejecución de este análisis, se mantuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, además que se desarrolló bajo una modalidad de campo, bibliográfica y documental. El nivel de investigación utilizado fue descriptivo, correlacional y exploratorio; con respecto a la muestra, esta estuvo basada en un total de 20 personas, incluido personal administrativo y operativo.

Se evidenció que el 60% de los encuestados no mantienen una comunicación dinámica y espontánea con el personal de la institución, provocando la falta de

información entre departamentos, dificultando el incremento de niveles de confianza y cooperación entre ellos, esto se sustenta bajo el 55% del personal encuestado. Esto permitió concluir que el clima organizacional que rige dentro de la organización es inadecuado, dado que no existe la debida comunicación que genere un ambiente de compañerismo y liderazgo deteniendo el crecimiento, desempeño y satisfacción laboral del trabajador al momento de cumplir con sus labores diarias (Lasluisa, 2016).

Jurado (2017) expresó en su trabajo de investigación que el mayor activo que una empresa posee es su recurso humano, por ende se debe brindar un adecuado ambiente laboral que permita incrementar el desempeño laboral de dicho personal. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora. Mantuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo con el fin de analizar las variables de causa y efecto, adicional se estableció una modalidad de investigación bibliográfica-documental y de campo; para su fundamentación se utilizó un proceso descriptivo, correlacional y exploratorio. La población que se tomó en consideración abarcó un total de 52 personas distribuidas en varios departamentos de la empresa con el fin de incluir la participación de toda la organización.

Se determinó que el personal se encuentra parcialmente dividido antes las condiciones físicas que la empresa ofrece para realizar sus labores. Otra variable importante en este estudio fue la comunicación interna, donde el 9.62% consideró que este aspecto no existe, lo cual corroboró la falta de organización dentro de los departamentos provocando la obstrucción del flujo de información. Para llevar una correcta evaluación del clima organizacional se seleccionaron criterios, tales

como el liderazgo, recompensas, estructura física, entre otros. Para la valoración del desempeño laboral se dispuso como eje principal el cumplimiento de metas empresariales, el nivel de compromiso y participación que los trabajadores mantenían con la organización y las medidas de capacitación con el fin de llevar cabo el mejoramiento continuo (Jurado E. , 2017).

Referente al tema, Adriazola, López, Rojas y Bustamante (2019) desarrollaron una investigación con el objetivo de medir el clima organizacional de cuatro centros de atención primaria. Fue un estudio cuali-cuantitativo, observacional, censal y transversal manteniendo un carácter exploratorio. El instrumento empleado para llevar a cabo la recolección de datos fue un cuestionario de clima organizacional validado por los autores Bustamante, Lapo y Grandón (2016). Esta herramienta se constituye de 10 dimensiones abarcando un total de 44 preguntas bajo una escala de Likert de cinco puntos. La muestra estuvo conformada por 389 casos derivados del año 2016; para el procesamiento de los datos, dicho análisis se ejecutó mediante el programa estadístico SPSS versión 24 y se accedió a realizar una validación mediante el Alfa de Cronbach.

Por medio de la aplicación del cuestionario se evidenció que el 71% de los casos correspondían al género femenino, de los cuales se encontraban en el rango de edad de 26 a 35 años. En ámbitos laborales, el 49.1% se encuentra en la entidad prestando sus servicios desde hace cinco años y el 25.2% manifestó estar entre seis a 11 años de servicio. El cuestionario inicial mantuvo una modificación generando un instrumento formado por siete dimensiones con 30 ítems. En aspectos de clima organizacional se identificó que la dimensión que mayor afectación genera en este ámbito son los equipos y distribución de personas y material; no obstante, la variable que mayor contribuye es la autonomía y

profesionalismo. De forma general se determinó que, el rol que ejerce el líder en las diferentes áreas se ha consagrado como un factor que ha permitido el apoyo y orientación de los empleados mejorando de forma constante el clima organizacional de la institución (Adriazola et al., 2019).

De igual forma, Lapo y Bustamante (2018) ejecutaron una investigación con la finalidad de determinar cómo las variables clima organizacional y actitudes laborales inciden en el comportamiento prosocial. Esta fue una investigación cuantitativa y transversal de carácter exploratorio. La muestra estuvo conformada por un total de 583 trabajadores derivados de la provincia del Guayas, debido que mantiene una amplia cobertura de servicios de salud. Bajo una perspectiva muestral se determinaron los hospitales de mediana y alta complejidad, tanto privados como públicos. El instrumento que se empleó para llevar a cabo la recolección de datos fue el cuestionario de clima organizacional desarrollado por Bustamante, Lapo y Grandón en el año 2016, de actitudes laborales establecido en el año 2013 y el de comportamiento prosocial empleado en el año 2014 y 2016. Cabe recalcar que, todos los cuestionarios se encuentran sujetos a una escala de Likert de cinco puntos.

El cuestionario para medir el clima organizacional y el comportamiento prosocial mantuvieron una modificación generando para el primero cuatro dimensiones con un total de 29 ítems y para el segundo instrumento se establecieron dos dimensiones abarcando 19 preguntas. Mediante los resultados se evidenció que el clima organizacional incide de forma directa en la variable de actitudes laborales y esta sobre el comportamiento prosocial. Además, se comprobó que las actitudes laborales intervienen como intermediaria directa en el

clima organizacional, por lo que se sugirió realizar nuevos estudios que permitan verificar dicha relación bajo un contexto diferente (Lapo & Bustamante, 2018).

En temas de desempeño laboral, Gallardo (2017) llevó a cabo una investigación con la finalidad de determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. La metodología de la investigación mantuvo un enfoque cuantitativo bajo un diseño correlacional no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 70 empleados de una Red de salud, al ser una investigación censal, se consideró a todo el universo determinado. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se empleó fueron dos cuestionarios empleados para medir el desempeño laboral y la gestión del talento humano. Cabe recalcar que, cada instrumento se conformó por 30 preguntas derivada de tres dimensiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección se determinó que existe una correlación alta, positiva y significativa entre las variables planteadas lo cual se dedujo del RHO de Spearman manteniendo un valor de 0.617. Bajo este esquema se recomendó el desarrollo constante de una autoevaluación institucional a fin de manifestar las fortalezas y debilidades de la entidad con el objetivo de garantizar una eficiente gestión del talento influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores (Gallardo, 2017).

### **Situación Actual de Mendotel S.A.**

La empresa Mendotel S.A. fue constituida el 19 de marzo del año 1993. Su actividad económica radica en la comercialización de equipos, piezas, partes y accesorios de comunicación. Mendotel S.A. es una empresa ecuatoriana líder en brindar soluciones en comunicaciones, cableado estructurado, asesoramiento tecnológico y redes empresariales. Cuenta con más de 25 años de experiencia en

el mercado nacional, convirtiéndose en el distribuidor autorizado de marcas como: Motorola, PCTEL, Pelican, Nitrotel, Zebra, Grandstream, Alfocom, Cambium Networks, Extreme Networks, entre otros.

Mendotel S.A., ofrece una amplia gama de productos y servicios que se encargan de maximizar el uso de la tecnología con el fin de crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas a sus clientes. La organización busca que sus usuarios dispongan de los mejores servicios, dado que no solo ofrece asesoría de equipos sino también brinda el servicio de integración de sistemas o requerimientos que se necesiten en diferentes proyectos. Esta empresa se encarga de la instalación de cableados y fibra óptica, soluciones de redes, equipamiento, configuración e instalación de sistemas de control de accesos, sistema de detección de intrusos; adicional a esto, cuentan con ingenieros altamente capacitados para el desarrollo de soluciones de software y/o arquitectura de red (Mendotel S.A., 2019).

Al ser distribuidores autorizados ofrece asesoría completa de una amplia gama de productos, cubriendo líneas de fibra óptica, networking, soluciones IP, cableado estructurado de alarma e incendio, integración de sistemas, software sistema de detección de incendio entre otros servicios.

Mendotel S.A. reconoce que para que una empresa sea eficiente en sus procesos y actividades es necesario estar conectado con el mundo. Por eso se encargan de aprovechar al máximo la tecnología con el fin de crear nuevas oportunidades. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Av. Las Lomas.

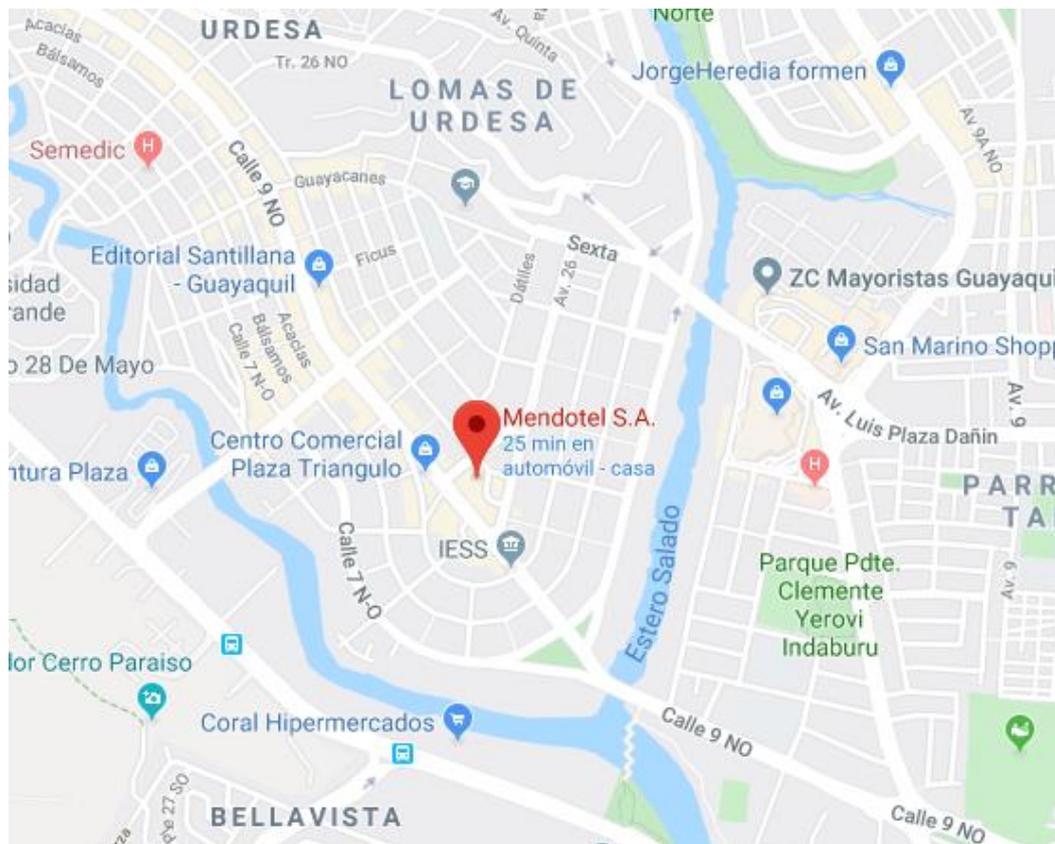


Figura 1. Ubicación de la empresa Mendotel S.A. Tomado de Google Maps.

Mendotel S.A. tiene como misión: “Ser una empresa que promueve soluciones integrales e innovadoras, comprometidos con la calidad, valores y servicios de nuestros clientes a través de la mejor tecnología, ética y profesionalismo de nuestro equipo de trabajo” (Mendotel S.A., 2019, párr. 2).

Adicional a esto, esta empresa mantiene como visión: “Ser una empresa reconocida por proveer soluciones de tecnología y calidad de nuestros servicios, posicionándonos como la mejor opción en las preferencias de nuestros clientes” (Mendotel S.A., 2019, párr. 2).

En cuanto a los valores que esta empresa resalta en su protocolo se encuentra la actuación ética, la competitividad, el desarrollo de sus colaboradores, la excelencia del servicio, el respeto, la responsabilidad social empresarial, la autonomía y coherencia estratégica, la gestión de innovación y el conocimiento y

por último la participación y equipo colaborativo (Plan de Negocios Mendotel S.A., 2019).

Mendotel S.A. es una empresa que cuenta con 62 empleados, los mismos que se encargan de llevar a cabo el trabajo no solo administrativo dentro de la empresa, sino también fuera. En la figura dos, se muestra la estructura organizacional que la empresa Mendotel S.A. posee actualmente.

De acuerdo con el organigrama plasmado en la figura dos, se describen a continuación las funciones de cada rango.

El Gerente General se encarga de elaborar los planes estratégicos de los negocios estableciendo los objetivos y metas específicas. Maneja y controla las finanzas de la empresa. Elabora promociones y campañas de ventas para mejorar el posicionamiento en el mercado. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, mercadería o insumos más adecuados. Selecciona personal competente y desarrolla programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

El Gerente Comercial es el encargado de elaborar cotizaciones a los clientes según requerimiento de los mismos. Realiza la gestión de ventas a los clientes. Realiza visitas a los clientes específicos (a petición del cliente) a fin de reconocer sus necesidades y otorgar el debido asesoramiento y sobre todo la atención personalizada a clientes finales.

#### **Estructura organizacional de la compañía Mendotel S.A.**

El Jefe de Contabilidad es el encargado de emitir los cheques para el pago de las cuentas por pagar, emitir órdenes de compra a proveedores locales con el fin de abastecer el stock de mercadería. Mantiene al día los seguros contratados por la

empresa. Realiza los trámites correspondientes para el cumplimiento legal.

Realiza la importación de mercadería para mantener stock demandado.

El Jefe de marketing realiza planes de negocios anuales a fin de establecer metas estratégicas de ventas. Realiza las proyecciones de ventas mensuales a fin de conocer el cumplimiento de las mismas. Realiza visitas trimestrales al canal de distribución. Atiende los requerimientos de clientes y les informa sobre las nuevas campañas y promociones.

El Jefe del departamento técnico: se encarga de realizar la asignación de frecuencia a los clientes. Realiza la elaboración de contrato de concesión de frecuencia para los clientes. Realiza el control del mantenimiento de las repetidoras a fin de evitar cualquier percance con las mismas. Realiza la adquisición de herramientas y artículos necesarios para uso del departamento técnico y lleva un control de los contratos de concesión de frecuencias para Mendotel.

El Vendedor Junior se encarga de realizar gestiones de ventas. Elabora cotizaciones a los clientes según requerimiento de los mismos. Realiza los informes de visitas de los clientes. Realiza reportes de ventas mensuales. Cumple con las metas según el objetivo de ventas de la empresa y apoya a recepción.

El Auxiliar de Contabilidad se encarga de despachar los repuestos solicitados por el departamento de taller para reparación. Despacha mercadería según ordenes de compras emitidas por el departamento de ventas. Realiza el ingreso y egreso de los cables a las bodegas de Mendotel. Retira la mercadería de las bodegas. Retira la carga, según orden de compra emitida por el jefe de contabilidad. Ingresar en el sistema el porcentaje calculado de las retenciones en la fuente. Archivar documentación.

El Auxiliar de Facturación es el encargado de realizar la facturación de ventas. Recibe los pagos realizados en efectivo por cancelación de facturas. Realiza la cancelación de facturas una vez registrado el pago. Realiza los abonos a las facturas una vez registrado el pago. Realiza la emisión de guías de remisión por cada facturación emitida para el traslado y entrega de la mercadería. Elabora los comprobantes de pagos de las cuentas por cobrar.

El Contador Externo prepara la liquidación y declaración de impuestos para el cumplimiento de las obligaciones al Servicio de Rentas Internas (SRI). Realiza las declaraciones anuales del impuesto a la renta. Realiza el cálculo y liquidación de los beneficios sociales (14to - 13ro, utilidades). Realiza la presentación anual de información financiera al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), requisito que solicita este ente gubernamental y presenta anualmente la información financiera de la empresa a la Superintendencia de Bancos.

El Técnico Electrónico es el encargado de realizar el reporte técnico indicando el diagnóstico de daños en radios y equipos que entran para reparación. Realiza la reparación de radios. Realiza el monitoreo de los equipos y su funcionamiento. Realiza el mantenimiento de las antenas para su buen funcionamiento. Realiza la instalación de equipo, repetidoras y antenas; programa y calibra las frecuencias de radios.

El Auxiliar de taller se encarga de realizar los presupuestos por servicio de reparación, programación e instalación de la mercadería de Mendotel. Realiza la recepción de mercadería para su revisión por daño en la misma. Notifica al cliente el resultado de la evaluación del daño en su mercadería y solicita autorización para su reparación. Realiza la emisión de órdenes de trabajo para la reparación de la mercadería y da apoyo a los técnicos en las pruebas de frecuencias.

El Auxiliar electrónico realiza el reporte técnico indicando el diagnóstico de daños en radios y equipos que entran para reparación. Realiza la reparación de radios. Realiza el monitoreo de los equipos y su funcionamiento y da apoyo al auxiliar contable subiendo y cargando mercadería en bodega.

La Recepcionista atiende al cliente en recepción con la finalidad de canalizar los requerimientos al departamento correspondiente. Atiende llamadas de los clientes con la finalidad de canalizar los requerimientos al departamento correspondiente. Realiza reporte de control de pagos realizados por los clientes a Mendotel. Realiza la impresión de las facturas recibidas vía mail para ser entregadas a los departamentos correspondientes y apoya al departamento de marketing con la elaboración de reportes según lo requerido por dicho departamento.

Los Mensajeros se encargan de realizar el retiro del cobre de facturas a los clientes según detalle entregado por recepción. Realiza la entrega mensual de facturas emitidas por la empresa a los clientes. Realiza la entrega de las facturas de ventas y servicios. Realiza el retiro de las retenciones. Realiza depósitos de cheques, efectivo y pago de servicios básicos (Plan de Negocios Mendotel S.A., 2019).

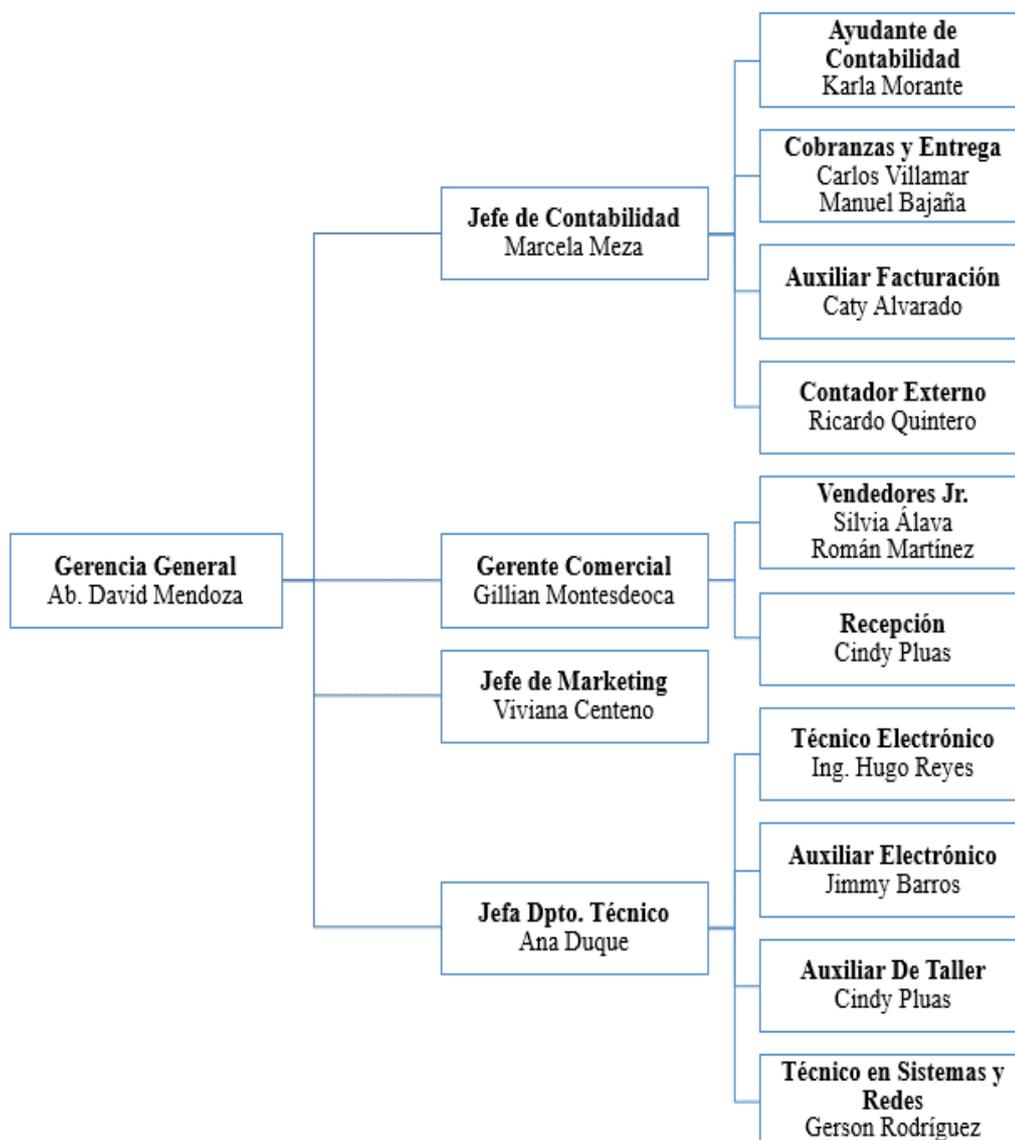


Figura 2. Organigrama de la empresa Mendotel S.A.

### Marco Legal

De acuerdo con la Constitución del Ecuador en el art. 33, expresa que el trabajo es un derecho y deber social, fundamental en la relación de otros derechos humanos. El Estado tiene la obligación de garantizar un trabajo digno, respetando la integridad del colaborador y sobre todo brindar retribuciones y remuneraciones justas de acuerdo al desempeño y nivel de instrucción de cada trabajador, cabe recalcar que el trabajo debe ser un derecho que permita la libertad de escogerlo y aceptarlo (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Con respecto al Código de Trabajo, en el capítulo tres relacionado a los efectos de un contrato de trabajo, este indica en el art. 38, que los riesgos ocasionados en el trabajo, ya sea por algún tipo de daño o deterioro que se presenten en las instalaciones, será cargo del empleador, en caso de sufrir algún tipo de lesión física, este se encuentra en la obligación de indemnizarlo de acuerdo a las disposiciones que se establecen en el Código de Trabajo, siempre y cuando tal beneficio no sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Asamblea Nacional Constituyente, 2019).

De acuerdo con la Constitución del Ecuador, en el art. 328, se establece que la remuneración deberá ser justa y equitativa en base al nivel de instrucción académica y perfil profesional del trabajador, lo cual permitirá obtener un salario digno que cubra sus necesidades como las de su familia. Este factor no será inembargable, salvo aquellos que deberán otorgarlo para el pago de pensiones de alimentos. Adicional a esto, el pago de dicha remuneración se deberá establecer en plazos convenidos por el empleador y el mismo no podrá ser descontado ni disminuido, a menos de que exista alguna autorización por parte del trabajador que así lo requiera (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En base al cuarto capítulo que se encuentra integrado por las obligaciones del empleador y trabajador del Código de Trabajo, se expone en el art. 42 que el empleador tendrá la obligación de pagar lo que le corresponde al trabajador, de acuerdo a los términos establecidos en el contrato y a las disposiciones entabladas en el código mencionado; además de asegurar un lugar de trabajo digno de acuerdo a las medidas de prevención y seguridad. Es obligación para el empleador llevar a cabo la indemnización del trabajador en caso de existir algún accidente que repercuta en la salud e integridad del mismo; así como proporcionar al

trabajador un trato considerado con el fin de evitar maltratos físicos o emocionales  
(Asamblea Nacional Constituyente, 2019)

### **Capítulo III**

#### **Marco Metodológico**

Este capítulo contiene la metodología que se implementa para la investigación, la misma que inicia estableciendo el enfoque, el método, así como

su alcance, continuando con el procesamiento de los datos, determinando las variables mediante su operacionalización, identificando la técnica y su población.

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque cuantitativo se refiere a aquel que usa la recolección de datos y el análisis para poder probar hipótesis, así como contestar las preguntas de investigación, mediante este enfoque se puede medir variables a través del uso de la estadística inferencial y descriptiva (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018).

Se aplica para el estudio el enfoque cuantitativo, puesto que se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación a través del uso de medición de las variables clima organizacional y desempeño laboral por medio de la aplicación de la estadística.

### **Método de Investigación**

El método deductivo es aquel que descompone el todo en partes; es decir que siempre inicia con el conocimiento general hacia lo particular, además tiene como característica el hecho de contener un análisis. Se dice que este método parte de las generalizaciones previamente establecidas, principios, reglas o leyes que permitan la resolución de problemas particulares (Andrés, 2016).

El método deductivo se aplica en la investigación, debido a que es necesario comprender con claridad de manera general el clima organizacional y el desempeño laboral, lo que partió con una revisión de la literatura, para luego medir las variables en el contexto de estudio.

### **Alcance de Investigación**

El alcance correlacional es aquel que facilita la descripción de dos variables asociadas entre sí con el propósito de lograr hacer predicciones de su

comportamiento futuro (González, Escoto & Chávez, 2017). En cambio, el alcance descriptivo se trata de lograr conseguir información de manera detallada acerca del fenómeno de estudio, es decir que mediante este alcance se puede especificar los perfiles, características y propiedades de un objeto, persona, comunidad, grupos, procesos u otro fenómeno (Barragan & Terceros, 2017).

Para la presente investigación se utiliza el alcance tanto descriptivo como relacional, ya que se busca mediante conocer a profundidad las características del clima organizacional de la empresa Mendotel S.A., así como el nivel de desempeño de los trabajadores de dicha empresa, con la finalidad de poder ver su asociación.

### **Procesamiento de Datos**

Para llevar a cabo el procesamiento de los datos se debe empezar con la revisión de la estadística inferencial, la cual según Gutiérrez y Vladimirovna (2016) se trata de una parte de la estadística que se dedica al trabajo de muestras, con las cuales busca deducir aspectos de suma importancia de toda la población, para esto se debe dar respuesta a varias preguntas que dependen de conocimientos sobre las matemáticas y probabilidad. Es necesario el uso de la estadística inferencial, ya que se pretende estudiar las variables clima organizacional y desempeño laboral partiendo su estudio a través del cálculo de la muestra, con lo cual permita recolectar datos importantes de la población que conlleven a establecer la asociación de ambas variables.

La correlación es aquella técnica que se encarga de evaluar la relación lineal entre dos variables, siendo la correlación más usada la conocida correlación de Pearson, que es representada mediante la letra  $r$ , su cálculo se realiza mediante la fórmula donde se divide la covariabilidad de X y Y para la variabilidad de X y Y

por separado (González et al., 2017).

Además, las medidas de tendencia central, que Acosta (2015) las define como medidas estadísticas de datos que brindan información acerca de la manera como se agrupan los valores de los datos en relación a un valor central. Las medidas de tendencia central son tres la moda, la mediana y la media. La media es también conocida como promedio y se la considera como una de las medidas más usadas, se dice que esta representa el valor medio de diversos datos y que se la consigue por medio de la suma de todos los datos de una serie de datos cuantitativos, cuyo resultado se lo divide por la cantidad de datos totales; por último, se simboliza mediante la letra equis con una raya en la parte superior ( $\bar{x}$ ). Para la investigación se aplicarán medidas de tendencia central específicamente la media, ya que a través de esta medida de tendencia central se pueden relacionar las variables clima organizacional y desempeño laboral; además de cuantificar las dimensiones evidenciando el equilibrio de cada variable.

Los gráficos estadísticos son un elemento que forma parte de la cultura estadística, ya que para esto se requiere de leer e interpretar medidas, gráficos y tablas de resumen, así como de evaluar, interpretar y socializar la información, además de lograr comprenderlo para luego utilizar las herramientas y lenguaje de la estadística (Díaz, Giacomone & Arteaga, 2017). La gráfica de barra es aquella que permite representar datos que están agrupados por varias categorías, dichos datos se pueden representar de dos maneras que son mediante barras verticales u horizontales (Socconini, 2019). Es importante el uso de gráficos estadísticos para lograr un análisis e interpretación adecuada acerca del clima organizacional y el desempeño laboral; para el presente estudio se aplican gráficos de barra debido a la cantidad de elementos que contienen ambas variables.

## **Técnica de Recolección de Información**

La encuesta es aquella que permite conseguir información real acerca de un tema específico directamente del público objetivo, dicha información se recolecta a través de un cuestionario de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas (Arenal, 2018).

La técnica para recolectar datos de la investigación es la encuesta, en este caso se aplican dos cuestionarios uno para el tema de clima organizacional y otro para desempeño laboral. El cuestionario de clima organizacional fue obtenido de los autores Bustamante et al. (2016), el mismo comprende un total de 44 preguntas que estuvieron divididas por dimensiones que fueron: colaboración y buen trato (siete ítems), motivación laboral (tres ítems), iniciativa participativa (seis ítems), desarrollo profesional (cinco ítems), apoyo al emprendimiento (seis ítems), equipos y distribución de personas y material (tres ítems), organización y desempeño (cuatro ítems), estabilidad laboral (tres ítems), comunicación y desarrollo (cuatro ítems), así como autonomía y profesionalismo (tres ítems).

Las preguntas están estructuradas bajo la escala de medición de Likert, basándose en cinco alternativas que son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. El instrumento fue validado por medio de las medidas KMO, la prueba de esfericidad de Bartlett y el Alfa de Cronbach que tuvo un valor de 0.905.

Para la variable desempeño laboral se aplica un cuestionario que fue validado por tres expertos, los mismos corresponden a los nombres de Edwin Martínez, Santiago Gallady y Samuel Rivera, todos bajo un grado académicos de magíster. Este instrumento contiene un total de 30 preguntas que se dividen de acuerdo a las tres dimensiones que son personalidad (nueve ítems), habilidades (diez ítems) y

motivación (once ítems). Al igual que la variable anterior se mide bajo la escala de Likert con cinco opciones que fueron siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Este instrumento fue validado por expertos y mediante el Alfa de Cronbach con un valor de significancia de 0.911 (Gallardo, 2017).

Los niveles y rangos para la variable desempeño laboral se basa en diferentes rangos dependiendo las dimensiones. La dimensión personalidad cuando es baja tiene puntuación (9-21), medio (21-33) y alto (36-45). La dimensión habilidades para bajo (10-23), medio (23-36) y alto (36-45). La dimensión motivación para bajo (11-26) que significa malo, medio (26-41) que es regular y alto (41-55) que quiere decir bueno.

### **Población y Muestra**

La población es conocida también como universo, el cual se trata de un conjunto finito o infinito de acontecimientos, ideas u objetos de gran cantidad de datos que tienen una misma característica. La población finita es aquella que contienen datos que pueden ser contados y la infinita se trata de aquella que sus datos no pueden ser contados. Por otro lado, la muestra es la parte que se selecciona de una población en donde sus elementos no mantienen características que los pueda distinguir de los demás (Solíz, 2019).

La población de la investigación es el total de 62 trabajadores de la empresa Mendotel S.A. Como es una investigación de carácter censal, se considera a toda la población tanto para el clima como para el desempeño laboral.

Tabla 1  
Operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Variable independiente</b> Clima organizacional	El clima organizacional es el conjunto de características que hacen distinguir a la empresa de otras, las cuales suelen influir en el comportamiento de los empleados de una organización (Himénez & Himénez, 2016).	Colaboración y buen trato Motivación laboral Iniciativa participativa Desarrollo profesional Apoyo al emprendimiento Equipos y distribución de personas y material Organización y desempeño Estabilidad laboral Comunicación y desarrollo Autonomía y profesionalismo		Siete ítems (1-7) Tres ítems (8-10) Seis ítems (11-16) Cinco ítems (17-21) Seis ítems (22-27) Tres ítems (28-30)  Cuatro ítems (31-34) Tres ítems (35-37) Cuatro ítems (38-41) Tres ítems (42-44)	<b>Likert:</b> (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
<b>Variable dependiente</b> Desempeño laboral	Es el comportamiento que tienen los trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización, por lo que al existir un excelente desempeño laboral esto se convierte en la fortaleza más importante de la empresa (Toala et al., 2017).	Motivación  Personalidad  Habilidades	Intrínseca Extrínseca Trascendente  Autoestima Sito de control Autocontrol  Conocimientos Habilidades Destrezas	Cuatro ítems (1-4) Cuatro ítems (5-8) Tres ítems (9-11)  Tres ítems (12-14) Tres ítems (15-17) Tres ítems (18-20)  Tres ítems (21-23) Cuatro ítems (24-27) Tres ítems (28-30)	<b>Likert:</b> (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

Adaptado de *La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Red de Salud Chilca Mala, Lima – 2017*, por E. Gallardo, 2017. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

## Resultados

### Edad

Los resultados de las encuestas muestran que el 32.3% de los encuestados tienen entre 26 a 35 años de edad, el 25.8% de 36 a 45 años, mientras que el 6.5% eran mayores de 55 años. Es decir que la mayoría de trabajadores son mayores de 25 años de edad.

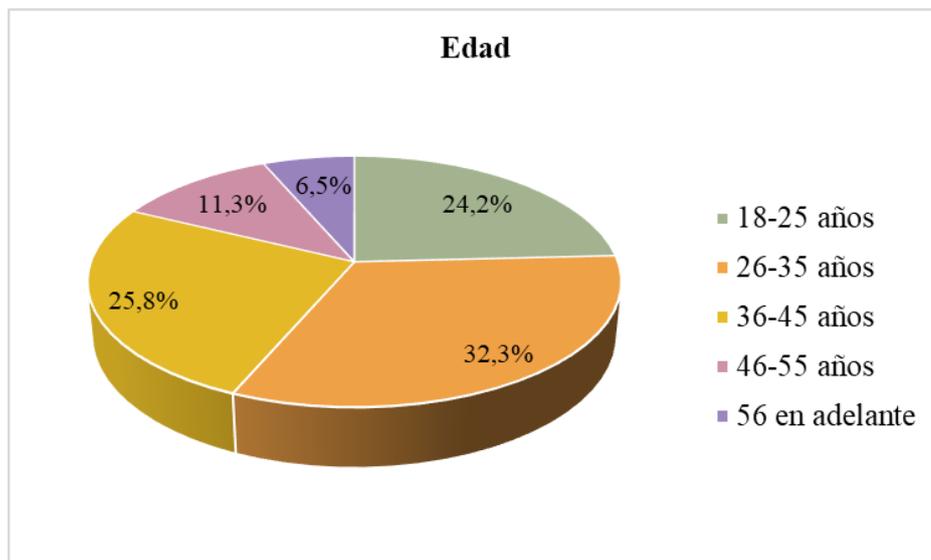


Figura 3. Edad

### Sexo

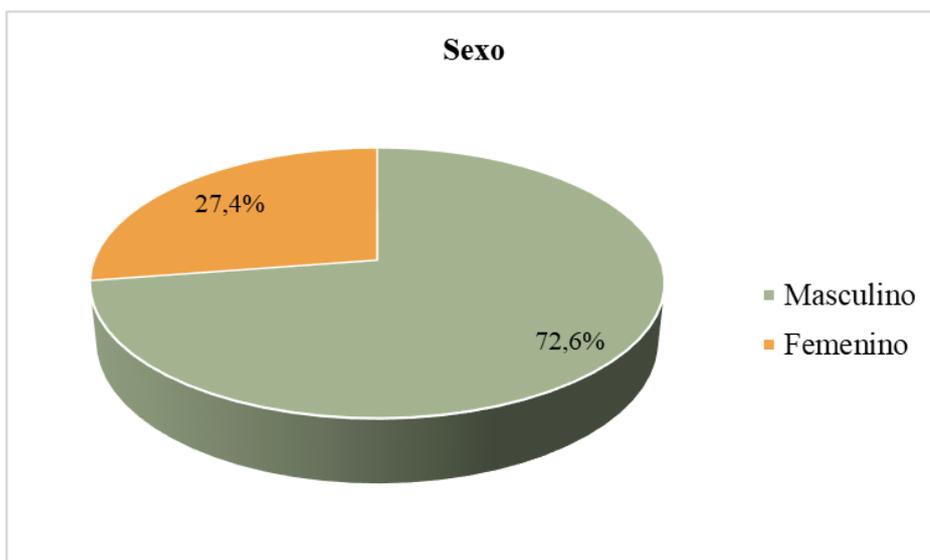


Figura 4. Sexo

Se puede apreciar en los resultados obtenidos que el sexo masculino es mayor

que el femenino con porcentajes del 72.6% y 27.4% respectivamente; lo que demuestra un predominio del sexo masculino en la organización.

### Nivel educacional

A partir de los resultados encontrados con respecto al nivel educacional, se detectó que el 41.9% de los encuestados tenían tercer nivel incompleto de educación, el 27.4% sólo termino bachillerato, mientras que el 6.5% llegó a un cuarto nivel completo o en estudio. Es evidente que los colaboradores con una carrera profesional terminada, corresponde al 30.7% de los empleados.

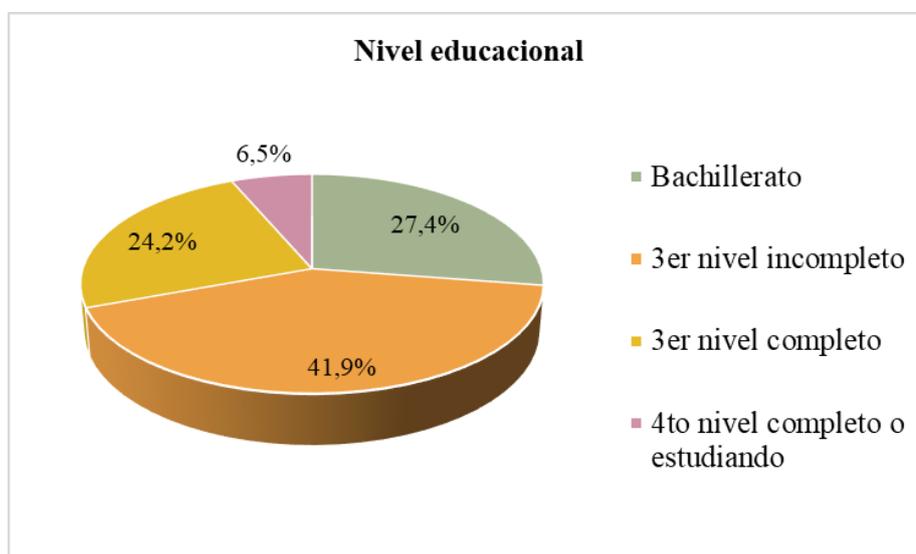


Figura 5. Nivel de educación

### Estado civil

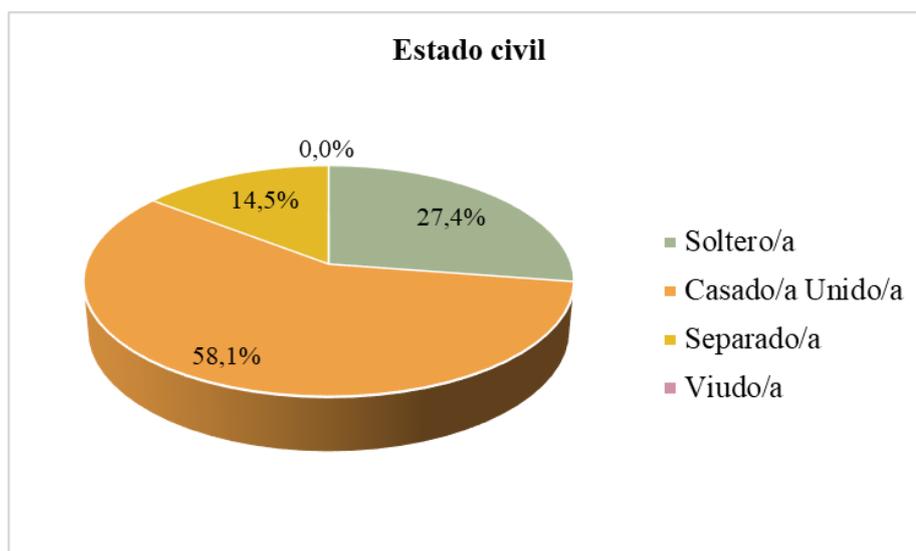


Figura 6. Estado civil

En lo que respecta al estado civil de los colaboradores se encontró que el 58.1% eran casados, el 27.4% solteros, mientras que el 14.5% eran separados, es necesario mencionar que no existen viudos.

### **Clima organizacional**

Los resultados permiten establecer que en la dimensión colaboración y buen trato existen varios problemas, ya que el promedio de los ítems en su mayoría está por debajo de la media que en este caso sería tres. Los problemas mayores se encuentran en el trabajo en equipo 2.39, la ayuda de los jefes con 2.55, la información sobre desempeño laboral compartida por los jefes 2.56, mientras que la mayor valoración que se da es el trato con respeto por parte de los jefes con una media de 3.77. Además, los bajos valores que muestran los ítems de esta dimensión generan que el promedio general de la misma sea inferior a la mediana con un promedio de 2.82.

Tabla 2

*Media de ítems de dimensión colaboración y buen trato*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
1.- Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	2.60
2.- Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.	2.56
3.- Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos	3.11
4.- Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.	2.76
5.- Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.	3.77
6.- Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).	2.55
7.- En esta institución se trabaja en equipo.	2.39
<b>Dimensión colaboración y buen trato</b>	<b>2.82</b>

Por medio de los resultados de las encuestas se pudo identificar que en la dimensión motivación laboral todos sus ítems reflejaron problemas, ya que el promedio de los mismos en su mayoría está por debajo del promedio. De entre los tres criterios evaluados, los de menor puntaje son: el personal se esfuerza por realizar su trabajo eficientemente y el compromiso con su trabajo con una media de 2.69 respectivamente; en cambio, la pregunta más valorada es el interés de los trabajadores por su trabajo con 2.89. Puesto que todos los criterios de esta dimensión son muy bajos, se obtuvo una media general de 2.76.

Tabla 3  
*Media de ítems de dimensión motivación laboral*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
8.- En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.	2.69
9.- Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.	2.69
10.- Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.	2.89
<b>Dimensión Motivación laboral</b>	<b>2.76</b>

A partir de la revisión de los resultados de las encuestas se pudo determinar que en la dimensión iniciativa participativa hay criterios que obtuvieron promedios bajos que estaban por debajo de la mediana, los mismos que son: el progreso por iniciativa 2.08, la comprensión de jefes cuando se cometen errores 2.50, la ayuda de los jefes con 2.55 y la dirección se preocupa por los problemas y sentimientos de las personas 2.60, mientras que el promedio más alto de esta dimensión fue el ambiente de amistad que predomina en el personal con 3.15. Los bajos promedios que tuvieron los distintos aspectos valorados en esta dimensión ocasionaron que valoración general de la misma fuera baja con una media de 2.69.

Tabla 4  
*Media de ítems de dimensión iniciativa participativa*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
11.- Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.	2.66
12.- Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.	2.50
13.- Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.	2.08
14.- En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.	3.15
15.- La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.	2.60
16.- Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.	3.15
<b>Dimensión Iniciativa participativa</b>	<b>2.69</b>

Con respecto a los resultados de las encuestas sobre la dimensión desarrollo profesional se encuentran varios problemas, esto se pudo establecer mediante la revisión de los promedios de cada uno de los criterios que componen dicha dimensión, con lo cual se halló que en su mayoría los mismos poseían valores por debajo del promedio neutral. Los aspectos con menor puntuación son que los trabajadores creen más en información oficial que rumores con 2.18, la institución mantiene informado al personal sobre materia que deben conocer con 2.69, mientras que el más valorado fue el ítem sobre las oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades con una media de 3.26.

Tabla 5  
*Media de ítems de la dimensión desarrollo profesional*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
17.- En esta institución existen posibilidades de ascenso.	3.03
18.- En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.	3.26
19.- Los trabajadores de esta institución creen más en la información oficial que en el rumor que surge sobre un cierto hecho	2.18
20.- Esta institución se caracteriza por un buen ambiente de trabajo	2.77
21.- En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber.	2.69
<b>Dimensión Desarrollo profesional</b>	<b>2.79</b>

Los resultados de las encuestas ayudan a establecer que en la dimensión apoyo al emprendimiento existen varios problemas, esto se debe a que el promedio de la mayor parte de sus ítems está por debajo de la mediana que se recuerda que es tres. Los problemas mayores se encontraron en el trabajo organizado y planificado 2.27 y la existencia de pocas críticas 2.61, mientras que las más valoradas fueron el alto respeto por las personas con 3.82 y la buena acogida de las ideas por los jefes con una media de 3.23. En cambio, en lo que se refiere al promedio general de la dimensión se pudo apreciar que esta no alcanzó la mediana establecida quedando con un promedio de 2.98.

Tabla 6

*Media de ítems de dimensión apoyo al emprendimiento*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
22.- El ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas.	2.97
23.- Las nuevas ideas que aporta el personal son bien acogidas por los jefes.	3.23
24.- En esta institución existen pocas críticas.	2.61
25.- En esta institución existe un alto respeto por las personas.	3.82
26.- En esta institución la gente confía en los demás.	2.98
27.- Siempre trabajamos en forma organizada y con planificación.	2.27
<b>Dimensión Apoyo al emprendimiento</b>	<b>2.98</b>

Por medio de los resultados de las encuestas se pudo identificar que en la dimensión equipos y distribución de personas y materiales refleja un problema, esto se da debido a que el promedio de uno de los ítems es inferior a la media establecida, se encontró una media de 2.71 en la distribución del personal y de material para realizar un trabajo eficiente y efectivo, mientras que las otras preguntas fueron mejor valoradas y superaron el promedio neutral, las cuales fueron la disponibilidad de materiales en cantidad y tipo requerido con 3.48 y con

una valoración de 3.39 el número de personas apropiado con cantidad de trabajo. Gracias a estos valores la dimensión tuvo un promedio general de 3.19, lo que refleja un aspecto positivo para la institución.

Tabla 7

*Media de ítems de dimensión equipos y distribución de personas y materiales*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
28.- La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.	2.71
29.- En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.	3.48
30.- El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.	3.39
<b>Dimensión Equipos y distribución de personas y material</b>	<b>3.19</b>

A partir de la revisión de los resultados de las encuestas se pudo determinar que en la dimensión organización y desempeño todos sus ítems obtuvieron promedios por debajo de la mediana establecida, siendo el de menor valoración con 2.26 el reconocimiento por desempeñarse mejor, mientras que el más valorado fue el ítem sobre que en la institución se sabe quién decide las cosas con una media de 2.82. Al revisar el promedio general de la dimensión se pudo observar que este fue bajo con una media de 2.61.

Tabla 8

*Media de ítems de dimensión organización y desempeño*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
31.- En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.	2.60
32.- La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.	2.77
33.- En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.	2.26
34.- En esta institución siempre se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.	2.82
<b>Dimensión Organización y desempeño</b>	<b>2.61</b>

Con respecto a los resultados de las encuestas sobre la dimensión estabilidad laboral se halló que los promedios de casi todos los criterios que componen dicha dimensión poseían valores muy bajos. Los dos ítems con menor valoración fueron la preocupación por los efectos que tengan en su estabilidad de empleo por cambios de métodos en el trabajo con una media de 2.16 y la preocupación por reorganización que afecte la estabilidad de sus trabajos con 2.16, mientras que el mejor valor que se obtuvo fue creer que puedan perder su trabajo 3.23. Además, los bajos valores que mostraron en esta dimensión provocaron que el promedio general de la misma fuera inferior a la mediana con un promedio de 2.52.

Tabla 9

*Medias de ítems de dimensión estabilidad laboral*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
35.- No me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.	2.16
36.- No me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo	2.16
37.- No creo que en cualquier momento pueda perder el trabajo en esta institución.	3.23
<b>Dimensión Estabilidad laboral</b>	<b>2.52</b>

Los resultados permitieron establecer que en la dimensión comunicación y desarrollo existen distintos problemas, debido a que consiguieron bajos puntajes que fueron inferiores al promedio establecido. Los mayores problemas se hallaron en la comunicación entre la dirección y los trabajadores con 2.48, la comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan juntos con 2.60, mientras que la mayor valoración que se dio fue por la explicación buena y oportuna de lo que deben hacer con 3.11, así como la preocupación constante sobre el perfeccionamiento y capacitación del personal con una valoración de 2.92. El promedio general de esta dimensión fue bajo obteniendo una media de 2.78 que está por debajo de la mediana, demostrando un gran problema en esta dimensión.

Tabla 10  
*Media de ítems de dimensión comunicación y desarrollo*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
38.- Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.	2.48
39.- Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.	3.11
40.- Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.	2.92
41.- Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos.	2.60
<b>Dimensión Comunicación y desarrollo</b>	<b>2.78</b>

Por medio de los resultados de las encuestas se pudo identificar que en la dimensión autonomía y profesionalismo se identificó un ítem que presenta una puntuación baja de 2.56 ya que la dirección no prefiere que hagan bien su trabajo con confianza a que consulten todo con ellos; en cambio, los otros dos criterios fueron valores superiores a tres como el ítem sobre que para tener buenos resultados del trabajo se debe aplicar un alto nivel de conocimientos con una media de 3.85 y que los jefes dan indicaciones generales del trabajo y dejan que los empleados se responsabilicen sobre el trabajo específico con 3.23. Debido a los resultados el promedio general de la dimensión logró un valor de 3.22.

Tabla 11  
*Media de ítems de dimensión autonomía y profesionalismo*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
42.- Para que un trabajo dé buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.	3.85
43.- En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.	3.23
44.- Quienes dirigen esta institución prefieren que uno esté haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos.	2.56
<b>Dimensión Autonomía y profesionalismo</b>	<b>3.22</b>

## Desempeño laboral

A partir de la revisión de los resultados de las encuestas se pudo determinar que en la dimensión motivación hubo muchos criterios que obtuvieron puntajes por debajo de tres que es la mediana establecida. Estos aspectos poco valorados fueron el reconocimiento del logro y cumplimiento de metas con 2.23, la colaboración y cooperación entre compañeros con 2.66, el sentirse identificado con la entidad con 2.76 y con la misma puntuación el que se toma en cuenta las opiniones y contribuciones que realiza, mientras que las mayores valoraciones que se hallaron fueron el reconocer a los servidores todos sus beneficios de ley con 4.37, el percibir su remuneración en la fecha programada y el reconocer la puntualidad y el compromiso del servidor. Debido a estas puntuaciones la media general de la dimensión fue de 3.21.

Tabla 12  
*Media de ítems de dimensión motivación*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
1.- ¿Su jefe le permite aplicar conocimientos que permitan mejorar sus funciones?	3.42
2.- ¿Las funciones que le encomiendan van acorde a su perfil?	2.90
3.- ¿Se toma en cuenta las opiniones y contribuciones que realiza?	2.76
4.- ¿Persiste con entusiasmo el logro de sus objetivos aun en situaciones difíciles?	3.29
5.- ¿Se reconoce el logro y cumplimientos de metas?	2.23
6.- ¿Percibe su remuneración en la fecha programada?	4.29
7.- ¿Se reconoce la puntualidad y el compromiso del servidor?	3.48
8.- ¿Se reconoce a los servidores todos los beneficios de ley?	4.37
9.- ¿Comparte su conocimiento y transmite sus experiencias con sus compañeros?	3.11
10.- ¿Existe colaboración y cooperación entre compañeros?	2.66
11.- ¿Se siente identificado con la entidad?	2.76
<b>Dimensión Motivación</b>	<b>3.21</b>

En lo que respecta a los resultados de las encuestas sobre la dimensión personalidad se logró establecer varios problemas, los mismos que se evidenciaron por sus bajas puntuaciones en los aspectos como el ítem sobre considerar que cuando no cumple las metas es debido a la falta de apoyo de la institución con 2.16, el considerar que el fracaso o logro de sus tareas dependen de la institución con 2.79, mientras que las mejores puntuaciones se dieron por los criterios de considerar que tienen capacidad y poder para cumplir metas con 3.98, los obstáculos no son barreras para alcanzar los objetivos con 3.73 y el controlar las emociones ante situaciones incómodas con 3.58.

Tabla 13  
*Media de ítems de dimensión personalidad*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
12.- ¿Siempre espera resultados positivos de sus trabajos realizados?	2.87
13.- ¿Considera que tiene la capacidad y el poder para cumplir con las metas impuestas?	3.98
14.- ¿Los obstáculos no son barreras para el alcanzar los objetivos que se propone?	3.73
15.- ¿Considera que las veces que no se cumple con las metas impuestas en su trabajo se deben por la falta de apoyo por parte de la entidad?	2.16
16.- ¿El logro de sus metas y objetivos dependen de su esfuerzo y perseverancia?	3.47
17.- ¿Considera que el logro o fracaso de sus tareas dependen directamente de entidad?	2.79
18.- ¿Considera que tiene capacidad de dominar su carácter?	2.94
19.- ¿Controla sus emociones ante situaciones incómodas?	3.58
20.- ¿Siempre piensa antes de actuar?	3.21
<b>Dimensión Personalidad</b>	<b>3.19</b>

Los resultados permitieron establecer que en la dimensión habilidad se halló un problema, este ítem fue el de comunicarse e interactuar con sus compañeros y jefes 2.60, mientras que los demás criterios fueron valorados mejor entre ellos los más destacados fueron el considerar que tiene buen manejo de programas con

3.97, el estar preparado para realizar sus labores encomendadas con 3.76 y el tener capacidad para solucionar problemas y conflictos con 3.47. Gracias a los buenos promedios conseguidos en los distintos aspectos evaluados dentro de esta dimensión se consiguió una media general de 3.35.

Tabla 14  
*Media de ítems de dimensión habilidad*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
21.- ¿Identifica las funciones y tareas que debe desarrollar?	3.47
22.- ¿Está usted preparado para realizar la labor que le fue asignado?	3.76
23.- ¿Usted conoce las normativas establecidas por la entidad?	3.18
24.- ¿Se comunica e interactúa con sus compañeros y jefes?	2.60
25.- ¿Considera Ud., que tiene capacidad para solucionar problemas y conflictos?	3.47
26.- ¿Considera que tiene capacidad de toma de decisiones?	3.44
27.- ¿Se organiza y adecua con facilidad?	3.16
28.- ¿Considera que tiene buen manejo de los programas Word, Excel, Hotmail, internet?	3.97
29.- ¿El trabajo realizado por su persona es considerado eficaz y eficiente por su jefe?	3.39
30.- ¿Le resulta fácil la revisión y el análisis de documentos?	3.05
<b>Dimensión Habilidad</b>	<b>3.35</b>

### **Análisis General de los Resultados**

Al revisar los valores de las medias generales de cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional se pudo identificar que apenas dos de las diez dimensiones de esta variable superaron el promedio establecido que era tres, dichas dimensiones fueron autonomía y profesionalismo, así como equipos distribución de personas y material; en cambio, las demás dimensiones obtuvieron puntuaciones entre 2.52 a 3.22 siendo las de menor valoración las dimensiones estabilidad laboral que se debió a la preocupación de los efectos por cambios de métodos en el trabajo y por la reorganización que pudiera afectar su estabilidad de

trabajo. Otra dimensión con problemas fue la organización y desempeño debido a la ausencia de reconocimiento al desempeñarse mejor, mientras que la dimensión iniciativa participativa la mayor problemática que se encontró fue la ausencia de progreso cuando se tiene iniciativa y la falta de comprensión de los jefes cuando se cometen errores. Debido a la gran cantidad de dimensiones con puntuaciones bajas la media de la variable clima organizacional fue de 2.84, lo cual demuestra que el clima organizacional de la institución es inadecuado por lo que es necesario hacer correctivos que faciliten la mejora del mismo. En la tabla 15 se pueden observar los resultados.

Tabla 15

*Media de las dimensiones del clima organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>
Dimensión colaboración y buen trato	2.82
Dimensión Motivación laboral	2.76
Dimensión Iniciativa participativa	2.69
Dimensión Desarrollo profesional	2.79
Dimensión Apoyo al emprendimiento	2.98
Dimensión Equipos y distribución de personas y material	3.19
Dimensión Organización y desempeño	2.61
Dimensión Estabilidad laboral	2.52
Dimensión Comunicación y desarrollo	2.78
Dimensión Autonomía y profesionalismo	3.22
<b>Variable clima organizacional</b>	<b>2.84</b>

En cambio, en la variable desempeño laboral que consta de tres dimensiones se pudo apreciar que hubo algunos problemas, la puntuaciones más bajas de esta variable fue la de la dimensión personalidad, debido a que se observó problemas en la falta de apoyo de la institución y por considerar que sus fracasos o logros dependen de la institución; la dimensión que le sigue en puntuación fue la motivación donde se evidenció problemas en la falta de reconocimiento por logros y cumplimientos de metas, la ausencia de colaboración y cooperación entre

compañeros, el no sentirse identificado con la entidad y por no tomarse en cuenta sus opiniones y contribuciones; finalizando con la dimensión habilidad que sólo se encontró un problema que fue la carencia de comunicación con sus compañeros y jefes. A pesar de ciertos problemas detectados en el desempeño laboral esta variable tuvo un promedio de 3.25.

Tabla 16  
*Media de las dimensiones del desempeño laboral*

Dimensiones	Media	Nivel
Dimensión Motivación	3.21	Medio
Dimensión Personalidad	3.19	Medio
Dimensión Habilidad	3.35	Alto
<b>Variable desempeño laboral</b>	<b>3.25</b>	

Se obtuvo el nivel de cada dimensión mediante la revisión del rango indicado en el ítem de técnica de recolección de información. Los resultados de las sumatorias mostraron que tanto la dimensión motivación como la de personalidad tuvieron nivel medio y la dimensión habilidad tuvo un nivel de bueno como se puede apreciar a continuación.

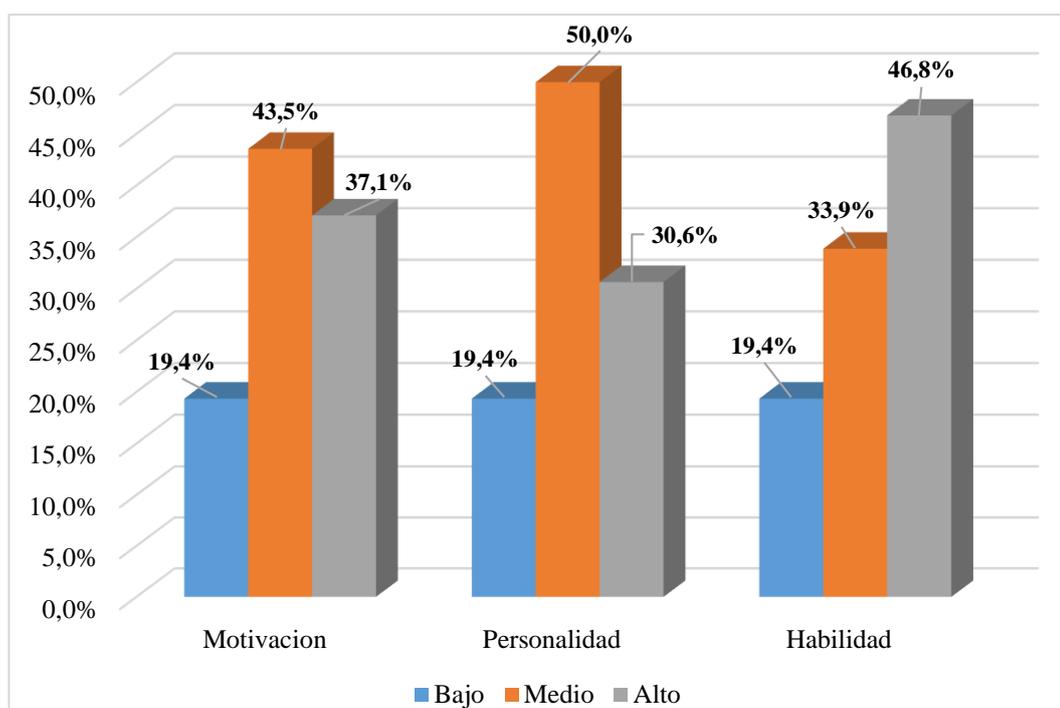


Figura 7. Niveles de dimensiones de desempeño laboral

Se aplicó la prueba de fiabilidad a los dos cuestionarios por medio del alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.989 para clima organizacional y 0.980 para desempeño laboral; por lo que se considera que ambos instrumentos son fiables. En la tabla 17 se muestran las correlaciones de las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral, en donde las que tuvieron mayor correlación fueron apoyo al emprendimiento, autonomía y profesionalismo, y comunicación y desarrollo.

Tabla 17  
*Correlación clima organizacional – desempeño laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Correlaciones</b>
Dimensión colaboración y buen trato	0.663
Dimensión Motivación laboral	0.578
Dimensión Iniciativa participativa	0.683
Dimensión Desarrollo profesional	0.761
Dimensión Apoyo al emprendimiento	0.901
Dimensión Equipos y distribución de personas y material	0.796
Dimensión Organización y desempeño	0.648
Dimensión Estabilidad laboral	0.647
Dimensión Comunicación y desarrollo	0.822
Dimensión Autonomía y profesionalismo	0.872
<b>Variable clima organizacional</b>	<b>0.863</b>

Nota. Todas las correlaciones fueron significativas al 99%.

Se comprobó la hipótesis de la investigación, en donde se señalaba que el clima organizacional influye de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A., con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.863, que se considera positivo, fuerte y significativo.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

En el siguiente capítulo se evidencia la propuesta de la investigación, la misma que abarca una serie de acciones que se pretenden desarrollar con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa Mendotel S.A. mediante la presencia de un clima organizacional adecuado. En este apartado se encuentra el tema, objetivos, justificación y el desarrollo de la propuesta planteada.

#### **Tema de la Propuesta**

Diseño de un plan de mejoras del clima organizacional y desempeño laboral de los empleados que trabajan en la empresa Mendotel S.A.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoras para el clima organizacional y desempeño laboral de los empleados que trabajan en la empresa Mendotel S.A.

##### **Objetivos específicos**

Desarrollar de forma constante capacitaciones que permitan erradicar problemas a nivel operativo y administrativo en la empresa Mendotel S.A.

Elaborar un programa de incentivos para motivar a los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.

##### **Justificación**

En la actualidad las empresas consideran el clima organizacional como un factor para alcanzar las metas y objetivos empresariales. El clima se constituye por la personalidad que mantiene la empresa y cómo esto influye en el trabajador. Este elemento se ha consagrado como un factor que se relaciona de forma directa

con el desempeño laboral. Hoy en día, el desempeño se ha descrito como la capacidad que mantiene una persona al momento de ejecutar una función de forma eficiente y eficaz.

Como se ha evidenciado, la empresa Mendotel S.A. no cuenta con el desarrollo de capacitaciones que permitan el progreso a nivel profesional de los empleados, tal como se apreció en el promedio de la dimensión autonomía y profesionalismo, así como la de desarrollo profesional, no existe una correcta planificación y asignación de tareas generando la rotación del personal como se demostró en la dimensión organización y desempeño, al igual que, en equipos y distribución de personal, incluyendo la falta de motivación e incentivos que se comprobó en la dimensión motivación laboral. Por ende, el desarrollo de esta propuesta busca establecer una serie de acciones que permitan mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, a través de la manifestación de un clima organizacional adecuado.

### **Desarrollo de la Propuesta**

De acuerdo con las opiniones emitidas por los encuestados mediante el desarrollo de las encuestas, se estableció el siguiente plan de acción con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman la empresa Mendotel S.A.

#### **Programa de capacitación**

En la actualidad, las capacitaciones se han establecido como una medida que permite el alcance de objetivos y metas organizacionales. Mediante el desarrollo de capacitaciones se logra que los empleados adquieran nuevos conocimientos y habilidades, los cuales aplicados al desarrollo de las tareas y funciones de forma adecuada posibilitan el incremento del rendimiento laboral manteniendo un

personal motivado, elemento que influye de forma directa en el desempeño laboral.

Tabla 18  
*Programa de capacitación*

<b>Programa de Capacitación</b>			
<b>Variable</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollo de capacitaciones	Otorgar a la empresa un plan de capacitaciones que permita mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman la empresa Mendotel S.A.	Asignación de tareas y responsabilidades.	Autoridades gerenciales
		Desarrollo de nuevas habilidades y competencias.	
		Trabajo en equipo.	

Como se ha evidenciado, uno de los problemas que presenta la empresa Mendotel S.A., es la falta de capacitación constante hacia sus colaboradores, generando ciertos inconvenientes. El plan de acción fundamentado en el desarrollo de capacitaciones tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores incluyendo las máximas autoridades de la empresa. Este programa incluye cuatro actividades que abarcan temas como la motivación laboral, la asignación de tareas y responsabilidades, trabajo en equipo y el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. Cabe destacar que, los responsables de ejecutar este programa serán las autoridades gerenciales de la empresa Mendotel S.A.

Como criterio principal en el programa de capacitación se estableció la "Asignación de tareas y responsabilidades". En la actualidad los empleados de Mendotel S.A. han presentado índices de sobrecarga laboral, debido que no se han especificado con eficiencia las responsabilidades de cada colaborador. Bajo este esquema, se pretende que las funciones y tareas derivadas de la empresa sean establecidas de acuerdo al perfil de cada empleado; es decir que las tareas se

determinen de forma equitativa con la finalidad de establecer que los colaboradores se encuentren en un ambiente laboral adecuado donde se erradique por completo la presencia de rotación del personal y sobrecarga laboral, factores que influyen en el decrecimiento de la productividad y rendimiento laboral, afectando el desarrollo de las actividades laborales y a la empresa en general.

Este programa de capacitación se propuso, debido a los resultados encontrados en las dimensiones motivación laboral y desarrollo profesional que obtuvieron medias menores a tres; así como también a la dimensión de equipos y distribución de personas-material, que apenas superó el valor de tres como se muestra a continuación.

Tabla 19  
*Valores esperados de las actividades propuestas*

<b>Actividad</b>	<b>Dimensión de mejora</b>	<b>Promedios actuales</b>	<b>Valor esperado</b>
Programa de capacitación	Motivación laboral	2.76	3.50
	Desarrollo profesional	2.79	3.50
	Equipos y distribución de personas-material	3.19	4.00

Los métodos que se emplearán para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias de los empleados de Mendotel S.A. son: la presencia de un plan de aprendizaje y desarrollo, coaching y la existencia de equipos multidisciplinarios. El desarrollo de un programa de capacitación genera que los empleados se encuentren preparados para responder a las diversas situaciones que se presenten en el desarrollo de las funciones laborales; no obstante, si los mismos mantienen un control sobre su aprendizaje propio permitirá la maximización de los niveles de eficacia incrementado el desempeño laboral de los colaboradores. Dichos programas pueden desarrollarse mediante plataformas; para llevar a cabo esta función, se tiene como opción la modalidad e-learning, herramienta que permitirá

la eliminación de barreras espacio-temporales, se obtiene una formación flexible, se ofrecen contenidos actualizados y se establece una comunicación constante.

Otro de los métodos para desarrollar nuevas habilidades y competencias de los colaboradores es el coaching, método efectivo que se ha empleado en la actualidad para mejorar la comunicación de la empresa. Mediante esta metodología se logra mejorar la comunicación y desarrollar las habilidades a fin de erradicar los problemas que se puedan generar a nivel administrativo y operacional. Bajo este método, los empleados podrán otorgar sus opiniones para ofrecer la resolución de conflictos de la empresa y responsabilidades de la mismas. A continuación, se identifica el proceso de implementación de coaching para la empresa Mendotel S.A.



Figura 8. Diseño de coaching Mendotel S.A.

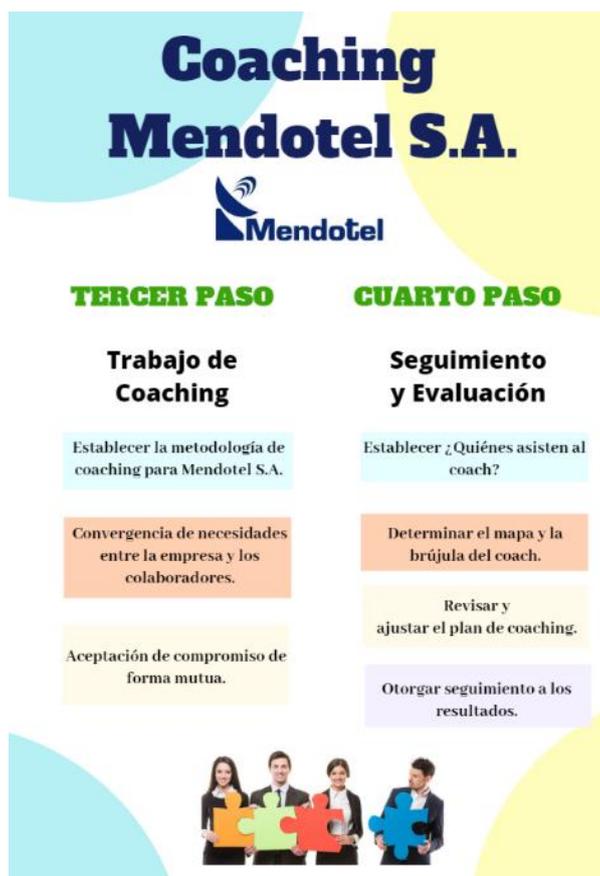


Figura 9. Implementación de Coaching de Mendotel S.A.

Finalmente, la creación de equipos multidisciplinarios tiene como finalidad fomentar el espíritu colaborativo de todos los colaboradores que conforman la empresa Mendotel S.A. Esto permitirá el incremento de la proactividad incluyendo el sentimiento de pertenencia hacia la empresa. La integración de un equipo conformado por miembros que mantienen diferentes competencias permitirá la generación de nuevas relaciones interpersonales donde se posibilite el acceso a la exploración de nuevas áreas.

Entre los beneficios que se obtendrán al momento de que los empleados desarrollen nuevas habilidades y competencias, se encuentra el incremento del desempeño y rendimiento laboral. A través de esta función se logra que el proceso de aprendizaje y de enseñanza se encuentre orientado con las estrategias organizacionales generando beneficios no solo al empleado, sino también a la

organización. La aplicación de nuevos conocimientos genera que los empleados desempeñen sus funciones de forma adecuada, oportuna, eficiente y eficaz convirtiéndose en una ventaja competitiva para Mendotel S.A.

La tercera actividad que conforma el programa de capacitación se denomina “Trabajo en equipo”. Este factor se lo realiza con la finalidad de alcanzar un objetivo en común, mediante la integración de elementos que mantienen características y habilidades diferentes, pero que buscan el éxito organizacional. Mantener un ambiente laboral colaborativo genera mayor desempeño y productividad laboral del recurso humano. Este entorno permite el desarrollo de mejores resultados, los cuales se presentan con mayor eficacia y eficiencia. Mediante la capacitación designada como trabajo en equipo se busca cumplir con los objetivos de impulsar la comunicación entre todas las áreas de la empresa Mendotel S.A. a fin de obtener múltiples beneficios que se orientan a todos los colaboradores y autoridades gerenciales de la organización. Por otra parte, cabe destacar que las capacitaciones se llevarán a cabo mediante la modalidad taller-seminario, manteniendo una duración de seis horas por cada actividad determinada.

Los temas determinados en el programa de capacitación serán impartidos por un profesional externo; además, para llevar un proceso de control y seguimiento se desarrolló una ficha de observación con la finalidad de que todos los empleados asistan a las capacitaciones.

Tabla 20  
*Ficha de observación*

<b>Ficha de observación</b>				
	<b>Nombre</b>	Karla Morante		
	<b>Cargo</b>	Ayudante de Contabilidad		
	<b>Fecha</b>	6 marzo 2021		
	<b>Objetivo</b>	Otorgar a la empresa un plan de capacitaciones que permita mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman la empresa Mendotel S.A.		
<b>Tema</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Horas</b>	<b>Firma</b>	<b>Observación</b>
Asignación de tareas y responsabilidades.	Taller-Seminario	6 Horas		Proceso finalizado
Desarrollo de nuevas habilidades y competencias.	Taller-Seminario	6 Horas		Proceso finalizado
Trabajo en equipo	Taller-Seminario	6 Horas		Proceso finalizado

### **Programa de incentivos**

Uno de los problemas que ha generado el decrecimiento del desempeño laboral de la empresa Mendotel S.A. es la poca motivación que se ha otorgado a los empleados. Cabe destacar que, la motivación es un factor clave que toda organización debe ejercer con la finalidad de estimular que los trabajadores logren cumplir con los objetivos determinados por la empresa. Bajo este enfoque, se ha optado por desarrollar un programa de incentivos con la finalidad de motivar de forma intrínseca y extrínseca a los colaboradores de la empresa Mendotel S.A. Dichas tareas se podrán visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 21  
*Programa de incentivos*

<b>Programa de incentivos</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Reconocimiento personal	Área de Recursos Humanos
Autorrealización profesional	Área de Recursos Humanos - Gerencia General.
Recompensas económicas	Área de Recursos Humanos - Gerencia General.
Vacaciones	Área de Recursos Humanos - Gerencia General.

Como se puede visualizar en la tabla 21, se encuentran las actividades que conforman el plan de incentivos para motivar a todos los colaboradores que conforman Mendotel S.A. Las primeras dos actividades se caracterizan por ser motivación intrínseca, donde el colaborador ejecuta sus funciones con el objetivo de satisfacer aspiraciones no materiales. Mientras que las dos tareas restantes son de carácter extrínseco, donde el colaborador realiza sus tareas con la finalidad de adquirir algún tipo de recompensa.

Las actividades propuestas en este programa de incentivos aportan a las dimensiones motivación, autonomía y profesionalismo, iniciativa participativa y estabilidad laboral, ya que el programa contempla incentivos para la motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Tabla 22

*Valores esperados de las actividades de incentivos*

<b>Actividad</b>	<b>Dimensión de mejora</b>	<b>Promedios actuales</b>	<b>Valor esperado</b>
Programa de incentivos	Motivación	3.21	4.00
	Autonomía y profesionalismo	3.22	4.00
	Iniciativa participativa	2.69	3.50
	Estabilidad laboral	2.52	3.50

El reconocimiento personal es un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones; lo cual, hoy en día se ha establecido como parte de la cultura organizacional. Esto se ha generado debido que, mediante el impulso del reconocimiento se logra que los empleados desarrollen ese sentimiento de encontrarse en un ambiente de pertenencia y bienestar propio de la empresa. Para llevar a cabo esta actividad, se empleará el uso de menciones honoríficas o diplomas donde el trabajador sienta que su esfuerzo y trabajo está siendo reconocido. Este tipo de actividades por lo general, deben ejecutarse de forma pública, lo cual se puede gestionar mediante reuniones mensuales, donde el reconocimiento se otorgue de forma exhibible, determinando las razones por lo

cual el empleado ha mantenido un rendimiento destacado que lo ha hecho merecedor de dicho certificado.



Figura 10. Diploma para empleados de Mendotel S.A.

Por otro lado, otra actividad derivada del programa de incentivo es la autorrealización profesional. Esta es una de las acciones con mayor efectividad al momento de satisfacer las necesidades del empleado, lo cual se gestiona a través del desarrollo profesional, donde se potencia las habilidades y conocimientos de los empleados aportando en el desarrollo y rendimiento laboral de Mendotel S.A. Para llevar a cabo esta actividad, la empresa podría promover un programa de formación donde se apoye y se promueva el aprendizaje a largo plazo con el propósito de expandir las capacidades y conocimientos de los empleados. Este programa podrá abarcar temas como capacitaciones externas donde el colaborador desarrolle nuevas destrezas que permitan mejorar el desempeño laboral incidiendo en un ascenso laboral. Por otra parte, un programa para el desarrollo de líderes,

donde todo el talento humano cuente con la capacidad de dirigir grupos de forma exitosa. Adicional a esto, se encuentran los programas educativos, donde el empleado pueda continuar con sus estudios superiores o se permita el desarrollo de maestrías o postgrados.

Cabe mencionar que, el desarrollo de este tipo de programas se visualiza como una inversión y no como un gasto, debido que al mantener profesionales que se encuentren totalmente capacitados se obtendrán múltiples de beneficios gracias a las nuevas habilidades, conocimientos y competencias que se reflejarán en el desarrollo de las tareas laborales generando el incremento de la productividad, satisfacción y desempeño laboral de la empresa Mendotel S.A.

Como tercera actividad se encuentran las recompensas económicas. Es imprescindible mencionar que, mediante este tipo de motivación, las personas desarrollarán sus funciones bajo la modalidad de expectativas y resultados. Esto indica que los colaboradores llevarán a cabo el cumplimiento de las metas organizacionales siempre y cuando el nivel de reciprocidad represente un beneficio significativo por el esfuerzo y dedicación que han empleado. Este tipo de recompensas pueden generarse mediante pagos extras, bonificaciones, incentivos salariales e incluso el incremento del salario.

Tabla 23  
*Bonos a personal*

<b>Cantidad</b>	<b>Personal Comisionista</b>	<b>Bonificación</b>	<b>% de salario</b>	<b>Valor Anual</b>
1	Gerente Comercial	Trimestral	20%	\$ 1 200
1	Jefe de Marketing	Trimestral	20%	\$ 1 200
1	Jefe Dpto. Técnico	Trimestral	20%	\$ 1 200
2	Vendedores	Mensual	10%	\$ 600
2	Auxiliares	Mensual	10%	\$ 600
2	Técnicos	Mensual	10%	\$ 600
2	Entrega y Cobranza	Mensual	10%	\$ 600
<b>Total</b>				<b>\$ 6 000</b>

Los valores asignados para alcanzar la bonificación por parte de los jefes y el gerente comercial dependerán del cumplimiento de las metas asignadas para cada trimestre, por lo que deberán realizar sus reportes para verificar si alcanzan el cobro del mismo. Por lo que el valor que se deberá reservar la empresa para el cumplimiento del mismo no excederá los \$ 3 600. Mientras que las bonificaciones para los vendedores, auxiliares, técnicos y encargado de cobranza y entrega, serán medidas por el desempeño de los empleados, seleccionando al mejor de cada una de sus áreas, obteniendo un rubro de \$ 2 400 al año.

Para el incremento de sueldo y pago de horas extras y demás reconocimientos es fundamental analizar los puestos y perfiles de cada empleado, donde se visualicen los objetivos y metas organizacionales que cada elemento ha ejecutado en el transcurso del mes y cómo dicho factor ha permitido el incremento de la productividad y desempeño laboral en toda la empresa. A esto se agrega que este tipo de incentivos debe abarcar a todos los trabajadores de la empresa Mendotel S.A y no únicamente a las máximas autoridades.

Finalmente, se encuentran las vacaciones. Este factor se ha establecido con la finalidad de recompensar el trabajo que el colaborador ha realizado durante varios meses en la empresa. Con el objetivo de mantener un clima organizacional adecuado y como recompensa por el esfuerzo del individuo, ofrecer mayores días de descanso o inclusive dejar a libre elección dicho período permitirá que el empleado mejore su calidad de vida, generando un equilibrio entre su vida personal y laboral ocasionando que sus niveles de productividad incrementen al momento de su regreso. Los responsables designados para cada actividad del programa de incentivos son el área de recursos humanos y gerencia general.

**MENDOTEL S.A.**

## Sistema de recompensas económicas

**Método de retribución por el eficiente desempeño laboral y cumplimiento de las metas organizacionales de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.**

- Incremento salarial
- Entrega de bonos
- Comisiones
- Incentivos por producción
- Participación en las ganancias
- Promociones
- Pólizas de seguros
- Servicios financieros tales como préstamos o financiamiento para la compra de bienes inmuebles
- Gastos de re ubicación por temas de trabajo
- Apoyo para la educación formal

### Beneficios

Mediante este sistema de recompensas se motiva a todos los empleados de la empresa Mendotel S.A. a fin de reforzar la estructura organizacional que permita el incremento del desempeño laboral de la empresa.



Figura 11. Sistema de recompensas económicas para Mendotel S.A.

### Recursos financieros

Con el fin de ejecutar la propuesta planteada es necesario el empleo de recursos, tanto humanos como financieros. En la tabla 24 se evidencian los elementos que la empresa Mendotel S.A. requiere para desarrollar los programas establecidos. El valor de la propuesta asciende a un total de \$ 6 822.00, donde se integra criterios como los diplomas, las fichas de observación, fascículos de capacitación, el capacitador, el coach y bonificaciones. Cabe destacar que, dichos

elementos se establecieron para el total de trabajadores de la empresa Mendotel S.A. que asciende a 62 empleados. Respecto a las acciones derivadas del programa de incentivo caracterizado por actividades de motivación intrínseca y extrínseca, estas no se establecieron dentro de los recursos económicos, debido que son aspectos que Mendotel S.A. deberá coordinar de forma interna visualizando su rentabilidad financiera.

Tabla 24

*Recursos Humanos y Financieros*

<b>Recursos Humanos y Financieros</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Diplomas	\$ 10.00
Fichas de observación	\$ 5.00
Fascículos de capacitación	\$ 7.00
Capacitador	\$ 600.00
Coach	\$ 200.00
Proyector	Autogestión
Laptop	Autogestión
Hojas	Autogestión
Bolígrafos	Autogestión
Bonificaciones	\$ 6 000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 6 822.00</b>

**Cronograma de la propuesta**

A continuación, se establece el programa de las actividades derivada de la propuesta planteada con la finalidad de que su ejecución se desarrolle de forma eficiente y eficaz. Cabe mencionar que, como fecha para hacer entrega de los diplomas a los empleados de Mendotel S.A. se estableció el último día de cada mes, empezando desde febrero del año 2021.

Tabla 25  
*Cronograma de actividades 2021*

Cronograma de actividades 2021												
Actividades	Enero		Febrero					Marzo				
	22	29	1	5	12	19	25	26	6	13	20	31
Reunión con capacitadores profesionales	■											
Cotización de recursos para la capacitación		■										
Cotización de los servicios del capacitador				■								
Cotización de los servicios del coach					■							
Impresión de elementos para la capacitación						■						
Elección del día de capacitación								■				
Día de la capacitación									■	■	■	■
Análisis empresarial de los trabajadores			■									
Cotización de diplomas				■								
Elección de los empleados del mes							■					
Día de reconocimiento								■				■

## Conclusiones

Se ha determinado que el clima organizacional se vincula con la dimensión de desempeño laboral influyendo en la productividad del recurso humano de toda la organización. De forma general, este término es sinónimo de satisfacción, liderazgo, motivación y cultura organizacional, por esa razón es indispensable conocer los elementos que influyen de manera significativa en varios procesos y aspectos como la relación del colaborador con el jefe y compañeros, además de la comunicación, la solución de conflictos, la toma de decisiones, el nivel de desempeño y los resultados que se logran. En cambio, el desempeño laboral es un proceso que determina el nivel de éxito de una organización con respecto a sus objetivos y actividades laborales; además, el desempeño laboral parte de objetivos fijados, los cuales moldean el comportamiento del trabajador. Mantener un clima organizacional inadecuado genera que el desempeño laboral disminuya afectando la productividad de la empresa, lo cual proviene de las falencias internas de la organización.

A través de las diversas investigaciones similares que se han realizado se pudo constatar que los mayores problemas que se han dado fueron la falta de incentivos de remuneración, la ausencia de procesos inductivos antes de ocupar un puesto, el desconocimiento de su nivel de desempeño, la falta de relaciones interpersonales, el excesivo control por parte de sus jefes, la no disponibilidad de recursos necesarios para lograr llevar a cabo sus actividades diarias, el no haber sido evaluados en ningún momento por la empresa, la no existencia de capacitaciones que incrementen el desarrollo de competencias y el no recibir charlas motivacionales que incrementen el buen desempeño laboral. Por otra parte, se determinó la existencia de correlación directa entre las variables objeto

de estudio; debido que, al momento de mantener un mejor clima organizacional se obtienen altos y eficientes niveles de desempeño laboral.

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación se empleó un enfoque cuantitativo bajo el método deductivo manteniendo un alcance correlacional y descriptivo. Se encontró que la variable clima organizacional tuvo un promedio de 2.84 siendo inferior a la media, esto se debió a que apenas dos dimensiones superaron la media establecida que fue tres, reflejando mayor problema en la dimensión estabilidad laboral por la preocupación de los efectos por cambios de métodos en el trabajo, la otra dimensión con problemas fue la organización y desempeño generado por la ausencia de reconocimiento al desempeñarse mejor. En cambio, la variable desempeño laboral consiguió una media general de 3.25 gracias a que sus tres dimensiones tuvieron promedios superiores al establecido, a pesar de esto se encontró ciertos problemas en la dimensión personalidad por la falta de apoyo de la institución y en la dimensión motivación provocado por la falta de reconocimiento por logros y cumplimientos de metas, la ausencia de colaboración y cooperación entre compañeros, así como, no sentirse identificado con la entidad. Se comprobó la hipótesis de la investigación, ya que el clima organizacional influye de forma positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.

Para el presente estudio se estableció como propuesta el desarrollo de un plan de mejoras para el clima organizacional de los empleados que trabajan en la empresa Mendotel S.A, lo cual se ejecutó mediante dos objetivos específicos, donde se elaboró un programa de capacitaciones y de incentivos para motivar al personal. El programa de capacitación se constituyó de tres actividades, con la finalidad de asignar de forma equitativa las responsabilidades de cada individuo

erradicando problemas derivados de la sobrecarga laboral. Bajo este planteamiento se espera que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y conocimientos que se reflejen en el incremento del desempeño laboral. Por otra parte, se encuentra el programa de incentivos, el cual se caracteriza por mantener actividades de motivación intrínseca y extrínseca. Para el desarrollo de la propuesta se emplearon un conjunto de recursos económicos, financieros y humanos, generando un valor que asciende a \$ 6 822.00. Adicional se encuentra el cronograma de actividades, las mismas que se ejecutarán desde el año 2021.

### **Recomendaciones**

Desarrollar nuevos estudios que identifiquen los factores que se asocian al clima organizacional y cómo estos elementos inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa, generando beneficios o falencias dentro de la mismas, permitiendo de esa forma obtener las herramientas necesarias para evaluar dichas variables y a su vez sustenten la investigación

Revisar investigaciones donde se estudie el desempeño laboral asociándolo con otras variables como la motivación y la productividad y a su vez relacionar el clima organizacional con la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con lo cual se tendrá una mayor comprensión de todos los criterios que de alguna manera logran influenciar las variables de estudio.

Efectuar nuevas evaluaciones sobre el clima organizacional y el desempeño laboral luego de haber puesto en práctica la propuesta, de esta forma se podrá hacer comparaciones entre el antes y después de dichas variables, con lo cual obtendrán información sumamente importante que evidencie las mejoras que pudieron darse o en caso de encontrar problemas, verificar las acciones tomadas para la misma que permitan determinar que faltó o no se tomó en consideración.

Por último, es importante llevar a cabo un seguimiento y control a las acciones establecidas con la finalidad de constatar la existencia de cambios o si es necesario nuevas modificaciones. De ser el caso, es importante desarrollar nuevas estrategias que permitan que el personal de Mendotel S.A. se encuentre en un ambiente organizacional adecuado, donde el colaborador realice sus funciones de forma eficaz, eficiente y efectiva, incrementando el desempeño y productividad laboral de la empresa impulsando la imagen empresarial de la organización.

## Referencias

- Acosta, D. (2015). *Metodologías de análisis para la investigación de mercados*. España: Elearning.
- Adams, S. (1965). Inequity un Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adriazola, F., López, M., Rojas, R. & Bustamante, M. (2019). Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile. *Revista Empresarial*, 13(1), 13-21.  
doi:<https://doi.org/10.23878/empr.v13i1.146>
- Aguas, L. (2016). El desempeño laboral en el clima laboral de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: BUAP.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblo.
- Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G. & Alcalá, E. (2012). Teoría de la Motivación- Higiene de Herzberg . Paper Académico.
- Andrés, D. (2016). *Cultura científica*. México: Editorial Editex.
- Arano, R., Escudero, J. & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de la Administración: Una aproximación. (Paper académico). Repositorio de la Universidad Veracruzana.
- Araujo, M. & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Ggerenciales* , 4(2), 1-16.

- Arenal, C. (2018). *Sistemas de información y bases de datos en consumo*. La Rioja: Tutor Formación.
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). Constitución del Ecuador.
- Asamblea Nacional Constituyente (2019). Código de Trabajo. Obtenido de <https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>
- Barragan, V. & Terceros, I. (2017). *Radios, redes e internet para la transformación social*. Quito: Ediciones Ciespal.
- Bibiano, M., Ornelas, M., Aguirre, J. & Rodríguez, J. (2016). Composición Factorial de la Escala de Locus de Control de Rotter en Universitarios Mexicanos. *Formación Universitaria*, 9(6), 73-82.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Bustamante, M., Lapo, M. & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.
- Callata, Z. & Fuentes, J. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA-Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado*, 7(2), 592-597.
- Carrasco, J. & Javaloyes, J. (2016). *Motivar para educar. Ideas para educadores: docentes y familias*. Madrid: Narcea Ediciones.

- Carrillo, B. & Guevara, W. (2019). Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador. *Ciencias Sociales y Humanísticas*, 3(17), 42-66.
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona*. España : Editorial Académica Española.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiang, M. & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Chiang, M., Riquelme, G. & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia y Trabajo*, 20(63), 178-186.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. & Nord, W. (2017). *Tratados de estudios organizacionales*. Medellín: Editorial EAFIT.
- Contreras, A. (2017). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84-92.
- Coromoto, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.  
doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Corredor, A., Echeverri, C., Restrepo, D., González, E., Muñoz, G., Rico, J., . . .  
Suárez, M. (2016). *Pymes: gestión y clima organizacional*. Barranquilla:  
Curuniamericana.
- Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. España: Editorial Elearning S.L.
- Cueva, S. (2018). Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el  
desempeño laboral de los colaboradores de la Tienda Bombos de Javier  
Prado, 2018. (Tesis de maestría). Repositorio de la Universidad de San  
Martín de Porres.
- Day, C. (2019). *Educadores comprometidos. Qué son, qué hacen, por qué lo  
hacen y lo que verdaderamente importa*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Deloitte (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Obtenido de  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-  
analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%205.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%205.pdf)
- Díaz, D., Giacomone, B. & Arteaga, P. (2017). Caracterización de los gráficos  
estadísticos en libros de texto argentinos del segundo ciclo de educación  
primaria. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(3), 299-  
326.
- Díaz, F. & Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos  
psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y  
Administración*, 63(4), 1-14.  
doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. España: Editorial Elearning S.L.
- Enríquez, M. & Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el  
Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en  
Ecuador. *Revista UEES*, 131-143.

- Escribano, O. (2006). *Gestión clínica en cirugía*. España: Arán Ediciones.
- Fiallo, D., Alvarado, P. & Soto, L. (2019). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1-15.
- Flores, J. & Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 16(1), 1-31.
- Freire, N. (2017). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Municipal de Tisaleo. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato .
- Gallardo, E. (2017). La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Red de Salud Chilca Mala, Lima – 2017. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Ganga, F., Piñones, M. & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FEN opina*, 73.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Gobierno de México (2019). *Promoción del Buen Trato en las Familias*. Obtenido de <http://sitios.dif.gob.mx/buentrato/#:~:text=El%20Buen%20Trato%20se%20ofiere,personas%20con%20las%20que%20convivimos>.
- González, F., Escoto, M. & Chávez, J. (2017). *Estadística aplicada en psicología y ciencias de la salud*. México: Manual Moderno.
- Gutiérrez, E. & Vladimirovna, O. (2016). *Estadística inferencial para ingeniería y ciencias*. México: Editorial Patria.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. Paper Académico.

- Hatum, A. (2018). *El anti líder. Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes*. Argentina: Penguin Random House Grupo.
- Heredia, S. (2015). *Evaluación del desempeño y sus efectos en trabajadores ecuatorianos*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/328176018\\_LA\\_EVALUACION\\_DEL\\_DESEMPEÑO\\_Y\\_SUS\\_EFECTOS\\_EN\\_TRABAJADORES\\_EC UATORIANOS](https://www.researchgate.net/publication/328176018_LA_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_Y_SUS_EFECTOS_EN_TRABAJADORES_EC UATORIANOS)
- Himénez, D. & Himénez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.
- Hine, A., Mendoza, A., Rojas, L. & Roa, Z. (2017). Conocimiento e investigación sobre la autonomía. *Enfermería Universitaria*, 15(2), 212-221.
- Huilcapi, M., Castro, G. & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Jara, M., Olivera, M. & Yerrén, E. (2018). Teoría de la personalidad según Albert Bandura. *Revista de Investigación de estudiantes de Psicología "JANG"*, 7(2), 22-35.
- Jiménez, D. & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26 -34.
- Jiménez, Y., González, M. & Hernández, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Revista Innovación Educativa*, 10(53), 43-53.

- Jurado, E. (2017). El clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa JEAL Constructores. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Jurado, M. (2018). *Mirando hacia el futuro: la competencia transversal del liderazgo*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Lapo, M. & Bustamante, M. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(5), 245-258. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>
- Lasluisa, L. (2016). Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa CAPOLIVERY. Cía. Ltda. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Leeds, S. (2019). *Auto-disciplina: cómo vencer contruir autodisciplina y autocontrol y fuerza de voluntad*. New Jersey: Babelcube Inc.
- León, Á. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lomelí, A., Valenzuela, J. & López, M. (2016). Autoestima, motivación e inteligencia emocional: Tres factores influyentes en el diseño exitoso de un proyecto de vida de jóvenes estudiantes de educación media. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-22.
- Luna, V. & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.

- Martínez, Y. & González, S. (2017). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad y en el desempeño del Hotel Sheraton ubicado en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado). Repositorio Digital Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG.
- Mayora, C. & Fernández, N. (2015). Locus de control y rendimiento académico en educación universitaria: Una revisión bibliográfica. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1-23.
- Mejillón, A. (2017). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mendotel S.A. (2019). *Mendotel S.A.* Obtenido de <https://www.mendotel.com/>
- Miranda, A., Hernández, M. & Hernández, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9, 104-121.
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Morera, I., Ávila, A. & Zuñiga, G. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales*, 36(53), 1-21.

- Moscoso, B., Huamán, L., Núñez, M., Lmosas, E. & Perez, W. (2015). Inequidad en la distribución de recursos humanos en los establecimientos del Ministerio de Salud de cuatro regiones del Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 35-40.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortuño, A. (2016). *Cómo fomentar el autocontrol y la tolerancia a la frustración en los hijos e hijas*. Obtenido de [http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/manual\\_de\\_ff\\_alumno\\_como\\_fomentar\\_el\\_autocontrol\\_en\\_los\\_hijos\\_ceapa\\_1.pdf](http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/manual_de_ff_alumno_como_fomentar_el_autocontrol_en_los_hijos_ceapa_1.pdf)
- Pazmiño, M. (2015). El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro ocupacional particular ILVEM sede Ambato. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pérez, P. (2016). El clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral del personal del distrito de salud 18D04 Pelileo-Patate. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Pérez, V., Gutiérrez, M., García, A. & Gómez, J. (2017). *Procesos psicológicos básicos. Un análisis funcional*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Plan de Negocios Mendotel S.A. (2019). Paper Académico.
- Platán, J. (2016). Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo. *CIENCIA ergo-sum*, 23(2), 121-133.

- Poole, M. (2006). El clima laboral. *Fundació per a la motivació dels recursos humans*, 1-8.
- Portillo, M., Morales, A. & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *Repositorio Universitario Instituto de Investigaciones Económicas*, 1-23.
- Prado, C. (2016). Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo. (Tesis de Maestría). Repositorio Institucional Universidad Nacional de Trujillo UNITRU.
- Pritchard, R. & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*(9), 126-146.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 33-51.
- Ramos, D. (2013). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *Universidad Nacional abierta y a Distancia*, 1-112.
- Revista Líderes (2015). *Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

- Revista Líderes (2019). *El clima laboral es la inquietud de siempre*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Católica Andrés Bello.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
- Sánchez, M. & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico*(27), 78-82.
- Schneider, B., González, V., Ostroff, C. & West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.
- Senplades (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.
- Servicio Extremeño de Salud (2017). *Enfermero/a*. Madrid: Editorial CEP.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: 3Ciencias.
- SINEACE (2016). *Marco de referencia y nuevo modelo de certificación de personas*. Lima: Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

- Socconini, L. (2019). *Lean Company. Más allá de la manufactura*. Barcelona: Marge Book.
- Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (2017). *Estabilidad en el empleo*. Obtenido de <http://www.derecho-trabajo.cl/wp-content/uploads/2019/02/EstabilidadEnElEmpleo2.pdf>
- Solíz, D. (2019). *Cómo hacer un perfil proyecto de investigación científica*. EEUU: Palibrio.
- Sotelo, J. & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. (Tesis de Grado). Repositorio Universidad Rafael Landívar .
- Tintaya, P. (2019). Psicología y Personalidad. *Revista de Investigacion Psicologica*, junio 2019(21), 115-134.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, D., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Alicante: 3Ciencias.
- Torres, E. & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014 – Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 1-10.

- Tovar, J., Pérez, A. & Rodríguez, A. (2016). El concepto de personalidad de la empresa, Antecedentes conceptuales y examen crítico. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(1), 17-28.
- Tracy, B. (2016). *Motivación*. Estados Unidos : Grupo Nelson.
- Uribe, D. (2016). El impacto de las condiciones del trabajo en la Satisfacción Laboral. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(1), 57-65.  
doi:<https://doi.org/10.21772/ripo.v34n1a04>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. España : Ideaspropias Editorial S.L.
- Vroom, V. (1994). *Work and Motivation*. Nueva Jersey: Wiley.
- Zambrano, F. & Molina, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Publicando*, 3(7), 257-266.
- Zenteno, Á. & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-136.
- Zenteno, M. (2017). La Autoestima y como mejorarla. *Revista Ventana Científica*, 8(13), 43-46.

## Apéndices

### Apéndice A. Cuestionario de clima organizacional



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.

**Instrucciones:** Leer cuidadosamente cada uno de los ítems y responder con una “X” la casilla que considere pertinente para cada una de las preguntas, cada número significa: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

#### Antecedentes personales

##### 1.- Edad

- 18-25 años  
 26-35 años  
 36-45 años  
 46-55 años  
 56 en adelante

##### 2.- Sexo

- Masculino  
 Femenino

##### 3.- Nivel educacional

- Bachillerato  
 3er nivel incompleto  
 3er nivel completo  
 4to nivel completo o estudiando

##### 4.- Estado civil

- Soltero/a  
 Casado/a Unido/a  
 Separado/a  
 Viudo/a

Tabla A1  
*Cuestionario del clima organizacional*

D	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Colaboración y buen trato</b>	1.- Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas. 2.- Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral. 3.- Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos 4.- Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución. 5.- Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados. 6.- Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s). 7.- En esta institución se trabaja en equipo.					
<b>Motivación laboral</b>	8.- En esta institución la gente está comprometida con su trabajo. 9.- Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor. 10.- Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
<b>Iniciativa participativa</b>	11.- Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva. 12.- Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error. 13.- Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa. 14.- En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad. 15.- La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas. 16.- Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.					
<b>Desarrollo profesional</b>	17.- En esta institución existen posibilidades de ascenso. 18.- En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales. 19.- Los trabajadores de esta institución creen más en la información oficial que en el rumor que surge sobre un cierto hecho 20.- Esta institución se caracteriza por un buen ambiente de trabajo 21.- En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber					
<b>Apoyo al emprendimiento</b>	22.- El ambiente en esta institución es propicio para desarrollar nuevas ideas. 23.- Las nuevas ideas que aporta el personal son bien acogidas por los jefes. 24.- En esta institución existen pocas críticas. 25.- En esta institución existe un alto respeto por las personas. 26.- En esta institución la gente confía en los demás. 27.- Siempre trabajamos en forma organizada y con planificación.					

<b>Equipos y distribución de personas y material</b>	<p>28.- La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.</p> <p>29.- En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.</p> <p>30.- El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.</p>					
<b>Organización y desempeño</b>	<p>31.- En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.</p> <p>32.- La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.</p> <p>33.- En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.</p> <p>34.- En esta institución siempre se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.</p>					
<b>Estabilidad laboral</b>	<p>35.- No me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.</p> <p>36.- No me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.</p> <p>37.- No creo que en cualquier momento pueda perder el trabajo en esta institución.</p>					
<b>Comunicación y desarrollo</b>	<p>38.- Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.</p> <p>39.- Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.</p> <p>40.- Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.</p> <p>41.- Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos.</p>					
<b>Autonomía y profesionalismo</b>	<p>42.- Para que un trabajo dé buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.</p> <p>43.- En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.</p> <p>44.- Quienes dirigen esta institución prefieren que uno esté haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza, en vez de consultarlo todo con ellos.</p>					

## Apéndice B. Cuestionario de desempeño laboral



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:** Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.

**Instrucciones:** Leer cuidadosamente cada uno de los ítems y responder con una X la casilla que considere pertinente para cada una de las preguntas, cada número significa: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Tabla B1

*Cuestionario del desempeño laboral*

D	Ítems	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN</b>	1.- ¿Su jefe le permite aplicar conocimientos que permitan mejorar sus funciones? 2.- ¿Las funciones que le encomiendan van acorde a su perfil? 3.- ¿Se toma en cuenta las opiniones y contribuciones que realiza? 4.- ¿Persiste con entusiasmo el logro de sus objetivos aun en situaciones difíciles?					
	5.- ¿Se reconoce el logro y cumplimientos de metas? 6.- ¿Percibe su remuneración en la fecha programada? 7.- ¿Se reconoce la puntualidad y el compromiso del servidor? 8.- ¿Se reconoce a los servidores todos los beneficios de ley?					
	9.- ¿Comparte su conocimiento y transmite sus experiencias con sus compañeros? 10.- ¿Existe colaboración y cooperación entre compañeros? 11.- ¿Se siente identificado con la entidad?					
<b>PERSONALIDAD</b>	12.- ¿Siempre espera resultados positivos de sus trabajos realizados? 13.- ¿Considera que tiene la capacidad y el poder para cumplir con las metas impuestas? 14.- ¿Los obstáculos no son barreras para el alcanzar los objetivos que se propone?					
	15.- ¿Considera que las veces que no se cumple con las metas impuestas en su trabajo se deben por la falta de apoyo por parte de la entidad? 16.- ¿El logro de sus metas y objetivos dependen de su esfuerzo y perseverancia? 17.- ¿Considera que el logro o fracaso de sus tareas dependen directamente de entidad?					
	18.- ¿Considera que tiene capacidad de dominar su carácter? 19.- ¿Controla sus emociones ante situaciones incomodas? 20.- ¿Siempre piensa antes de actuar?					

<b>HABILIDAD</b>	21.- ¿Identifica las funciones y tareas que debe desarrollar? 22.- ¿Está usted preparado para realizar la labor que le fue asignado? 23.- ¿Usted conoce las normativas establecidas por la entidad?					
	24.- ¿Se comunica e interactúa con sus compañeros y jefes? 25.- ¿Considera Ud., que tiene capacidad para solucionar problemas y conflictos? 26.- ¿Considera que tiene capacidad de toma de decisiones? 27.- ¿Se organiza y adecua con facilidad?					
	28.- ¿Considera que tiene buen manejo de los programas Word, Excel, Hotmail, internet? 29.- ¿El trabajo realizado por su persona es considerado eficaz y eficiente por su jefe? 30.- ¿Le resulta fácil la revisión y el análisis de documentos?					

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Marcela Consuelo Meza Luque, con C.C: #0919387993 autora del trabajo de titulación: *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de enero de 2021

f.   
\_\_\_\_\_

Marcela Consuelo Meza Luque  
C.C: 0919387993

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Meza Luque, Marcela Consuelo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Carrasco Corral, Priscilla Zerda Barreno, Elsie		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	26 de enero de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	100
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión del talento humano.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima organizacional, desempeño laboral, motivación laboral, liderazgo, trabajo en equipo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>En toda institución debe existir un clima laboral óptimo que alinee las actitudes de los colaboradores, conllevando a que todas las actividades diarias se realicen de forma fluida, con un buen desempeño del personal, cuya finalidad radica en el logro de objetivos de la empresa. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S. A., para el diseño de una propuesta de mejora. La metodología que se usó consistió en un enfoque cuantitativo, método deductivo, de alcance correlacional. Como técnica se utilizó la encuesta a una muestra de 62 trabajadores. Los resultados que se hallaron en la investigación demostraron que el clima organizacional fue deficiente, lo cual se debió a que casi todas sus dimensiones consiguieron puntuaciones inferiores a la media del rango de calificación reflejando grandes problemas en la ausencia de reconocimiento al desempeñarse mejor, la falta de trabajo organizado y planificado, la ausencia de progresar en la empresa cuando se tiene iniciativa. En cambio, el desempeño se calificó como regular encontrando problemas como la falta de apoyo de la institución, así como de reconocimiento por logros y cumplimientos de metas. Además, la ausencia de colaboración y cooperación entre compañeros. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-995975868	E-mail: marmelu69@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-43804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			