



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

**TEMA:**

**Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de  
desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la  
ciudad de Guayaquil y Quito**

**AUTORA:**

**Franco González, Grace Mishell**

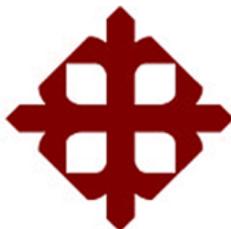
**Mención previa a:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Ing. Correa Macías, Verónica Janet**

**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, **Ingeniera en Marketing, Grace Mishell Franco González**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Verónica Janet Correa Macías, MBA**

**REVISORA**

---

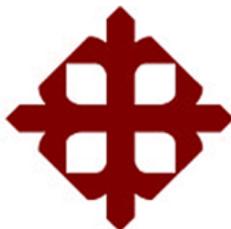
**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

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

**Guayaquil, a los siete días del mes de junio del año 2021**



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Grace Mishell Franco González**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito** 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 siete días del mes de junio del año 2021**

**LA AUTORA**

---

**Ing. Grace Mishell Franco González**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Grace Mishell Franco González**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los siete días del mes de junio del año 2021**

**LA AUTORA:**

---

**Ing. Grace Mishell Franco González**



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

**REPORTE URKUND**

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/102016292-526786-209250#q1bKLvayijYzsNCxsDDXsbC0iNVRks5Mz8tMy0xOzEiOVbly0DMwMLQwNTU2NT11NLM0tzAyMrWsbQA=`. The page title is "URKUND".

**Documento:** 2021 Revisión Integral MAE GRACE MISHELL FRANCO GONZALEZ - copia [?] .doc (D106974352)

**Presentado por:** 2021-05-29 01:24 (-05:00)

**Presentado por:** Mishell Franco González (mishellfg54@gmail.com)

**Recibido:** maria.lapo.uccsg@analysis.orkund.com

**Mensaje:** Re: Informe Revisión de Contenido y Metodología [Mostrar el mensaje completo](#)

13% de estas 69 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

**Lista de fuentes:**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Grace Mishell Franco Gonzalez.doc
	<a href="https://www.arette-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/">https://www.arette-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/</a>
	<a href="https://www.sgc-latam.com/es-es/certification?_ga=2.138299824.1486289872.1621194163-14980...">https://www.sgc-latam.com/es-es/certification?_ga=2.138299824.1486289872.1621194163-14980...</a>
<b>Fuentes alternativas</b>	
<b>Fuentes no usadas</b>	

The main content area shows a document preview with the following text:

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TEMA:  
Análisis del clima organizacional y su  
Influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito  
AUTORA:  
Franco González, Grace Mishell  
Mención previa a:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TUTORIA:

The right sidebar shows a list of sources with the same text as the main content area. The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the date 2/6/2021 and time 10:39.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi familia y a las personas buenas que me acompañan en esta gran aventura que es la vida. Sin lugar a duda también agradezco a la UCSG por darme la oportunidad de haber realizado esta MAE y aplicar todos mis conocimientos en este gran proyecto, a la directora del master María Del Carmen Lapo, a mi tutora Verónica Correa Macías y a todos los maestros que con su apoyo y motivación pude culminar el master, de igual forma agradezco a la Agencia Serinse S.A por brindarme la información necesaria y todo el equipo que participó en esta oportunidad de mejora para la empresa.

El hecho de estar vivos es más que suficiente para estar agradecido. A mis 27 años puedo decir que me siento feliz, honrada y agradecida con lo mucho, lo poco o con nada. Agradezco la posibilidad de seguir aprendiendo. La trayectoria aún continúa.

**Ing. Grace Mishell Franco González**

**DEDICATORIA**

Este esfuerzo es dedicado a mis abuelos Colón y Flor, y todas las personas que confiaron en mí y que estuvieron dándome aliento a continuar con este proyecto durante la pandemia 2020. Ofrezco todo este tiempo entregado con alma y corazón a todas las personas que ya no nos acompañan y que este año tan difícil que todos vivimos sea recompensado en los próximos años llenos de salud y vida.

**Ing. Grace Mishell Franco González**

**Índice**

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	4
Formulación del problema .....	8
Justificación.....	8
Preguntas de investigación .....	10
Objetivos de investigación .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	11
Capítulo I.....	12
Marco Teórico y Conceptual.....	12
Marco Teórico.....	12
Teoría de las necesidades.....	12
Teoría del comportamiento.....	15
Clima organizacional.....	16
Dimensiones del clima organizacional.....	19
Desempeño laboral.....	35
Marco Conceptual .....	41
Cliente.....	41
Servicio.....	42
Atención al cliente.....	42
Capítulo II .....	44

Marco Referencial y Legal .....	44
Marco Referencial .....	44
Casos de éxito en Ecuador .....	44
Estudios similares .....	45
Marco Legal .....	48
Mandato 8 .....	49
Certificación SGS .....	51
Calificación COFACE .....	52
Situación actual de la empresa .....	52
Misión de la empresa .....	53
Visión de la empresa .....	53
Valores de la empresa .....	53
Objetivos de la empresa .....	54
Portafolio del servicio .....	54
Capítulo III .....	56
Marco Metodológico .....	56
Tipo de investigación .....	56
Investigación descriptiva concluyente .....	57
Investigación correlacional .....	57
Enfoque de la investigación .....	57
Enfoque cualitativo .....	57
Enfoque cuantitativo .....	58
Población o muestra de la investigación .....	60
Diseño de instrumento de investigación .....	61

Entrevistas a profundidad.....	61
Encuestas.....	62
Análisis e interpretación de los resultados.....	64
Descripción del resultado en la entrevista a las jefaturas.....	64
Resumen del análisis cualitativo.....	67
Descripción de resultados en la encuesta a los empleados.....	68
Resumen del análisis cuantitativo.....	113
Conclusión de los resultados de la investigación.....	122
Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño.....	124
Capítulo IV.....	127
Propuesta de intervención.....	127
Objetivos del plan.....	128
Grupo objetivo.....	128
Beneficios del plan.....	128
Estrategia.....	129
Dimensión 1. Plan de comunicación interna.....	129
Dimensión 2. Capacitaciones al personal.....	136
Dimensión 3. Plan de reconocimiento por el esfuerzo a los trabajadores.....	143
Dimensión 4. Plan de incentivos para el personal administrativo.....	146
Dimensión 5. Plan de actividades internas para trabajo en equipo.....	147
Análisis del costo beneficio para implementar el proyecto.....	149
Cronograma de trabajo.....	151
Conclusiones.....	152
Recomendaciones.....	154

Referencias .....	155
Apéndice.....	161

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tipo de Necesidades.....	12
Tabla 2. Comparación de modelos de diseño organizacional .....	23
Tabla 3. Proposiciones, prácticas y resultados sobre la gestión de RH y motivación.....	33
Tabla 5. Métodos de evaluación del desempeño.....	35
Tabla 5. Tipos de indicadores para medir el desempeño .....	37
Tabla 4. Factores y dimensiones que satisface un trabajo con calidad de vida laboral.....	38
Tabla 7. Operacionalización de las variables .....	59
Tabla 8. Personal administrativo según el área de trabajo .....	61
Tabla 9. Bloque de preguntas en la entrevista al jefe de área .....	62
Tabla 10. Bloque de preguntas en la encuesta al colaborador.....	63
Tabla 11. Resumen de los aspectos positivos y negativos de las entrevistas .....	67
Tabla 12. Matriz de diferencias generacionales .....	69
Tabla 13. Resumen de los datos generales de los encuestados .....	113
Tabla 14. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 2. Satisfacción con la empresa y el trabajo.....	114
Tabla 15. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 3. Estructura organizacional.....	115
Tabla 16. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 4. Comunicación. ....	116

Tabla 17. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 5. Capacitación y desarrollo.....	117
Tabla 18. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 6. Trabajo en equipo.....	117
Tabla 19. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 7. Ambiente físico y cultural.....	118
Tabla 20. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 8. Reconocimiento y motivación. .....	119
Tabla 21. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 9. Liderazgo. ....	120
Tabla 22. Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 9. Aspectos a promover para que la empresa sea un gran lugar para trabajar. ....	121
Tabla 23. Comparación por nivel de acuerdo o desacuerdo del clima organizacional según su indicador de dimensión en la agencia Serinse S.A.....	125
Tabla 24. Comparación por nivel de acuerdo o desacuerdo del desempeño laboral según su indicador en la agencia Serinse S.A .....	125
Tabla 25. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral según el nivel de acuerdo y desacuerdo .....	126
Tabla 26. Capacitación al personal durante el año 2022.....	142
Tabla 27. Propuesta de KPI's por departamentos .....	146
Tabla 28. Actividades al personal durante el año 2022.....	147
Tabla 29. Actividades a realizar en el Plan de mejoras Serinse S.A 2022 .....	149
Tabla 30. Calendario de actividades a realizar en el Plan de mejoras Serinse S.A 2022.....	151

## Índice de Figuras

Figura 1. Evolución satisfacción laboral .....	6
Figura 2. Razones por insatisfacción laboral en 2015.....	7
Figura 3. Pirámide de Maslow .....	13
Figura 4. Modelo de las características del trabajo.....	30
Figura 5. Modo en que cambia el estilo de dirección en cada situación. ....	32
Figura 6. Factores de gestión de recursos humanos determinantes para la motivación.. ....	34
Figura 7. Evaluación del desempeño desde la mirada del colaborador.....	36
Figura 8. Portafolio de servicios Serinse S.A.....	55
Figura 9. Organigrama 2020 Agencia Serinse S.A .....	60
Figura 10. Resultados de la edad de los encuestados .....	70
Figura 11. Resultados del género de los encuestados .....	71
Figura 12. Resultados del estado civil de los encuestados .....	71
Figura 13. Resultados del nivel de estudios de los encuestados .....	72
Figura 14. Resultados del área en el que trabajan los encuestados .....	72
Figura 15. Resultados de los encuestados. Me gusta la empresa en donde laboro .....	73
Figura 16. Resultados de los encuestados. Me siento integrado en la empresa. ....	74

Figura 17. Resultados de los encuestados. Me siento conforme con el clima laboral en la empresa. .....	74
Figura 18. Resultados de los encuestados. Mi carga laboral actual es justa. ....	75
Figura 19. Resultados de los encuestados. Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo .....	75
Figura 20. Resultados de los encuestados. La gente trabaja con empeño y proactividad. ....	76
Figura 21. Resultados de los encuestados. Me siento conforme con mis compañeros de trabajo. ....	77
Figura 22. Resultados de los encuestados. El clima organizacional influye en mi nivel de desempeño.....	77
Figura 23. Resultados de los encuestados. La forma cómo están estructurados los departamentos o áreas permite desarrollar mi trabajo de manera eficiente.....	78
Figura 24. Resultados de los encuestados. Las funciones y responsabilidades de mi cargo son claras.....	79
Figura 25. Resultados de los encuestados. Las tareas que se me encomiendan corresponden a las que se han establecido en mi cargo. ....	79
Figura 26. Resultados de los encuestados. Conozco los objetivos y resultados de la organización. .....	80
Figura 27. Resultados de los encuestados. Conozco los objetivos y resultados de mi puesto de trabajo.....	81

Figura 28. Resultados de los encuestados. En mi trabajo puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor. ....	82
Figura 29. Resultados de los encuestados. La empresa me consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral.....	82
Figura 30. Resultados de los encuestados. La empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores. ....	83
Figura 31. Resultados de los encuestados. Los canales de comunicación son los adecuados. ....	84
Figura 32. Resultados de los encuestados. Me comunican oportunamente la información que necesito para efectuar mi trabajo.....	84
Figura 33. Resultados de los encuestados. Recibo regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.....	85
Figura 34. Resultados de los encuestados. En mi trabajo se fomenta mi sentido de pertenencia a la empresa.....	86
Figura 35. Resultados de los encuestados. En mi trabajo existen facilidades de formación / capacitación.....	87
Figura 36. Resultados de los encuestados. La empresa se preocupa por mi formación y capacitación.....	87
Figura 37. Resultados de los encuestados. Las capacitaciones están acorde a las actividades que realizo.....	88

Figura 38. Resultados de los encuestados. Recibo críticas constructivas que me ayudan a realizar de una mejor manera mi trabajo.....	89
Figura 39. Resultados de los encuestados. Tengo la oportunidad de crecer dentro de la organización. ....	89
Figura 40. Resultados de los encuestados. En la empresa se estimula la cooperación y el trabajo en equipo. ....	90
Figura 41. Resultados de los encuestados. Existe buena relación entre los miembros de mi trabajo.....	91
Figura 42. Resultados de los encuestados. Los miembros de un trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas.....	91
Figura 43. Resultados de los encuestados. Frente a algún problema que tenga en mi trabajo, mis compañeros se muestran dispuestos en ayudarme. ....	92
Figura 44. Resultados de los encuestados. La empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal. ....	93
Figura 45. Resultados de los encuestados. Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado.....	93
Figura 46. Resultados de los encuestados. Recibo de manera oportuna y exacta la información que otras áreas o departamentos deben proporcionarme para realizar mis funciones.....	94
Figura 47. Resultados de los encuestados. Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo me permiten cumplir mis funciones adecuadamente. ....	95

Figura 48. Resultados de los encuestados. La distribución física de mi área de trabajo me permite realizar mis actividades de manera adecuada.....	96
Figura 49. Resultados de los encuestados. Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.....	96
Figura 50. Resultados de los encuestados. La empresa me ha proporcionado equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.....	97
Figura 51. Resultados de los encuestados. Me han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.....	97
Figura 52. Resultados de los encuestados. Puedo encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar mi trabajo. ....	98
Figura 53. Resultados de los encuestados. El ambiente de trabajo refleja la cultura empresarial predica.....	99
Figura 54. Resultados de los encuestados. Me siento inspirado por la misión y propósito de la organización .....	99
Figura 55. Resultados de los encuestados. Los valores de la organización están alineados con los que considero importante en mi vida. ....	100
Figura 56. Resultados de los encuestados La organización celebra mis logros y aprendizajes. ...	101
Figura 57. Resultados de los encuestados. Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato. ....	101

Figura 58. Resultados de los encuestados. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño.....	102
Figura 59. Resultados de los encuestados. La empresa reconoce y recompensa mis esfuerzos en el trabajo realizado. ....	103
Figura 60. Resultados de los encuestados. La remuneración que recibo es justa en relación con el trabajo que realizo. ....	103
Figura 61. Resultados de los encuestados. Siento que la empresa garantiza mi estabilidad laboral. ....	104
Figura 62. Resultados de los encuestados. La empresa me ofrece oportunidades para realizar cosas en mi trabajo en las cuales me destaco. ....	105
Figura 63. Resultados de los encuestados. La empresa me motiva a mejorar mi desempeño. ....	105
Figura 64. Resultados de los encuestados. Mi relación con las autoridades más inmediatas es adecuada. ....	106
Figura 65. Resultados de los encuestados. Mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación.....	107
Figura 66. Resultados de los encuestados. Mi jefe me trata bien y con amabilidad. ....	107
Figura 67. Resultados de los encuestados. Mi jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de mi puesto. ....	108
Figura 68. Resultados de los encuestados. Mi jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores.....	109

Figura 69. Resultados de los encuestados. Mi jefe está bien informado y me informa lo que debo conocer en el desarrollo de mis tareas.....	109
Figura 70. Resultados de los encuestados. Siento que puedo compartir con honestidad tus opiniones con mi jefe inmediato. ....	110
Figura 71. Resultados de los encuestados. Mi jefe está dispuesto a escucharme. ....	110
Figura 72. Resultados de los encuestados. Mi jefe es comunicativo. ....	111
Figura 73. Resultados de los encuestados. Mi jefe es justo. ....	112
Figura 74. Carpetas en correo electrónico.....	131
Figura 75. Paso 1. Crear carpetas en correo electrónico .....	131
Figura 76. Paso 2. Nombre de carpetas en correo electrónico .....	132
Figura 77. Paso 3. Carpeta creada .....	132
Figura 78. Presentación de Visión, Misión y Objetivos.....	134
Figura 79. Formato de Action log reuniones semanales .....	135
Figura 80. Líneas de negocio de la empresa. Tomado de información de la empresa.....	137
Figura 81. Línea de negocio 1. Proceso de implementación mercaderismo .....	138
Figura 82. Línea de negocio 2. Proceso de implementación Activaciones de Canal .....	138
Figura 83. Línea de negocio 3. Proceso de implementación btl y eventos .....	139
Figura 84. Línea de negocio 4. Proceso de logística y bodega .....	139

Figura 85. Proceso del departamento Operativo/Mercaderismo o btl y eventos.....	140
Figura 86. Proceso operativo del área de compras.....	141
Figura 87. Proceso operativo del área de diseño.....	141
Figura 88. Proceso operativo del departamento de BI.....	141
Figura 89. Formato de evaluación de la capacitación.....	143
Figura 90. Formato de evaluación por desempeño.....	144
Figura 91. Diploma de reconocimiento y cuadro para la cartelera.....	145
Figura 92. Ranking por departamento.....	145

## Resumen

El objetivo del proyecto es analizar el clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito. El análisis se lo realiza al cliente interno. Se reconoce que la agencia se caracteriza por realizar actividades de inmediato como promesa de valor hacia sus clientes, dadas estas circunstancias los empleados se olvidan de seguir procesos internos el cual ocasiona retrasos o reprocesos con otros departamentos, la falta de comunicación inmediata entre departamentos también es un factor común que crea malestar entre los miembros. Luego de identificar el problema interno se recopila la información y se define las herramientas de investigación que permitan reconocer otros factores que influyan al desempeño laboral. Entre los datos obtenidos en la investigación, se identifica que existen seis dimensiones del clima organizacional que están afectando directamente al cliente interno. La propuesta de plan de mejoras se basa en estas seis dimensiones enfocadas en la comunicación interna, estructura organizacional, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, reconocimiento y motivación. Esta investigación permite concluir que el clima organizacional que el empleador ofrece al cliente interno debe contribuir de manera integral la calidad de vida laboral generando una fuerza de trabajo satisfecha con mejores condiciones para generar un buen desempeño laboral.

***Palabras Claves:*** *Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Desempeño laboral, Satisfacción laboral, Motivación laboral*

### **Abstract**

The objective of the project is to analyze the organizational climate and its influence on the performance level of workers in a marketing agency in the city of Guayaquil and Quito. The analysis is carried out on the internal customer. It is recognized that the agency is characterized by performing activities immediately as a promise of value to its clients, given these circumstances employees forget to follow internal processes which causes delays or reprocesses with other departments, the lack of immediate communication between departments is also a common factor that creates discomfort among members. After identifying the internal problem, the information is collected and the research tools are defined that allow recognizing other factors that influence job performance. Among the data obtained in the research, it is identified that there are six dimensions of the organizational climate that are directly affecting the internal customer. The improvement plan proposal is based on these six dimensions focused on internal communication, organizational structure, teamwork, training and development, recognition and motivation. This research allows us to conclude that the organizational climate that the employer offers to the internal client must contribute in an integral way to the quality of work life, generating a satisfied workforce with better conditions to generate good work performance.

***Keywords:*** *Organizational Behavior, Organizational Climate, Job Performance, Job Satisfaction, Job Motivation*

## Introducción

Se dice que todo empleado busca tener crecimiento profesional y estabilidad laboral dentro de una empresa. Para alcanzar lo dicho, el empleado debe sentirse satisfecho y a gusto con las funciones que realiza, se vea reflejado en su desempeño y en el cumplimiento con resultados positivos que aporten para ambas partes; tanto para el crecimiento profesional del empleado y beneficios para la empresa.

El objeto de estudio del presente proyecto es la agencia de marketing, BTL y eventos Serinse S.A. y el objetivo de este es el análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito.

El motivo por el cual se realiza este análisis es porque generalmente el comportamiento de cada individuo dentro de una organización depende del clima en el que labora. Es por esto que el clima organizacional es vital y de suma importancia para el desarrollo de la empresa a través de sus colaboradores.

Entre los estudios de Salazar, Guerrero, Machado et al. (2009), se menciona que el clima organizacional es fundamental para el proceso de socialización, un buen clima ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización ya que existe un sentido de pertenencia hacia la empresa. Por el contrario, un mal clima provoca una falta de identificación con sus objetivos y metas, con situaciones de conflicto, bajo interés, alejamientos e ineficacia.

Álava y Gómez (2016), indican que el desempeño de las personas en una institución, depende mucho de la motivación del ser humano, también manifiestan que existen factores capaces de incitar la conducta de los miembros. Para que una persona se encuentre motivada y contribuya a los objetivos de la empresa, ésta debe hallar en la organización una manera de

satisfacer sus necesidades personales, de tipo económico, social o de desarrollo personal. Por lo tanto, las estrategias sobre orientación y progreso de las personas son el factor más importante que permitirá el logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo propio de los trabajadores.

De acuerdo a lo antes mencionado se conoce que el factor humano juega un rol importante dentro de una organización, ya que sin ellos la empresa no funciona y si el equipo no está satisfecho y cómodo en su lugar de trabajo el desempeño de este no será eficaz, mientras que si se tiene a un empleado en un buen clima organizacional en donde se sienta satisfecho y a gusto con su entorno, lo más probable es que lleve a cabo su funcionalidad sin ningún problema, por esta razón este proyecto se desarrolla en cuatro grandes capítulos.

En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica y conceptual; en la cual se detallan conceptos y terminologías que se maneja durante todo el proyecto para que el lector se familiarice y sea de mejor comprensión del texto.

En el segundo capítulo se explica el marco referencial, donde se presentan casos de éxito de otras empresas del cual se puede considerar las mejores prácticas de procesos o estrategias para ser adaptadas y a su vez se analiza la situación actual de la empresa, se describe la necesidad del problema.

En el tercer capítulo se detalla paso a paso la metodología y herramientas que se utiliza en la investigación, se realiza una investigación con los colaboradores de la agencia para obtener información relevante.

En el cuarto capítulo se valida y determinan las estrategias y procesos a seguir para la presentación de la propuesta de mejora en la agencia de marketing, btl y eventos Serinse SA.

## **Antecedentes**

El presente trabajo de investigación de tesis se origina para conocer el estado actual del cliente administrativo interno en una agencia de marketing, ver cuál es su percepción actual del clima organizacional y saber si existen factores que puedan influir en el desempeño laboral. Para realizar esta investigación se estudió los conceptos del comportamiento organizacional, clima organizacional, desempeño laboral y otros conceptos que involucren al clima organizacional.

Hoy en día, el análisis del comportamiento organizacional resulta una tarea compleja, interesante y necesaria, ya que un mal manejo del mismo al interior de cualquier organización puede generar situaciones caóticas o muy desfavorables, por lo contrario un manejo efectivo y eficaz, basado en el desarrollo progresivo, equitativo y justo de las personas no solo permitirá el logro de los objetivos y metas establecidas en la organización, sino que tendrá un gran impacto incluso en los indicadores de ambiente de trabajo y bienestar psicológico, según lo describe Ascary, Berrun y Peña (2015). Bajo esta conclusión se busca conocer la situación actual de la agencia y conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima organizacional.

Rodríguez (2015), define que el clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, a la estructura física en que este se da, a las relaciones interpersonales y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Bajo esta conclusión se busca conocer cuáles son las dimensiones del clima organizacional y saber si alguna de estas dimensiones está afectando en el desempeño del empleado.

Martillo (2018), señala que los empleados que están satisfechos tienen más probabilidades de trabajar más duro y proporcionar mejores servicios a través de comportamientos organizacional. Ellos tienden a involucrarse más en sus organizaciones de empleo, y a entregar

servicios con un alto nivel de calidad. También sugiere que los empleados leales son más ansiosos y más capaces de brindar un mayor nivel de calidad de servicio.

La agencia de marketing, BTL y eventos Serinse S.A es una empresa que se dedica a dar soluciones creativas en sus distintas líneas de negocio: servicios de merchandising, servicio de logística, activaciones de canal, BTL y eventos. Es una empresa familiar con más de 20 años en el mercado, la matriz de la agencia se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y tiene una sede en Guayaquil. Tiene entre 350 a 400 empleados actualmente en nómina nacional. Su enfoque es ser aliado estratégico y contribuir con el éxito de las marcas de sus clientes de manera relevante al logro de objetivos, a través de propuestas innovadoras enfocadas al marketing y al trade marketing, con orientación estratégica y excelencia operativa.

Actualmente se encuentra en la necesidad de hacer cambios positivos que conlleven a mejorar procesos, comunicación y sobre todo el clima organizacional de la empresa. Los involucrados para llevar a cabo dichos cambios es el cliente interno; la agencia Serinse S.A considera que para poder servir a sus clientes externos y que ellos se sientan satisfechos con el servicio, primero debe enfocarse en el bienestar de su cliente interno que es el motor de la empresa.

Para lograr dichos cambios, la agencia Serinse busca entender la necesidad de su cliente interno, saber qué es lo que necesita para sentirse cómodo en su lugar de trabajo, detallar con qué están y no están satisfechos para así poder mejorar su ambiente laboral, rendimiento y cumplimiento de objetivos.

### **Planteamiento del problema**

En un ranking realizado por Indeed (2016), en 35 países a nivel mundial, Colombia ocupa el primer lugar en la felicidad laboral, mientras que Japón ocupa el último lugar. A nivel mundial,

la satisfacción laboral se correlaciona en el equilibrio entre el trabajo y la vida. Por el contrario, la compensación salarial ocupa el último lugar en la lista de medidas que los empleados consideran al informar sobre su satisfacción laboral. Dublín ocupa el primer lugar entre las ciudades europeas por la felicidad de los trabajadores, con Londres en segundo lugar.

Otro dato curioso del informe citado por Grupo P&Y (2016), en base al estudio de Indeed mencionan que los practicantes colombianos expresan una mayor satisfacción profesional, a pesar de que sus contratos, salarios y condiciones son inferiores a los otros cargos. Indeed, concluye que la alta motivación de los practicantes jóvenes y la mínima importancia del dinero respecto a otros aspectos, como el reconocimiento o el acceso a oportunidades laborales son factores más importantes en cuanto a satisfacción laboral. Del mismo modo indican que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el tipo de management, la cultura organizacional, la seguridad en el empleo y posibilidades de progreso y otros beneficios son tomados en cuenta por esta generación.

Gallup (2017), realizó una encuesta mundial en la que concluye que muchas personas en el mundo odian su trabajo y especialmente a su jefe y que esta es la razón por la cual el PIB global per cápita, o productividad, ha estado en declive general durante décadas. Entre los datos más relevantes indican que solo el 15% de los mil millones de trabajadores a tiempo completo del mundo están comprometidos en el trabajo. En cambio, el 62% de los trabajadores se describen como “no comprometidos”, lo que significa que son “infelices, pero no drásticamente”; y, el 23% restante, manifiestan lo que Gallup llama “activamente desconectados”, lo que significa que “más o menos odian su trabajo”. Para resumir el análisis de Gallup en 160 países en el lugar de trabajo global, es que las organizaciones deberían cambiar de tener gerentes de comando y control a entrenadores de alto rendimiento. ¿Por qué "entrenadores de alto rendimiento"? Porque los millennials exigen desarrollo sobre la satisfacción. Exigen conversaciones en curso sobre las

revisiones anuales, discusiones basadas en fortalezas o debilidades que producen cero resultados. Quieren un trabajo significativo y permanecer en una organización que los ayude a crecer y desarrollarse.

En un estudio publicado en la Revista de análisis estadístico, Analítika (2017), en Ecuador el lugar de trabajo también es un factor relevante para la satisfacción laboral, pues un ambiente físico adecuado facilita un mejor desempeño laboral. Los empleados que realizan sus actividades en oficina, tienen mayor probabilidad de estar contentos en un 74,7 %. Por otro lado, dados los riesgos inherentes asociados al trabajo en la calle, la probabilidad de estar satisfecho en el trabajo se contrae al 58,2 %. Otro dato relevante en el estudio, muestra la evolución de satisfacción laboral del año 2007 al 2015 en el cual los ecuatorianos indican entre un 63 al 73% se encuentran contentos.

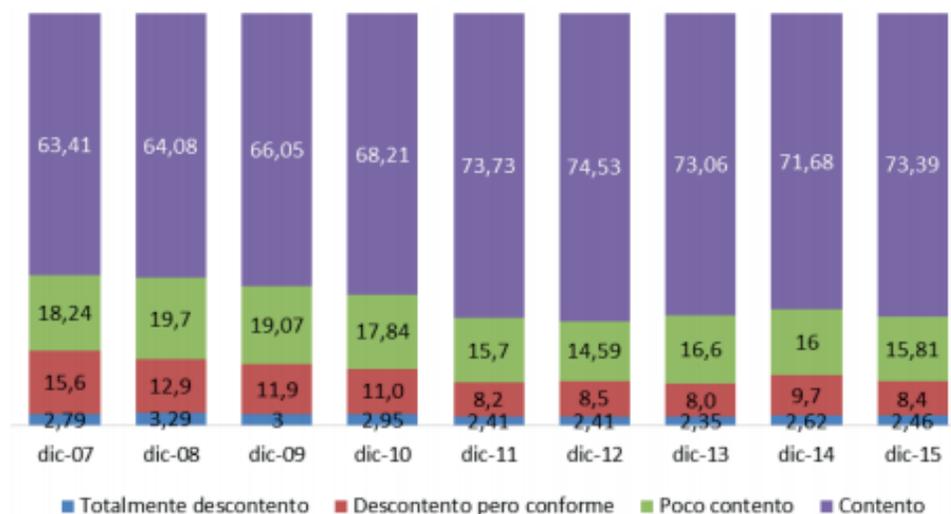
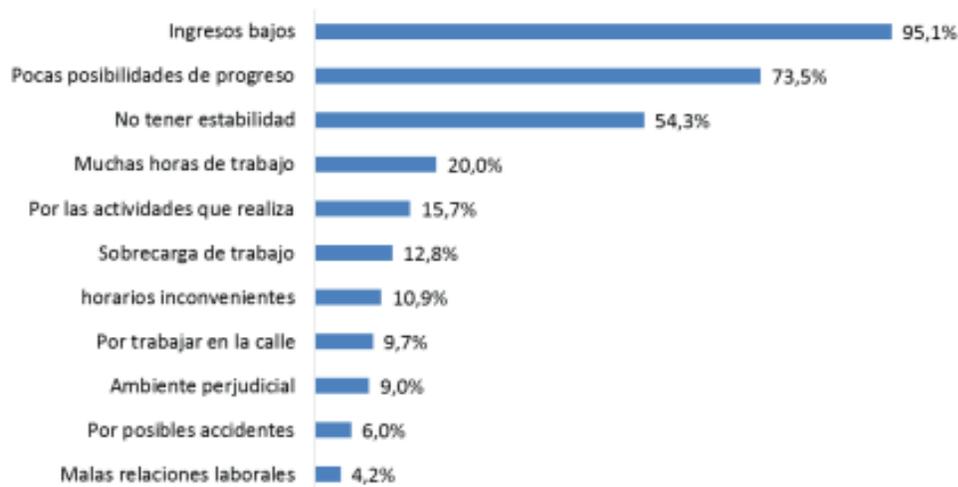


Figura 1. Evolución satisfacción laboral 2007-2015. Tomado de “Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo”, por Grijalva, Palacios, Patiño et al., 2017 *Revista de Análisis estadístico*, Vol. 13 (1) por Analitika.

En otro hallazgo del mismo estudio, existen tres factores alarmantes por los cuales, a diciembre 2015, la razón principal en Ecuador por la que la gente no se encuentra contenta en su

trabajo es por ingresos bajos en un 95,1%, seguido de pocas posibilidades de progreso en un 73,5% y la falta de estabilidad en un 50,3%.



*Figura 2.* Razones por insatisfacción laboral en 2015. Tomado de “Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo”, por Grijalva, Palacios, Patiño et al., 2017. *Revista de Análisis estadístico*, Vol. 13 (1) por Analitika.

Dado estos resultados se puede señalar que el desempeño laboral va muy de la mano con la satisfacción laboral del empleado y que esto depende del clima organizacional en el que se encuentre el empleado y diferentes factores que influyen este desempeño dentro de la organización.

Hoy por hoy la agencia Serinse lleva un modo de trabajo muy cambiante e informal ya que están abiertos a realizar actividades de inmediato si así lo amerita el cliente; es decir, en el momento que el cliente disponga una orden de alguna necesidad se hace como él quiere y de inmediato, ya que la agencia Serinse brinda excelencia y rapidez en su servicio hacia los clientes, sin medir el efecto que este conlleva si no se cumple a cabalidad procesos internos ya establecidos como toda empresa. Dadas estas circunstancias repetidas veces los empleados se olvidan que forman parte de una organización y se saltan dichos procesos cuando lo correcto está

en que se deben seguir paso a paso estos procesos para una mejor organización y control en la actividad que se está realizando.

Por otro lado, la falta de comunicación inmediata entre departamentos es un factor muy común en la agencia debido que no se conoce las actividades que realiza cada departamento. La falta de conocimiento de perfiles en cada cargo hace un retraso de respuesta a clientes por procesos internos que conlleva a un malestar de los empleados al no conocer con quien dirigirse directamente, por esta razón obvian realizar procesos y cada quien lo hace por su cuenta ya que, en la mente de cada uno es asistir de inmediato al cliente.

Estas peculiaridades son las evidencias que existe un clima organizacional insatisfecho por parte de los empleados dentro de la agencia, al no conocer sus funciones ni las del resto del equipo, involucrándose en funciones que no les competen creando un desacuerdo con el cargo que ejerce, teniendo sobrecarga de trabajo y malas relaciones laborales creando un mal ambiente laboral.

### **Formulación del problema**

¿Cómo influye el clima organizacional en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito?

### **Justificación**

Actualmente la agencia Serinse S.A, se encuentra en el proceso de cambios administrativos y ve la necesidad de tener un plan de mejora hacia su cliente interno en donde busca analizar el entorno laboral y enumerar los malestares que tienen en relación a los procesos y falta de información que requieren para cumplir sus funciones dentro de la empresa.

El presente análisis busca llegar a conocer cuáles son las necesidades del cliente interno y qué es lo que requiere para que su ambiente laboral se renueve, que las funciones que realiza sean acordes al cargo que ejerce, que los procesos internos sean óptimos, que la comunicación interna sea efectiva, que el lugar en donde realiza sus actividades sea el más adecuado y de esta manera poder mejorar su desempeño laboral teniendo a un cliente interno satisfecho y comprometido con la empresa. Dada esta explicación existen tres razones por las que se justifica el tema de la investigación.

De interés profesional, en donde se va analizar el entorno actual de la agencia de marketing y ver las necesidades de los empleados en cuanto al clima organizacional y saber si este influye en el desempeño de sus actividades.

De interés académico, que sirva como aporte y guía a maestrantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y otras universidades.

De interés social, que contribuya como modelo a seguir a otras agencias que tengan los mismos inconvenientes y desarrollar un plan de mejora que permita aplicar todo lo aprendido durante la maestría.

Los beneficiados de este proyecto son todos los que conforman la agencia Serinse los mismos que deben seguir al pie de la letra las mejores prácticas y ser ejemplo para otras organizaciones que se encuentren con el mismo o similar problema en donde se deben entender que para una empresa el cliente interno es el más importante y para lograr que este esté satisfecho debe encontrarse en un lugar de trabajo que les guste estar, amar lo que hacen y que demuestre su alto rendimiento en las actividades que realiza.

La información que se obtiene de la investigación puede servir para exponer, desarrollar plan de mejoras o apoyar a teorías que expliquen las actitudes y comportamientos de una persona donde no se siente cómoda en su lugar de trabajo. La propuesta expuesta debe ser adaptable a

cualquier otra empresa que se encuentre en trabajar con sus empleados y mejorar la calidad de vida laboral orientada a la satisfacción, desempeño y alto rendimiento. Se busca profundizar los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral para poder aplicar estrategias aplicables en plan de mejora orientado al fortalecimiento del entorno laboral.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la fundamentación teórica y conceptual relevante para identificar las dimensiones consideradas en el clima organizacional y los factores que influyen en el desempeño laboral en las empresas?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional pertinentes para la agencia de marketing, btl y eventos Serinse SA?

¿Cuál es la percepción actual del desempeño laboral por parte de los jefes y del clima organizacional por parte de los colaboradores en la agencia de marketing, btl y eventos Serinse SA?

¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en la agencia de marketing, btl y eventos Serinse SA?

¿Qué estrategias son las más idóneas para mejorar el entorno laboral de la agencia de marketing, btl y eventos Serinse SA?

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito.

### **Objetivos específicos**

Realizar la fundamentación teórica en base a términos, conceptos administrativos y de fundamentos de la organización a través de recopilación de fuentes bibliográficas.

Analizar las dimensiones del clima organizacional que tiene la agencia Serinse con información que se obtenga a través de la investigación cualitativa y cuantitativa.

Determinar la percepción actual del clima organizacional que tienen los trabajadores de la agencia Serinse, a través de encuestas y entrevistas a profundidad.

Identificar los factores que influyen en el desempeño actual de los trabajadores a través de encuestas y entrevistas a profundidad a los miembros administrativos de la agencia Serinse.

Establecer un plan de acción para el desarrollo de propuestas orientadas a mejorar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados.

## Capítulo I

### Marco Teórico y Conceptual

#### Marco Teórico

En el siguiente capítulo se busca profundizar teorías y conceptos que se van a manejar durante todo el texto para mejor comprensión y entendimiento del lector en base a las necesidades humanas y saber de qué forma hacen influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción del ser humano.

#### Teoría de las necesidades.

Palomo (2010), concluye en un estudio del liderazgo y motivación que las necesidades humanas se pueden dividir en dos grandes grupos:

Tabla 1.

*Tipo de necesidades*

Necesidades básicas o fisiológicas	Necesidades superiores
<p>Una vez satisfechas, dejan de actuar sobre la conducta y son causantes de los sentimientos de insatisfacción de los trabajadores.</p> <p>La conducta del sujeto se dirigirá a conseguir aquellas recompensas que permita satisfacerlas.</p>	<p>Una vez satisfechas, no dejan de actuar sobre la conducta, sino que incrementan su influencia sobre la misma y son causantes de los sentimientos de satisfacción en el trabajo.</p> <p>Se activan en grado distinto en cada individuo, en función de sus experiencias personales y de los ambientes socioeconómicos, culturales y educativos.</p>
<p><i>Nota:</i> Adaptado de “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo” por Palomo, 2010. Sexta edición. ESIC Editorial, España, 2010.</p>	

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014), indica que la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow propuso una jerarquía de cinco necesidades humanas agrupadas en tres niveles, considerando que el nivel 1 es la base de la pirámide, el nivel 2 es el centro y el nivel 3 es la cúpula de la pirámide:



Figura 3. Pirámide de Maslow. Tomado de “Administración”, por Robbins y Coulter, 2014, p. 342. Décima segunda edición. Pearson, México, 2014.

Nivel 3. Necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización personal, autorrespeto, etc.

1. Necesidades de autorrealización: Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Nivel 2. Necesidades sociales, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.

2. Necesidades de reconocimiento o estima: Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
3. Necesidades afiliación o sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Nivel 1. Necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.

4. Necesidades de seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
5. Necesidades fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

Cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente. Conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

Con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad), y superiores (afecto, autoestima y autorrealización). Las necesidades que tienen mayor importancia para las personas son las sociales y los psicológicos personales, todos aquellos sistemas organizacionales que se basen en la satisfacción de las necesidades primarias estarán condenados al conflicto y al fracaso (Robbins y Coulter, 2014).

Palomo (2010), cita a Douglas McGregor donde explica que en el campo se desarrollan estilos de dirección y motivación a los trabajadores para demostrar que la importancia del potencial humano puede ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Dentro de esta teoría se desarrollan dos teorías de comportamiento a las que nombra X y Y:

Teoría X, asume que las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

Teoría Y, interés intrínseco que tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Estas teorías disponen las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de

responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores. Se concluye que bajo el concepto de esta teoría la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación.

### **Teoría del comportamiento.**

Según Robbins y Coulter (2014), la teoría de la disonancia cognoscitiva trata de explicar la relación entre las actitudes y el comportamiento, indica que es cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. En otras palabras, los individuos buscan estabilidad con un mínimo de disonancia. La teoría expone que el deseo de reducir la disonancia está determinado por la importancia de los factores que crean la disonancia, el grado de influencia que el individuo cree tener sobre esos factores y las recompensas que pueden estar involucradas en la disonancia.

Para poner en práctica esta teoría se analiza el modelo conductual el cual se enfoca en el comportamiento organizacional.

### ***Comportamiento organizacional.***

El enfoque conductual ha moldeado en gran medida la forma en que se manejan las organizaciones hoy en día. Desde la manera en que los gerentes diseñan los trabajos, hasta la forma en que trabajan con equipos de empleados y cómo se comunican. Este modelo analiza las acciones o comportamiento de las personas en el trabajo y lo denomina comportamiento organizacional (CO), donde es posible detectar elementos que los gerentes utilizan al manejar el personal como: motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar conflictos, diseñar puestos de trabajo, todos estos son métodos que el gerente utiliza para trabajar con su equipo y convertirlo en equipo de alto rendimiento (Robbins y Coulter, 2014).

Gutiérrez y Gutiérrez (2019), definen al comportamiento organizacional como el estudio y el análisis de la conducta que el factor humano desarrolla dentro de la organización, provocada por varios factores como son la conducta o comportamiento, el factor humano, las relaciones interpersonales, el ambiente tanto físico, psicológico, el entorno social, económico y laboral, poder, status o jerarquía dentro de la organización, motivación, etc. que prevalece al momento de presentarse dicha conducta.

Alles (2013), señala que el propósito de un sistema de comportamiento organizacional radica en identificar y luego contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. Todo este conjunto representa el propósito por el cual la organización existe.

Los resultados de un sistema de comportamiento organizacional suelen medirse con tres indicadores básicos:

1. Desempeño, calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes.
2. Satisfacción laboral de los empleados, observable mediante los indicadores clásicos, tales como ausentismo, impuntualidad o rotación. Es factible además administrar encuestas específicas a los efectos de medir la satisfacción de los colaboradores respecto a su trabajo.
3. Crecimiento y desarrollo personal, adquisición de nuevos conocimientos y competencias. Cuidado de la empleabilidad de los colaboradores.

### **Clima organizacional.**

Bordas (2016), considera que el clima laboral se refiere al contenido de trabajo, compuesto por aspectos tangibles e intangibles que están de forma estable en una empresa como

actitudes, motivación y conducta de sus miembros afectando al desempeño de la organización. Considerando que el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan al comportamiento de los individuos en la organización, como:

VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO, como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, entre otros.

VARIABLES ESTRUCTURALES, como la capacidad, estructura, entre otros.

VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL, como conflictos internos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, entre otros.

VARIABLES PERSONALES, como competencias, actitudes, motivaciones, entre otras.

VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, como rendimiento, ausentismo, rotación, bienestar laboral, entre otras.

Chiang, Martin y Núñez (2010) mostraron que el estudio del clima organizacional aporta conocimientos esenciales para una mejor comprensión de las relaciones profesionales y para la calidad y eficacia de la operación. En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Bordas (2016), define que se incluye la satisfacción laboral como una de las dimensiones del clima. El clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y la satisfacción laboral se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales. Por lo tanto, un buen clima laboral redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la

rotación. Demostrando una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Robbins y Coulter (2014), concluye que una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva, por lo contrario, si una persona está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo.

Los empleados comprometidos hacen un esfuerzo extra para la empresa como un medio de reciprocidad para su empleador ofreciendo un nivel más alto de calidad del servicio. Con base a esta teoría se plantea que un empleado satisfecho produce mayor calidad del servicio (Yee, Yeung, & Che, 2008, citado por Martillo, 2018).

Gómez, García y Cerdá (2018), definen al clima organizacional como el conjunto de percepciones que un individuo o conjunto de individuos tiene sobre el desempeño de los integrantes de una organización, en cuanto a aspectos tales como: el desempeño de sus funciones, la toma de decisiones, la motivación, la cultura organizacional y hasta las distribución espacial y arquitectónica de sus estructuras. Estudiar el clima laboral ayuda a reconocer como el ambiente laboral puede estar influyendo en el desempeño de los colaboradores y ayuda a saber si la productividad se está viendo afectada y de qué manera se puede mejorar.

El clima organizacional como percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia, ya sea de manera positiva o negativa dentro del mismo dependiendo de la forma en que lo conciben. Este clima se ve afectado por factores como: el liderazgo, el cambio en la estructura de la empresa, la manera como sean tratados o recompensados dentro de la organización, el ambiente físico en el que se desenvuelvan y sus propios factores personales como son: la familia, el entorno en el que trabajan y en el que viven, sus valores, habilidades, actitudes, etc (Sotelo y Díaz, 2018, citan a

Chávez, Aduna y Correa, 2015). Si el plan de gestión que aborda la empresa para trabajar el clima toma estos factores de una manera integral, existen cinco principios esenciales que considerar en este modelo:

1. El clima es una relación, al igual que lo es su gestión.
2. Aquello que es más visible no necesariamente es lo más profundo.
3. La gestión del clima requiere la acción de todos.
4. Si las relaciones mejoran, la gestión del clima también.
5. Existe un ranking de jerarquía en las dimensiones de trabajo del clima.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Bordas (2016), propone ocho dimensiones principales para el diagnóstico del clima laboral: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo.

1. Autonomía: los miembros de la organización pueden solucionar problemas tomando decisiones propias.
2. Cooperación y apoyo: los miembros perciben que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
3. Reconocimiento: los miembros perciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
4. Organización y estructura: los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados.
5. Innovación: los miembros pueden expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos, aceptando los riesgos al cambio.

6. Transparencia y equidad: los miembros perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
7. Motivación: los miembros perciben que en la organización pone énfasis y motiva el buen desempeño y la producción destacada.
8. Liderazgo: los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Sandoval (2004), publica las dimensiones del clima organizacional como las peculiaridades susceptibles medidas en una empresa que influyen en la conducta de los individuos. Además, indica que para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es importante y beneficioso conocer las diversas dimensiones y delimitar los elementos que afectan el ambiente laboral. Sandoval cita a Likert el cual mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando, se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.
3. Las características de los procesos de comunicación en la empresa.
4. Las características de los procesos de influencia, interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones, pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación, forma en que se establece los objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, planificación.

Del mismo modo, Sandoval (2004), cita a Brunet el cual afirma que para evaluar el clima de una empresa es necesario asegurar cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual, incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, la rigidez de las leyes de la organización, la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto, mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Por otro lado, Sotelo y Díaz (2018) citan a Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015), en el cual seleccionaron siete dimensiones en base al diagnóstico del clima organizacional de la Dirección del Régimen Estatal de Protección Social en Salud o Seguro Popular de Durango, que son: estructura organizacional, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo.

En base a las dimensiones seleccionadas y citadas anteriormente por los autores Bordas, Sandoval, Sotelo y Díaz, para el estudio del clima organizacional en la agencia Serinse S.A. se considera ocho dimensiones, estas son: 1. estructura organizacional, 2. comunicación interna, 3. capacitación y desarrollo, 4. trabajo en equipo, 5. ambiente físico y cultural, 6. reconocimiento, 7. motivación y 8. liderazgo. Estos conceptos también se ven estudiados por otros autores, del cual se recopila la percepción de cada uno para poder sacar una conclusión acorde al estudio.

### ***Dimensión 1. Estructura organizacional.***

En la dimensión de estructura organizacional Robbins y Coulter (2010), afirma que las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 30 empleados no se verá igual que una con 30,000 mil empleados. Lo que funciona para una empresa podría no funcionar para otra.

#### *Modelos de diseño organizacional*

Existen dos modelos genéricos de diseño organizacional: El primer modelo es el de la organización mecanicista, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. Se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas (Robbins y Coulter, 2010).

El segundo modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, es una estructura muy adaptable y flexible. Estas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa (Robbins y Coulter, 2010).

Tabla 2.

*Comparación de modelos de diseño organizacional*

<b>Mecanicista</b>	<b>Orgánica</b>
Alta especialización	Equipos interfuncionales
Departamentalización rígida	Equipos multijerárquicos
Clara cadena de mando	Libre flujo de información
Tramos de control limitados	Grandes tramos de control
Centralización	Descentralización
Gran formalización	Poca formalización

*Nota:* Adaptado de “Administración”, por Robbins y Coulter, 2014, p. 342. Décima segunda edición. Pearson, México, 2014.

Robbins y Coulter (2010), concluye que los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a sus empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz para enfrentar ciertos desafíos dentro de la organización. Estos desafíos se refieren a mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

***Dimensión 2. Comunicación organizacional.***

En la dimensión de la comunicación organizacional, Castro (2014), indica que la comunicación en una organización se describe como formal o informal. La comunicación formal la establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Por otro lado, la comunicación informal está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros y el

desarrollo del afecto o amistad entre las personas; puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

Por lo tanto, Fernández y Fernández (2017), concluyen que establecer una buena comunicación entre todos los trabajadores de la empresa da lugar a lograr una mayor calidad de vida, así como también a alcanzar una mayor rentabilidad. Por esta razón ellos enfatizan a cuidar las relaciones humanas como las laborales y las define de la siguiente manera:

#### *Relaciones humanas.*

A través de la comunicación, bien sea formal o informal, los miembros de una organización reúnen información acerca de la empresa en que trabajan y de los cambios que están ocurriendo, lo que permite las relaciones interpersonales que ayudan a que los miembros trabajen juntos para alcanzar mejor los objetivos de la empresa. Para alcanzar los objetivos de la empresa se debe considerar al trabajador como el principal capital y aliado; fomentar el sentido de pertenencia a la empresa entre los trabajadores; considerar a los empleados como colaboradores, independientes, maduros e interesados hará que se sientan satisfechos, que se reconozca su progreso y responsabilidad (Fernández y Fernández, 2017).

#### *Relaciones laborales.*

En general, cuando las personas hablan de sus trabajos, suelen poner de manifiesto su insatisfacción, por lo que la comunicación que debe establecerse en la empresa. En el ámbito de las relaciones laborales debe considerar elementos como: la necesidad, la estrategia, o la obligación en la negociación colectiva; la evaluación de los puestos y las tareas, así como el diseño de sistemas de remuneración satisfactorios; la prevención y la solución de los conflictos en el trabajo al aceptar y saber que cualquier conflicto siempre tiene solución y por último el

reconocimiento del elemento humano como un factor más importante que los aspectos técnicos del trabajo (Fernández y Fernández, 2017).

### ***Dimensión 3. Capacitación y desarrollo.***

En la dimensión de la capacitación y desarrollo, para Orozco (2018), la capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia, desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan. No es la simple realización de cursos, consiste en lograr que las personas estén en condiciones de hacer de manera eficiente aquello que se requiere hacer, independientemente del ámbito en el que se desenvuelvan.

Coronel (2010), describe a la capacitación como el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada. Implica la adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y actitudes. Mediante la capacitación la persona se enriquece, amplía su perspectiva de observar su realidad y mejora su capacidad para ser un activo participante en el desarrollo de una empresa. Teniendo presente que:

a) el objetivo es lo que uno (persona, organización, país) se propone conseguir en el futuro;

b) lo estratégico refiere a la elección del camino más efectivo de lograr el objetivo, con una óptima combinación de los recursos, fortalezas y oportunidades disponibles;

c) la capacitación permite el desarrollo de las competencias, las cuales constituyen un factor clave que permite al poseedor una ventaja competitiva en el mercado globalizado; y

d) la persona es el objeto y el sujeto de la capacitación, el principal recurso de la organización, el factor pensante y afectivo de todos los demás recursos existentes; se concluye

que contar con personas capacitadas constituye una ventaja competitiva clave para el éxito de la organización.

#### ***Dimensión 4. Trabajo en equipo.***

En la dimensión de trabajo en equipo Robbins y Coulter (2014), detalla lo que las organizaciones necesitan es volverse más eficientes, flexibles e innovadoras o, en otras palabras, ser más orgánicas. En consecuencia, los gerentes están buscando métodos creativos para estructurar y organizar el trabajo. Entre los diseños contemporáneos que permiten lo anterior están las estructuras de equipos, las estructuras matriciales y de proyectos, las organizaciones sin límites y las organizaciones basadas en el aprendizaje.

#### ***Estructura de equipos.***

Bajo el concepto de los diseños contemporáneos las organizaciones Robbin y Coulter (2014), concluye que las estructuras basadas en equipos, en comparación con los departamentos tradicionales u otros grupos permanentes de trabajo, los equipos son más flexibles y sensibles ante los cambios. Tienen la capacidad de conformarse, depurarse, reenfocarse y disolverse rápidamente. Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias.

Robbins y Coulter (2014), enlista siete puntos importantes para poder llevar a cabo un buen equipo de trabajo: 1. Liderazgo rotativo, todos tienen su momento de liderar y poder dar su punto de vista en cuanto a mejoras con la empresa. 2. Responsabilidad colectiva, todos ganamos o todos perdemos. 3. Misión común, todos hacia una misma meta. 4. Pensamiento de ganar. 5. Cooperación. 6. Confianza. 7. Unión, transformar el nosotros y eliminar el yo.

### ***Dimensión 5. Ambiente físico y cultural.***

En la dimensión de ambiente físico y cultural, Uribe (2016), enseña que el ambiente se convierte en trasmisor del significado simbólico, enviando mensajes que fortalecen o debilitan el papel de los trabajadores para que se consideren importantes o tomados en cuenta en sus necesidades. De tal manera que la adaptación del ser humano a los elementos que componen su actividad laboral, entre ellos el ambiente físico en el que se desarrolla puede enviar un mensaje. Investigaciones previas habían confirmado en forma consistente que las características del ambiente físico de las oficinas tienen efecto significativo sobre el comportamiento, percepciones, satisfacción y productividad de sus trabajadores.

Por otra parte, la cultura organizacional según Alles (2013), es el conjunto doctrinas, valores y normas que comparten los miembros de una empresa, cualquiera sea su objetivo y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las culturas son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos de crisis profundas o cuando las organizacionales cambian de dueño o se fusionan con otras.

### ***Dimensión 6. Reconocimiento.***

En la dimensión del reconocimiento, Parada (2017), describe que el reconocimiento es importante y fundamental en toda organización, pues su aplicabilidad incide positivamente de manera directa sobre el desempeño de los trabajadores, incrementando su rendimiento, productividad y mejora en la calidad del servicio que otorgan. Inclusive, el premiar el cumplimiento de la labor puede ampliar y mejorar la satisfacción personal, acrecentar el rendimiento y optimización del que hacer, se sienten valorados por otros, demuestran una actitud positiva, evidencian una mayor confianza y acciones para contribuir a las metas.

En cambio, Patlán (2016), define el reconocimiento por el trabajo debe ser un derecho originado por el trabajo realizado en la organización y expresarse en acciones de la empresa y los superiores para reconocer, distinguir, felicitar, estimar o agradecer el trabajo desempeñado y los logros obtenidos por el trabajo en el desempeño de su labor. Estas acciones llevarán a los empleados a sentirse alegres, satisfechos, valorados, motivados, competentes, importantes, seguros, comprometidos, eficaces y activos en el trabajo.

### ***Dimensión 7. Motivación.***

En la dimensión de la motivación, desde el punto de vista de Robbin y Coulter (2014), cita la teoría de Maslow en la cual propone que, ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo. Por lo tanto, según Maslow, si usted desea motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014), también menciona la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg en donde se creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. Los encuestados describieron situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos. Por otro lado, en las conclusiones de Herzberg indica que los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Y, por el contrario, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron factores extrínsecos, como la política, administración, control, relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Palomo (2010), señala que el modelo de motivación según March y Simon sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para ello la motivación para producir surge de un estado de tres proposiciones básicas según el modelo que son:

1. Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.
2. Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración.
3. Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

De acuerdo con estas proposiciones, un estado de satisfacción o insatisfacción, presente o anticipado, puede determinar tanto mejoras como reducciones en el nivel de rendimiento (Palomo, 2010).

#### *Modelo de las características del trabajo.*

Este modelo se basa en la idea de que la tarea en si es clave para la motivación laboral de las personas. Alcover, Moriano, Osca et al. (2012), citan a Hackman y Oldham (1969) donde proponen cinco dimensiones fundamentales.

1. Variedad de aptitudes: el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.
2. Identidad de la tarea: requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
3. Significación de la tarea: el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de las personas, el efecto que tiene sobre clientes internos y externos.
4. Autonomía: el trabajo proporciona libertad, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores.
5. Retroalimentación: la ejecución de las actividades da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

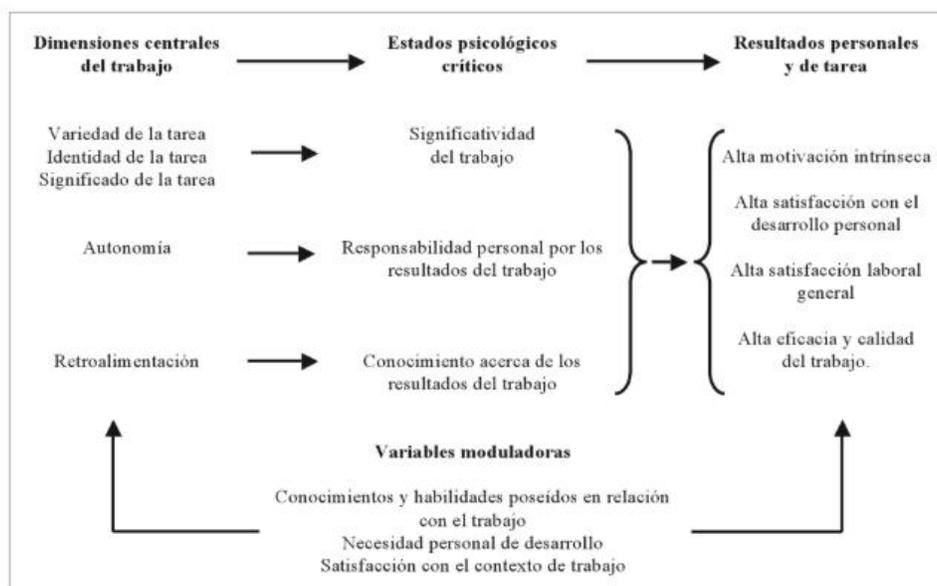


Figura 4. Modelo de las características del trabajo. Tomado de “Psicología del trabajo” por Alcover, Moriano, Oscar et al., 2012. Editorial UNED, 2012.

Las tres primeras contribuyen a generar una experiencia significativa en el trabajo. La autonomía permite sentirse responsable en el puesto de trabajo, por las tareas y resultados. La retroalimentación, a su vez, proporciona conocimiento sobre los logros alcanzados.

Dentro del mismo esquema existen variables moduladoras. En primer lugar, los conocimientos y destrezas que posee el trabajador y que determinan su grado de ajuste de los requerimientos del trabajo. En segundo lugar, la necesidad experimentada de desarrollo en el trabajo, que influirá en la implicación del trabajador, y que ha sido el factor más estudiado. Y, en tercer lugar, la satisfacción general con otros factores del contexto laboral y organizacional (relaciones con compañeros y supervisores, oportunidades de promoción, etc.).

### ***Dimensión 8. Liderazgo.***

En la dimensión del liderazgo Palomo (2013), define que el líder nace, por tanto, una persona tendrá o no conjunto de cualidades que le permite ser líder en cualquier situación. De

esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa: familia, amigos, trabajo, etc. Siempre y cuando poseyera las siguientes cualidades: empatía, inteligencia, extroversión, ajuste y dominancia. Estas cinco cualidades son las que se define como líder.

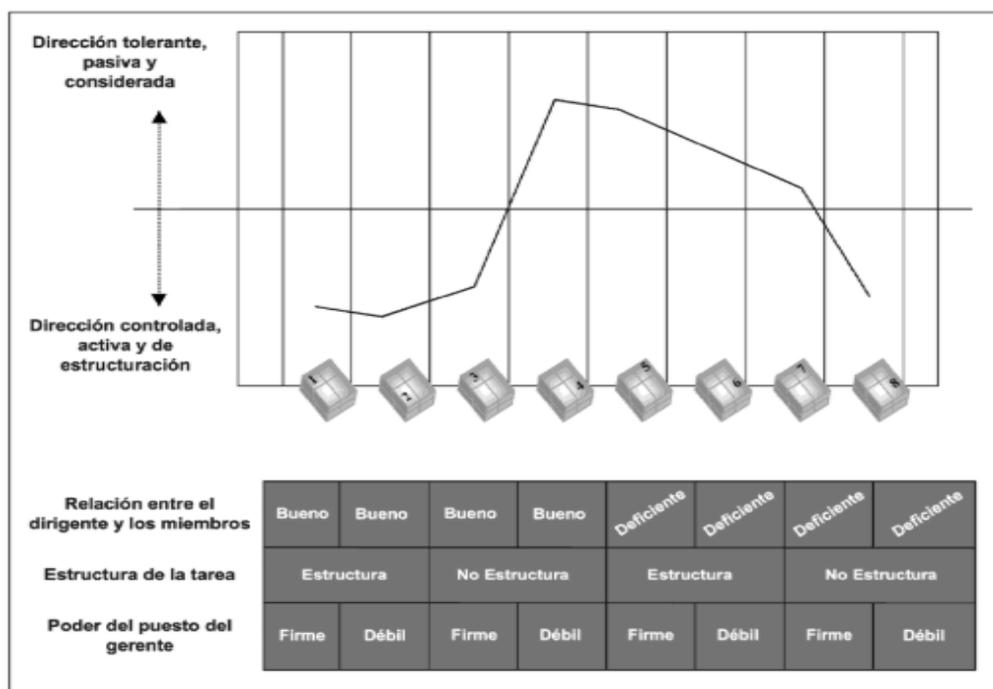
#### *Modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo.*

El modelo de contingencia, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo de Fiedler (1965), demuestra que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y la conducta del líder, así como la cantidad de control en cada situación. La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. Esta implica, por tanto, no solo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados. Los principales elementos de su modelo son: las características del líder, el control situacional y la efectividad del líder.

Existe un cuestionario Least preferred co-worker (LPC), que se desarrolla a partir de las evaluaciones en donde el empleado califica a su compañero de trabajo menos preferido a la luz relativamente favorable en estas escalas obtienen satisfacción de la relación interpersonal, y los que evalúe el compañero de trabajo en una luz poco favorable conseguir la satisfacción de ejecución de la tarea con éxito. Este método revela la reacción emocional de un individuo a las personas que no pueden trabajar y se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo que resultan más adecuados en cada situación. Estas tres dimensiones son:

1. Relación entre el líder y los miembros, este factor señala el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.

2. Estructura de la tarea, este se da cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua, no estructurada y resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, esta explícitamente definida y detallada.
3. Poder del puesto, este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder (Fiedler, 1965, citado por Palomo, 2013).



*Figura 5.* Modo en que cambia el estilo de dirección en cada situación. Tomado de “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo”, por Palomo, 2013. ESIC Editorial, España, 2013.

Rodríguez (2020), hace referencia al modelo de gestión de RH (recursos humanos) y concluye que existen factores de gestión de RH determinantes para la motivación.

Tabla 3.

*Proposiciones, prácticas y resultados sobre la gestión de RH y motivación*

¿Por qué empresas invierten tiempo y recursos en gestión de RH y sus empleados están desmotivados?

<b>Proposiciones</b>	<b>Prácticas de RH</b>	<b>Resultados de gestión y comportamiento</b>
<b>Cultura</b>	Comunicación descendente	Unión de subculturas
	Valores informales	Atraer RH valiosos
	Características líderes	Diferenciación
<b>Clima</b>	Comparar empresas sector	Orgullo de pertenencia
	Evaluación del desempeño	Conocer necesidades
	Reconocimiento público	Imitación RH valiosos
<b>Incentivos</b>	Bonos por objetivos	Etapas profesionales
	Desarrollo de carrera	Equidad y justicia
	Selección y promoción	Retención RH valiosos
<b>Satisfacción</b>	Evolución continua	Polivalencia y auto eficiencia
	Apoyo de RH referentes	Certidumbre y permanencia
	Conciliación laboral	Familia y amigos
<b>Integración</b>	Periodo de socialización	Realimentación positiva
	Comunicación transversal	Adaptación eficiente
	Dirección y liderazgo	Capacidad de delegación

*Nota:* Adaptado de “Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa”, por Rodríguez, 2020.



*Figura 6.* Factores de gestión de recursos humanos determinantes para la motivación. Tomado de “Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa”, por Rodríguez, 2020.

1.- Los líderes deben tener habilidades comunicativas, ser proactivos y ser flexibles. Así, la empresa consigue, atrae y retiene a colaboradores valiosos y que son claves para conseguir ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.- El clima laboral es clave para conseguir que los colaboradores se sientan y estén orgullosos de pertenecer a la empresa. Se debe premiar y reconocer públicamente al cliente interno que cumpla los objetivos para crear un deseo de imitación por el resto de los compañeros.

3.- La correcta gestión del desarrollo de carrera con ascensos justos y merecidos es más importante que los incentivos monetarios.

4.- Los colaboradores están satisfechos de su empresa cuando evolucionan en su desarrollo de carrera, concilian su trabajo, vida personal y se sienten apoyados por sus superiores. Esta satisfacción generara una exitosa reputación para la organización.

5.- El cliente interno se sienta integrado cuando sus superiores los escuchan. Esto genera una situación de integración organizativa donde todos juntos trabajan para conseguir objetivos comunes (Rodríguez, 2020).

## Desempeño laboral.

Según Alles (2019), el desempeño es un conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en un determinado período, determinado en factores que se agrupan en tres ejes principales: los conocimientos, la experiencia práctica y las competencias. Para poder medir este factor se puede realizar una evaluación de desempeño la cual puede convertirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores, el propósito es destacar el desarrollo de las personas, evaluar los resultados individuales y de la organización. Permite mejorar la relación del jefe con sus colaboradores.

Tabla 4.

### *Métodos de evaluación del desempeño*

<b>Tipo de método</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Basado en características</b>	De fácil, rápido diseño y de menor costo.	Margen de error alto. Difícil retroalimentación.
<b>Basado en comportamientos</b>	Al definir estándares de desempeño, estos son aceptados tanto por jefes como por colaboradores. Fácil retroalimentación.	En el caso que se detecten brechas significativas, el desarrollo de las competencias es posible pero no siempre sencillo, y puede requerir mucho tiempo.
<b>Basado en resultados</b>	Son objetivos y aceptados tanto por jefes como por colaboradores. Relacionan el desempeño de las personas con los objetivos de la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	En ocasiones, podría fomentar un enfoque de corto plazo y competitividad externa entre sectores de la propia organización.

*Nota:* Adaptado de “Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°” por Alles, 2019, tercera edición. Ediciones Granica, 2019.

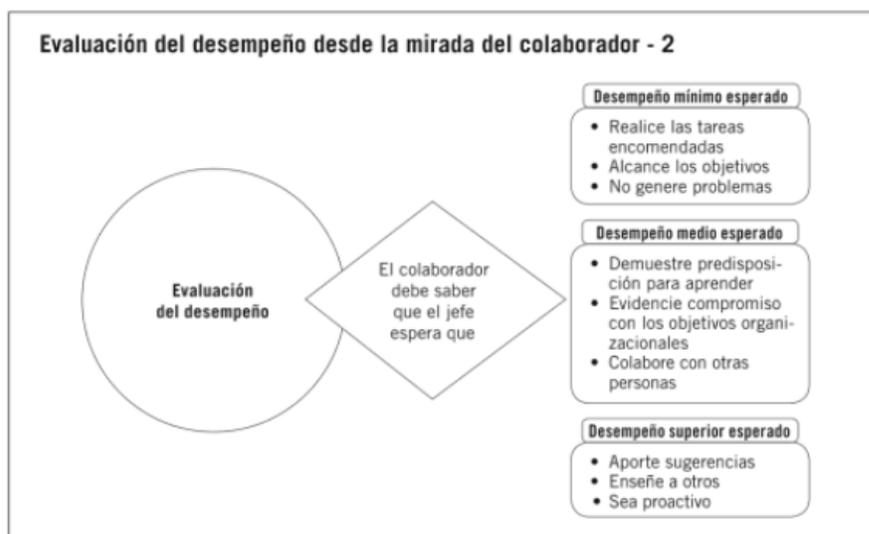


Figura 7. Evaluación del desempeño desde la mirada del colaborador. Tomado de “Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°” por Alles, 2019, tercera edición. Ediciones Granica, 2019.

La evaluación del desempeño contribuye al desarrollo de las carreras de todas las personas que integran la organización. Cada colaborador podrá relacionar el resultado de su evaluación con sus posibilidades futuras. Existen tres tipos de evaluación de desempeño el vertical, 360° y 180° (Alles, 2019).

Evaluación vertical, realizada por el jefe, se complementa con la autoevaluación del colaborador y una revisión del superior del jefe. Tiene como propósito el desarrollo de las personas.

Evaluación 360°, proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Evaluación 180°, proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores.

Una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación.

En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos (Alles, 2019).

Areté Activa (2018), señala que los indicadores para medir el desempeño son fundamentales para analizar los factores como las habilidades, capacidades, productividad, motivación, etc. que son consideradas importantes en las empresas. Estos son de dos tipos:

Tabla 5.

*Tipos de indicadores para medir el desempeño*

<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Medición del grado de cumplimiento de objetivos establecidos.	Medición de los avances logrados a través de actividades y procesos.
Corrección o fortalecimiento de estrategias.	Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.
Orientación de los recursos.	
Estrategias de las organizaciones y formas de llevarlas a cabo.	

*Nota:* Adaptado de “Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla” por Aréte Activa, 2018. Consultora de Recursos Humanos.

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico sobre las necesidades básicas y superiores del ser humano según Maslow, se estudia el modelo conductual de McGregor que se enfoca al comportamiento organizacional y en donde es posible detectar elementos que el empleador puede utilizar para trabajar con su equipo y convertirlo en un equipo de alto rendimiento, para lograr lo dicho se debe considerar el ambiente en donde se encuentra laborando el empleado y es aquí donde se estudia el clima organizacional el cual tiene dimensiones que influyen directamente al sistema de comportamiento organizacional y el cual se puede medir por medio del desempeño laboral, también se comprende el modelo de motivación según March y Simon se relaciona en la

satisfacción y rendimiento. Dentro de todas las teorías y modelos antes mencionados, se ve relacionado con la calidad de vida que tiene el empleado en el trabajo el cual permite que este se sienta satisfecho y con sentido de pertenencia al lugar en donde se encuentra laborando.

### ***Modelo de calidad de vida en el trabajo***

Patlán (2016), describe el modelo de la calidad de vida en el trabajo como la percepción que tiene una persona sobre su trabajo y las posibilidades ofrecida para satisfacer una amplia gama de necesidades y expectativas personales importantes, en particular en el ámbito laboral y profesional.

Tener una buena calidad de vida en el trabajo permite satisfacer una amplia gama de necesidades mediante el trabajo desempeñado a partir de factores individuales, ambiente de trabajo, trabajo y organización reflejado en diferentes dimensiones que contribuyen de manera integral y representa el conjunto de aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta para generar una fuerza de trabajo, satisfecha, con mejores condiciones con niveles de calidad de vida y calidad de vida laboral (Patlán, 2016).

Tabla 6.

*Factores y dimensiones que satisface un trabajo con calidad de vida laboral*

<b>Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo</b>	
<b>1. Factores individuales de la calidad de vida en el trabajo</b>	
<b>F1. Equilibrio trabajo - familia</b>	Grado en el cual el rol desempeñado, las demandas y presiones laborales son compatibles con los roles, demandas y presiones personales y familiares, generando un equilibrio entre el trabajador y su familia o vida personal, provocando sentimientos de estabilidad, motivación, seguridad, entusiasmo, éxito, eficacia, responsabilidad, productividad y apoyo.

<b>F2. Satisfacción con el trabajo</b>	Estado emocional positivo y placentero que resulta de la percepción favorable del trabajador hacia su puesto de trabajo y actividades que desempeña.
<b>F3. Desarrollo laboral y profesional</b>	Existencia de oportunidades que la organización ofrece al trabajador para aplicar y desarrollar sus habilidades en el trabajo que sean útiles para su desempeño y desarrollo laboral. Contribuyendo a que el empleado tenga una carrera y perspectiva laboral de largo plazo en la organización.
<b>F4. Motivación en el trabajo</b>	Impulsos, deseos y expectativas que tienen los trabajadores para satisfacer sus necesidades personales, laborales y profesionales, y alcanzar sus objetivos mediante el desempeño de su trabajo.
<b>F5. Bienestar en el trabajo</b>	Estado afectivo en el cual se encuentra un trabajador en su entorno laboral.

---

## **2. Factores del ambiente de trabajo**

---

<b>F6. Condiciones y medio ambiente de trabajo</b>	Factores técnicos, organizacionales y sociales del entorno laboral y el proceso de trabajo en el cual los empleados realizan sus actividades, con influencia en el desempeño y la salud y el bienestar físico y mental de los trabajadores.
<b>F7. Seguridad y salud en el trabajo</b>	Percepción del trabajador respecto al grado en el cual la organización utiliza un conjunto de medidas técnicas encaminadas a la prevención, protección y eliminación de los riesgos o daños al trabajador.

---

## **3. Factores del trabajo y la organización**

---

<b>F8. Contenido y significado del trabajo</b>	Percepción de desempeñar un trabajo interesante, con significado, variado, bien considerado y con posibilidades de tomar decisiones y desarrollo personal.
<b>F9. Remuneración económica por el trabajo desempeñado</b>	Percepción del trabajador respecto a recibir de la organización una remuneración económica adecuada por los conocimientos y habilidades poseídas y aplicadas con éxito a varias tareas.
<b>F10. Autonomía y control en el trabajo</b>	Percepción del grado de libertad, autonomía e independencia proporcionado al trabajador para organizar y realizar su trabajo, tomando decisiones respecto al contenido de sus tareas.
<b>F11. Estabilidad</b>	Percepción respecto a conservar y permanecer en su puesto de trabajo por el

**laboral** tiempo indicado en su contrato, evitando ser despedido por causas injustificadas o arbitrarias. Garantizándole su desarrollo laboral, social, familiar y personal.

**F12. Participación en la toma de decisiones** Oportunidades del trabajador para participar en la toma de decisiones del trabajo, aprovechando sus capacidades en el desarrollo, mejoras y logro de objetivos de la organización.

#### **4. Factores del entorno socio - laboral**

**F13. Relaciones interpersonales** Posibilidad que tiene el colaborador de comunicar libre y en forma abierta con sus superiores, compañeros y personas vinculadas a la organización, como clientes o usuarios, permitiéndoles establecer vínculos de confianza y apoyo, generando un entorno de trabajo más confortable.

**F14. Retroalimentación** Grado en el cual el trabajador recibe información de sus superiores y compañeros acerca de su desempeño laboral con el propósito de evaluar la eficiencia y productividad de su trabajo a fin de permitirles conocer su rendimiento, metas y mejorar su desempeño.

**F15. Apoyo organizacional** Percepción del trabajador de sentirse respaldado por la organización y sus superiores. Refleja las creencias de los empleados respecto a si la organización valora sus contribuciones, desarrollo laboral y profesional, considera sus objetivos y valores, escucha sus quejas, les ayuda a resolver un problema y confían en un trato justo.

**F16. Reconocimiento** Percepción del trabajador respecto a las acciones efectuadas por la organización y los superiores para distinguir, felicitar, estimar o agradecer el trabajo desempeñado y logros obtenidos por el trabajador en el desempeño de sus actividades. Estas acciones llevarán al trabajador a sentirse alegres, satisfechos, valorados, motivados, competentes, importantes, seguros, comprometidos, eficaces y activos en el trabajo.

*Nota:* Adaptado de “Calidad de vida en el trabajo” por Patlán, 2016). *Universidad Nacional Autónoma de México.* Editorial El Manual Moderno, 2016.

## **Marco Conceptual**

Existen otros conceptos que deben ser claros en una agencia, estos son los tipos de clientes, el servicio y atención al cliente.

### **Cliente.**

Fernández y Fernández (2017), establecen una diferencia entre dos tipos de clientes: clientes internos y clientes externos, porque se parte de la idea que ambos deben sentirse satisfechos al recibir, un producto o servicio y sentir que sus necesidades son satisfechas. Por lo tanto, para todas las empresas es muy importante que dar una buena atención a cualquier cliente sea prioritario; por esto, satisfacer las necesidades del cliente está directamente relacionado con el éxito de cualquier negocio.

### ***Cientes externos.***

Personas que acuden a la empresa a comprar, retribuyen mediante dinero la compra efectuada, pueden cambiar de proveedor habitual, y pueden ser clientes minoristas, mayoristas, distribuidores, etc. (Fernández y Fernández, 2017).

### ***Cientes internos.***

Son los propios trabajadores de la empresa; no pagan por el producto o servicio, se les remunera por su actividad laboral y su proveedor es la propia empresa donde trabajan, por tanto, no les resulta fácil cambiar (Fernández y Fernández, 2017).

Por otro lado, Martillo (2018) cita a Thompson (2009), en donde define al cliente como la individuo u organización que compra de forma libre o voluntaria bienes o servicios que necesita. El c el motor de un negocio, puesto que, sin clientes, no existen ingresos y es el motivo principal por el que se crea, se produce, se elabora y se comercializa productos y servicios.

**Servicio.**

Para Martillo (2018), el concepto de servicio que se define en el libro de fundamentos del marketing de Stanton, Etzel y Walker comprende “cómo actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”. Es decir, este da un valor agregado al cliente, posibilitando que se den los resultados.

Para Mejía (2015), el servicio es intangible y siempre es distinto para cada persona, quien lo interpreta desde su propio punto de vista. No obstante, el buen servicio se identifica con una franca y positiva actitud de colaboración hacia los demás.

**Atención al cliente.**

Cano (2019), define la atención al cliente al conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para relacionarse con sus clientes con el fin de mejorar cualquier problema que pudiera tener. Es una situación de comunicación interpersonal. Cuanto mejor sea gestionada, mayores serán los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de la experiencia del cliente.

Por otro lado, Martillo (2018) cita a Pérez (2007), donde define a la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

En conclusión al primer capítulo del proyecto la agencia Serinse S.A tiene que hacer llegar a sus colaboradores cada cambio que realiza en la empresa, las novedades que ocurren durante el proceso y esta información la tienen que hacer por medio de los jefes de cada área para que ellos sean los encargados de transmitir el mensaje a cada departamento, los colaboradores

deben de tener claro cada concepto y diferencias entre ellos, siempre estar informados y no perder la comunicación interna, saber escuchar y poder opinar con respeto. Del mismo modo se debe establecer funciones y responsabilidades a cada puesto de trabajo, inculcar a trabajar en equipo, crear un clima organizacional en donde el colaborador se sienta parte de la empresa y satisfecho con las actividades que desempeña, involucrarlos en la misión, visión y valores que tiene la empresa para cumplir juntos en equipo los objetivos de la agencia.

## Capítulo II

### Marco Referencial y Legal

#### Marco Referencial

A partir de la investigación y el análisis de cada concepto que engloba al tema del proyecto, en este capítulo se evalúa la situación actual de la empresa, se busca experiencias y buenas prácticas que han resultado exitosas en otras empresas y en base a estos casos de éxitos se sintetizan para adaptar buenas prácticas que pueda ayudar al plan de mejoras en cuanto al clima organizacional de la agencia Serinse S.A.

#### Casos de éxito en Ecuador

En Ecuador, Revista Ekos (2014), cita que el pilar fundamental de Belcorp es su gente. Colaboradores apasionados, emprendedores, cercanos y auténticos, que viven los valores y principios de la compañía en el día a día, hacen posible cumplir el propósito de la organización: impulsando la belleza y realización personal. Trabajar enfocando la energía en estrategias que permitan mantener un negocio rentable y comunicar abierta y transparentemente los resultados obtenidos, generan un clima de confianza entre los colaboradores, los impulsa a desarrollar sus habilidades, conocimientos, ser emprendedores y dar lo mejor en cada reto que enfrentan, respetando la diversidad, creando espacios de diálogo, promoviendo relaciones auténticas y cercanas.

En Belcorp reconocen que el ser humano tiene diferentes dimensiones y a partir de ellas se preocupan por desarrollar e implementar estrategias que garanticen un equilibrio y un mejoramiento continuo en la calidad de vida, desarrollo personal y profesional, salud física, mental y espiritual de su gente. Una de las más importantes herramientas de desarrollo de

competencias, habilidades y conocimientos que tienen los colaboradores a su disposición es la Universidad Corporativa Belcorp, que ofrece programas alineados a los objetivos del negocio, utilizando metodologías innovadoras que promueven el “aprender haciendo”. Para Belcorp la capacitación es un eje importante de acción en el negocio.

Llegar a ser el Mejor Lugar para Trabajar en Ecuador -categoría hasta 500 colaboradores- es un logro importante que ha sido posible gracias al compromiso de cada uno de los colaboradores de Belcorp. Alcanzar este galardón hace que se redoblen los esfuerzos por mantener y fortalecer la cultura organizacional que caracteriza el accionar diario de la compañía, para lograr de esta manera que Belcorp continúe siendo el mejor lugar para trabajar, con gente motivada y dedicada para asumir nuevos retos, desafiar paradigmas y crear un futuro lleno de posibilidades (Revista Ekos, 2014).

### **Estudios similares**

En Estados Unidos, Robbins y Coulter (2010), cita a la contribución más importante al campo del comportamiento organizacional que provino de los estudios de Hawthorne, llevados a cabo en Western Electric Company Works, en Cícero, Illinois. Se diseñó un experimento para evaluar el efecto de un sistema de pago de incentivos por el trabajo a destajo de un grupo según su productividad. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto sobre la productividad de los trabajadores que la presión, aceptación y seguridad del grupo.

Los investigadores concluyeron que las normas sociales o estándares grupales eran los factores clave del comportamiento laboral individual, que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, que los factores grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada trabajador, y que el dinero es un factor menor en la determinación de la productividad,

comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad. Estas conclusiones originaron un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.

En México, una investigación realizada por Sotelo y Díaz (2018) citan a Chávez, Aduna y Correa (2018), en la empresa Hilaturas Selectas, se quería conocer la manera en que influye el tipo de liderazgo en el clima organizacional. La investigación se hizo a nueve mujeres y 33 hombres con un rango de edad de 20 a 64 años de edad, que tienen en la empresa trabajando desde dos semanas a cuarenta años, y los cuales desempeñan diversos cargos dentro de la misma, desde obreros hasta personal directivo.

Como resultado se obtuvo una empresa con un clima aceptable, el indicador dio en el punto medio, es decir que puede haber mejoras en las variables de la satisfacción del trabajador y la productividad. En la dimensión de relaciones, comprende los factores del compromiso, cohesión con el par y apoyo del supervisor, se tiene una tendencia a una orientación positiva, aunque en ese momento no estaba en los niveles que podrían ser los mejores. Lo mismo ocurre en la dimensión del desarrollo personal que conlleva la autonomía, orientación hacia la tarea y presión en el trabajo. De hecho, los trabajadores no perciben ni tanto control indican que el estilo de liderazgo dentro de la empresa. Se podría decir que se ejerce un liderazgo de rienda suelta o liberal.

En Perú, Huamantumba y Bautista (2018), realizaron una investigación sobre la influencia del clima laboral en el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad de morales, región San Martín fue producto de la aplicación en la práctica de la metodología de Hernández Sampieri Roberto, planteada en su libro, Metodología de la investigación. La ejecución se aplicó una encuesta a 75 colaboradores compuesto por 25 preguntas en relación a la variable clima organizacional y 16 preguntas destinadas a evaluar el desempeño laboral.

Se determinó una relación significativa del clima organizacional sobre el desempeño de los colaboradores de la municipalidad, ya que, al mantener un clima regular, el desempeño de los colaboradores se comportaría de igual manera debido a que las políticas, beneficios, la estabilidad laboral, impiden el efectivo desempeño.

En Perú, Nores y Paucar (2018), hicieron una investigación sobre la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa Faipet E.I.R.L, en el distrito de San Juan de Lurigancho. Esta una investigación aplicada, con un diseño no experimental y con un nivel explicativo causal, en la cual se midieron las variables de motivación laboral y desempeño laboral. Se trabajó con una muestra de 60 colaboradores.

Mediante la prueba de correlación de Pearson se demostró un nivel de significancia menor a 0.05, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Indicando que existe influencia positiva moderada entre ambas variables, quedando demostrado que los factores de motivación e higiene, pueden incrementar el desempeño laboral de los colaboradores.

En Bolivia, Buezo y Vargas (2018), estudiaron el impacto que tiene el clima laboral con respecto a la productividad en las industrias madereras. Los problemas del estudio fueron que los colaboradores no logran la satisfacción laboral, incertidumbre de trabajadores respecto a sus funciones, sin participación en la toma de decisiones, alta rotación de personal y la disminución de ventas. Se utilizó una encuesta que toman en cuenta seis dimensiones fundamentales y como resultado se concluye que una empresa que se preocupe por garantizar un buen clima laboral, no garantiza una buena productividad. El clima laboral está afectando de manera negativa a la productividad ocasionando daños a la organización. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la mala aplicación del liderazgo, porque impide la aportación de nuevas ideas y dar un valor agregado a su trabajo diario. Los sistemas de comunicación que se

aplican en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

Una vez expuesto los casos de varias empresas y detallar las mejores prácticas en relación al clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral en sus trabajadores, se compara con la definición Chávez, Aduna y Correa (2015) en donde definen al clima organizacional como percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia, ya sea de manera positiva o negativa. Este clima se ve afectado por factores como: el liderazgo, la estructura de la empresa, el trato, la recompensa, el ambiente físico y factores personales como son: la familia, el entorno en el que trabajan y en el que viven, sus valores, habilidades, actitudes, etc.

Estas organizaciones o empresas recomiendan identificar las fuentes de desmotivación del personal para luego diseñar programas de motivación e implementar políticas de incentivos y reconocimientos e impulsar el buen desempeño, fortalecer las actividades de trabajo en equipo, la integración y la motivación.

Dentro del estudio se busca implementar un plan de mejoras en la agencia Serinse S.A. en el cual se puede promover la práctica de estos métodos y adaptarlos de la mejor manera considerando como caso de éxito para la agencia.

### **Marco Legal**

La agencia Serinse S.A, está legalmente constituida y regida por el mandato 8, cuenta con la certificación SGS en donde avala el manejo de estándares nacionales e internacionales en servicio y obtiene la calificación COFASE el cual es una certificación financiera como buenos proveedores.

## **Mandato 8**

Serinse es una agencia legalmente constituida y regida por el mandato 8, es decir que el personal que tiene Serinse en el servicio de mercaderismo y actividades eventuales para sus clientes, queda claro que es personal afiliado y reciben órdenes de sus superiores dentro de la misma agencia, el cliente solo tiene contacto con los encargados en el área comercial.

Según el Mandato Constituyente 8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008), asumirá los efectos el empleador del trabajador, vínculo que se registrará por las normas del Código del Trabajo.

Art. 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

Art. 2.- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada.

Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.

En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.

Art. 3.- Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.

Art. 4.- En los contratos a que se refiere el artículo anterior, la relación laboral operará entre los prestadores de actividades complementarias y el personal por esta contratado en los términos de la ley, sin perjuicio de la responsabilidad solidaria de la persona en cuyo provecho se preste el servicio.

Los trabajadores de estas empresas de acuerdo con su tiempo anual de servicios participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas usuarias, en cuyo provecho se realiza la obra o se presta el servicio. Si las utilidades de la empresa que realiza actividades complementarias fueren superiores a las de la usuaria, el trabajador solo percibirá estas.

Además, los trabajadores que laboren en estas empresas, tendrán todos los derechos consagrados en la Constitución Política de la República, convenios con la OIT, ratificados por el Ecuador, este Mandato, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y demás normas aplicables.

Art. 5.- En el contrato de trabajo que se suscriba entre la empresa que se dedica a actividades complementarias y cada uno de sus trabajadores, en ningún caso se pactará una remuneración inferior a la básica mínima unificada o a los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional.

Art. 6.- Las empresas de actividades complementarias y las usuarias no pueden entre sí, ser matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria de

ningún tipo, hecho que debe acreditarse mediante una declaración juramentada de los representantes legales de las empresas que suscriben el contrato y otorgada ante notario o juez competente que determine esta circunstancia.

Art. 7.- Las violaciones de las normas del Código del Trabajo, serán sancionadas en la forma prescrita en los artículos pertinentes de dicho cuerpo legal y, cuando no se haya fijado sanción especial, el Director Regional del Trabajo impondrá multas de un mínimo de tres y hasta un máximo de veinte sueldos o salarios básicos unificados del trabajador en general, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 95 del Código de la Niñez y la Adolescencia. Igual sanción se impondrá en caso de violación de las regulaciones del presente Mandato.

### **Certificación SGS**

SGS (2021), es la empresa líder mundial en inspección, verificación, pruebas y certificación. Reconocidos como el referente mundial de calidad e integridad. Los servicios principales se pueden dividir en cuatro categorías:

1. Inspección: verificación del estado y el peso de los bienes comercializados en el transbordo, ayuda a controlar la cantidad y la calidad, y si cumple con todos los requisitos reglamentarios relevantes en diferentes regiones y mercados.
2. Pruebas: cuentan con una red global de instalaciones de pruebas, con personal capacitado y experimentado, permite reducir riesgos, acortar el tiempo de comercialización y probar la calidad, la seguridad y el rendimiento de los productos frente a las normas reglamentarias, de salud y de seguridad pertinentes.
3. Certificación: permiten demostrar que productos, procesos, sistemas o servicios cumplen con los estándares y regulaciones nacionales o internacionales o los estándares definidos por el cliente, a través de la certificación.

4. Verificación: aseguran que los productos y servicios cumplan con los estándares globales y las regulaciones locales. Combinando la cobertura global con el conocimiento local, una experiencia y conocimientos inigualables en prácticamente todas las industrias, SGS cubre toda la cadena de suministro, desde las materias primas hasta el consumo final.

La agencia Serinse S.A cumple con la certificación en el manejo de estándares nacionales e internacionales en servicio.

### **Calificación COFACE**

Coface (2021), cuenta con capacidad global para apoyar el crecimiento de sus clientes tanto en el mercado nacional como en exportación, ofreciéndoles servicios de seguros de crédito a la medida de sus necesidades. Sus 4.100 colaboradores distribuidos en 66 países ofrecen servicios personalizados de prevención, control y protección de riesgos a empresas de todos los tamaños y nacionalidades y de todos los sectores. Así, los clientes se benefician de la experiencia y la organización de un grupo internacional que puede ofrecer un servicio local adaptado a sus necesidades.

Coface otorga a Serinse S.A la certificación financiera como buenos proveedores.

### **Situación actual de la empresa**

La agencia de marketing, BTL y eventos Serinse S.A es una empresa que se dedica a dar soluciones creativas en sus distintas líneas de negocio: servicios de merchandising, servicio de logística, activaciones de canal, BTL y eventos. Es una empresa familiar con más de 20 años en el mercado, la matriz de la agencia se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y tiene una sede en Guayaquil (Serinse, 2021).

Tiene entre 350 a 400 empleados actualmente en nómina nacional, clasificándolos en dos grandes grupos: el personal operativo, aquel que está en el campo realizando las actividades y por otro lado tiene al personal administrativo que son aquellos que trabajan en oficina. Su enfoque es ser aliado estratégico y contribuir con el éxito de las marcas de sus clientes de manera relevante al logro de objetivos, a través de propuestas innovadoras enfocadas al marketing y al trade marketing, con orientación estratégica y excelencia operativa (Serinse, 2021).

### **Misión de la empresa**

Contribuir de manera relevante al logro de objetivos y crecimiento de las marcas de nuestros clientes, a través de propuestas innovadoras enfocadas al Marketing y al Trade Marketing, con orientación estratégica y excelencia operativa (Serinse, 2021).

### **Visión de la empresa**

Ser considerados aliados estratégicos de nuestros clientes, liderando el negocio de servicios de Marketing y Trade Marketing, con profesionales valiosos, de buenas relaciones y resultados óptimos (Serinse, 2021).

### **Valores de la empresa**

Somos éticos, asumimos el compromiso con integridad, transparencia, confidencialidad y responsabilidad.

Foco en cliente, entendemos su necesidad y existimos por ellos. Empatía.

Trabajamos con respeto, valoramos la diversidad de criterios y nos enfocamos en lo que agrega valor.

Somos cálidos, trabajamos con cordialidad y afecto humano con nuestros colaboradores y clientes (Serinse, 2021).

## **Objetivos de la empresa**

Brindar Soluciones Creativas basadas en la estrategia de las marcas y target del consumidor.

Generar alto impacto en el punto de venta, que llame la atención del shopper.

Asegurar resultados en cada actividad, logrando el posicionamiento de la marca, la compra y recompra de productos.

Fidelizar a nuestros clientes a través del servicio especializado y ganar su recomendación a nuevas cuentas (Serinse, 2021).

## **Portafolio del servicio**

Serinse (2021), tiene cuatro líneas de negocios en donde sus ingresos se distribuye el 60% en la línea de merchandising con el gestor en el punto de venta, supervisión de ruta y auditorías de campo; el 20% en servicio de logística, implementaciones de exhibidores o material publicitario (POP), despachos de productos y control de inventario, por otro lado el 10% representa a las activaciones de canal en el punto de venta con modelos, promotoras o impulsadoras realizando sampling, degustaciones o volanteo, y por último el 10% lo realiza en eventos corporativos y publicitarios ya sea por lanzamientos de productos, marcas o campañas BTL. Todas estas actividades dependen de la necesidad del cliente. Servicios que ofrece la agencia Serinse S.A a nivel nacional:



Figura 8. Portafolio de servicios Serinse S.A. Tomado de página web Serinse S.A

Serinse tiene como cartera de clientes a importantes empresas nacionales y multinacionales el cual les brinda servicio a nivel nacional. Actualmente tiene como clientes a Nestlé, Cervecería Nacional, La Fabril, Softys, Mondeléz, Moderna, Tropicalimentos, Grupo Difare, Genomma Lab, GSK, Sanfer, Grupo Farma, Recamier, Johnson & Johnson, DHL, SALUD SA, Arca Continental, Avon, entre otros. Ha trabajado con Unilever, Tesalia, Inalecsa, Reylacteos, Banco Guayaquil, entre otros.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

Una vez detallado los términos conceptuales en el capítulo anterior, se concreta lo que se debe examinar en la agencia Serinse S.A. y qué dimensiones se deben considerar para poder llevar a cabo la investigación, en donde, se establece una metodología de investigación, se especifica el objetivo de la investigación, se selecciona el tipo de investigación a realizar, el enfoque, los involucrados como parte del estudio, las herramientas a usar para poder encontrar información y aspectos relevantes, y luego se sintetiza la información de la investigación para presentar el plan de mejoras de acuerdo al análisis de los resultados.

#### **Tipo de investigación**

Esta investigación tiene como propósito el estudio de la relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la agencia Serinse S.A. Se aplica la investigación descriptiva concluyente y correlacional que describe el objeto de estudio, se caracterizan por medir y relacionar variables o factores relevantes del fenómeno estudiado.

En el antecedente del documento se detecta el problema y se justifica por medio de variables externas e internas que actualmente afectan a la agencia Serinse S.A. En el actual capítulo se busca conocer y describir el comportamiento del grupo objetivo por medio de una investigación descriptiva concluyente y correlacional, en donde se toma la muestra a investigar, obteniendo resultados relevantes el cual se los analiza y se crean estrategias para aplicarlas como plan de mejoras del proyecto.

### **Investigación descriptiva concluyente.**

Malhotra (2015), definió que un tipo de investigación descriptiva concluyente tiene como principal objetivo la descripción de las características de algo, por lo general de mercado o funciones.

### **Investigación correlacional**

Bilbao y Escobar (2020), explican que este tipo de investigación busca medir el grado de relación y la forma como interactúan dos o más variables entre sí. Se establecen dentro de un mismo contexto, y tiene como propósito determinar y evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

### **Enfoque de la investigación**

Dentro del enfoque de la investigación se busca analizar las dimensiones del clima organizacional que influyen actualmente en la agencia Serinse S.A con información que se obtenga a través de la investigación cualitativa y cuantitativa. Se determinó ocho dimensiones que describe la situación actual de los empleados y su percepción con el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Estas dimensiones del clima organizacional se basan en la recopilación de conceptos seleccionados y citados anteriormente por los autores Bordas, Sandoval, Sotelo, Arrieta y Figueroa, las ocho dimensiones seleccionadas para el estudio son: 1. estructura organizacional, 2. comunicación interna, 3. capacitación y desarrollo, 4. trabajo en equipo, 5. ambiente físico y cultural, 6. reconocimiento, 7. motivación y 8. liderazgo.

### **Enfoque cualitativo.**

Hair, Bush, & Ortinau (2010), indican que la investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos; por tanto, un objetivo común de esta investigación es

alcanzar conocimientos preliminares del problema de investigación. En ocasiones, a estos conocimientos preliminares les sigue una investigación cuantitativa para verificar los resultados cualitativos. Recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos hallados.

El enfoque cualitativo del proyecto se realiza por medio de las entrevistas a profundidad a los jefes de áreas de cada departamento de la agencia Serinse S.A.

### **Enfoque cuantitativo.**

En la investigación cuantitativa se realiza la formulación de constructos, escalas de medición, diseño de cuestionarios, muestreo y análisis estadístico de los datos. Los métodos cuantitativos se dejan proyectar estadísticamente a la población de interés y son más confiables porque las preguntas se les hacen a los entrevistados de la misma manera y con muestras mucho más grandes según lo indica Hair, Bush, & Ortinau (2010).

El enfoque cuantitativo se realiza por medio de las encuestas al personal administrativo donde se obtiene información que se puede cuantificar datos, medir, sacar porcentajes, gráficos y tablas para su mejor comprensión.

Tabla 7.

*Operacionalización de las variables*

<b>Enfoque</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Instrumento</b>
Enfoque cualitativo	Desempeño de los empleados	Según Alles (2019), el desempeño es un conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en un determinado período, determinado en factores que se agrupan en tres ejes principales: los conocimientos, la experiencia práctica y las competencias.	Ejecución de tareas, desempeño	Entrevista a jefes de cada departamento
Enfoque cuantitativo	Clima organizacional	Bordas (2016), considera que el clima laboral se refiere al contenido de trabajo, compuesto por aspectos tangibles e intangibles que están de forma estable en una empresa como actitudes, motivación y conducta de sus miembros afectando al desempeño de la organización.	Dimensiones citadas por los autores Bordas, Sandoval, Sotelo, Arrieta y Figueroa, para el estudio del clima organizacional estas son: 1. estructura organizacional, 2. comunicación interna, 3. capacitación y desarrollo, 4. trabajo en equipo, 5. ambiente físico y cultural, 6. reconocimiento, 7. motivación y 8. liderazgo.	Encuesta a colaboradores

## Población o muestra de la investigación

Kotler, Gary, Philip et al. (2012), definen que el segmento de la población se selecciona para la investigación de mercados, para que represente a toda la población. La suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercado.

Se identificó como objeto de estudio al cliente interno de la agencia el cual se divide en dos grupos: el personal administrativo y personal operativo. El personal administrativo de la agencia se refiere al personal que está en oficina y resuelve temas del día a día con procesos internos para un mejor orden y comunicación en la empresa y por otro lado el personal operativo se refiere al personal que realiza su trabajo en calle por ejemplo los mercaderistas, impulsores, supervisores, promotores, etc. Y son los que no se relaciona significativamente en los procesos internos administrativos de la agencia. Para poder identificar a las personas que van a participar en el estudio se toma en cuenta el organigrama actual de la agencia Serinse S.A.

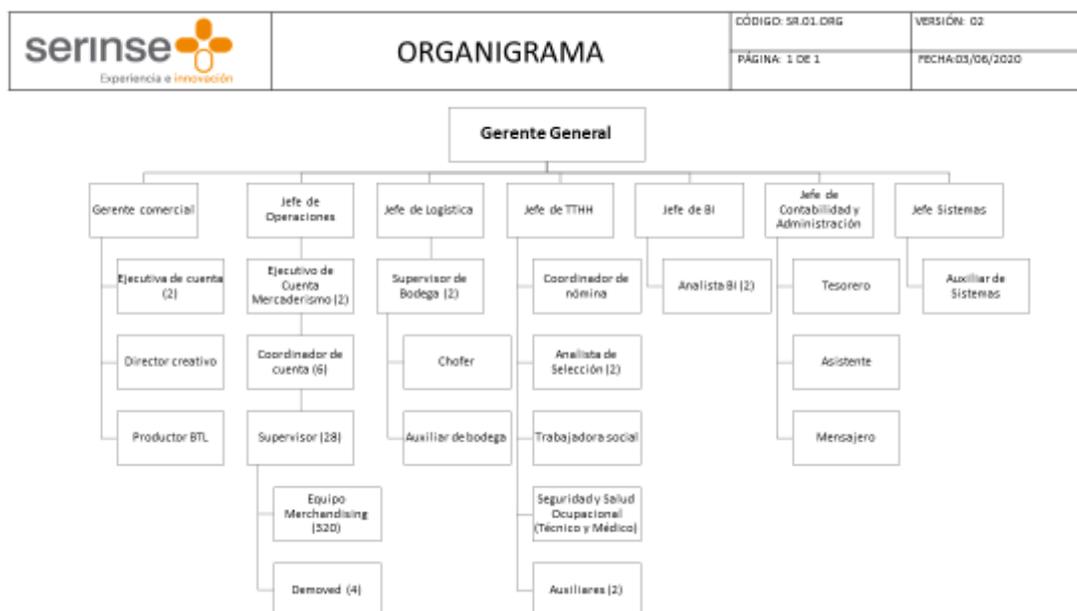


Figura 9. Organigrama 2020 Agencia Serinse S.A

Luego se detalla en una tabla el detalle del número de personas por departamento y se escoge al grupo administrativo.

Tabla 8.

*Personal administrativo según el área de trabajo*

<b>Nombre del departamento</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Departamento Comercial/BTL y eventos	4
Departamento Operativo/Mercaderismo	8
Departamento Logístico	2
Departamento Talento Humano	7
Departamento Business Intelligence	2
Departamento Contabilidad y Administración	3
Departamento Sistemas	1
<b>Personal total</b>	<b>27</b>

Dado que la muestra es pequeña se realiza la investigación a total de personas que corresponden al personal administrativo en las diferentes áreas de la agencia Serinse S.A.

### **Diseño de instrumento de investigación.**

#### **Entrevistas a profundidad.**

Hair, Bush, & Ortinau (2010), concluyeron que las entrevistas exhaustivas, también llamadas “a profundidad” o “uno a uno”, consisten en que un entrevistador competente formula a un entrevistado un conjunto de preguntas semiestructuradas de sondeo, normalmente en persona. Con la entrevista a profundidad, el investigador recolecta datos de actitudes y conductas del entrevistado, los cuales corresponden a todos los marcos temporales (pasado, presente y futuro).

### ***Entrevista aplicada a los jefes de área.***

La entrevista a profundidad es realizada a los jefes de área de la organización para conocer la apertura con la propuesta del proyecto y saber cuál es la percepción del clima actual y el desempeño dentro de cada departamento. Se realiza siete entrevistas a profundidad con 20 preguntas abiertas divididas en dos bloques de preguntas con el objetivo de conocer la percepción del clima actual y el desempeño de los colaboradores según su jefe directo basado en los conceptos de Alles, (2019).

### ***Cuestionario aplicado para a los jefes de área***

La entrevista se basa el estado actual de agencia en cuanto al clima laboral y en el desempeño del grupo de trabajo que tienen a cargo, las preguntas están agrupadas por bloques de preguntas y cada bloque pertenece a los datos, satisfacción, dimensión del clima organizacional y opinión personal.

Tabla 9.

#### ***Bloque de preguntas en la entrevista al jefe de área***

<b>Bloque</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Pregunta</b>
Bloque 1	Clima organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13
Bloque 2	Desempeño del colaborador	14, 15, 16,17, 18, 19 y 20

### **Encuestas.**

Hair, Bush, & Ortinau (2010), recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados.

### *Cuestionario aplicado al personal administrativo.*

Se realizó una encuesta de 60 preguntas a 27 colaboradores que pertenecen al área administrativa de la agencia Serinse S.A. y se hizo el análisis de los resultados según la opinión de cada colaborador de la agencia. La encuesta se basa en satisfacción del colaborador y las dimensiones del clima organizacional, las preguntas están agrupadas por bloques de preguntas y cada bloque pertenece a los datos, satisfacción, las 8 dimensión del clima organizacional: 1. estructura organizacional, 2. comunicación interna, 3. capacitación y desarrollo, 4. trabajo en equipo, 5. ambiente físico y cultural, 6. reconocimiento, 7. motivación y 8. liderazgo y opinión personal.

Tabla 10.

#### *Bloque de preguntas en la encuesta al colaborador*

<b>Bloque</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Pregunta</b>
Bloque 1	Datos generales del colaborador	
Bloque 2	Satisfacción con la empresa y el trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
Bloque 3	Dimensión estructura organizacional	9, 10, 11, 12 y 13
Bloque 4	Dimensión comunicación interna	14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20
Bloque 5	Dimensión capacitación y desarrollo	21, 22, 23, 24 y 25
Bloque 6	Dimensión trabajo en equipo	26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32
Bloque 7	Dimensión ambiente físico y cultural	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41
Bloque 8	Dimensión reconocimiento y motivación	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 y 49
Bloque 9	Dimensión liderazgo	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 y 59
Bloque 10	Opinión personal	60

Las encuestas están formuladas con preguntas cerradas y de opción múltiple, con el objetivo de examinar el clima organizacional actual de la empresa, las preguntas fueron

realizadas en base a los conceptos de los autores Bordas, Sandoval, Sotelo, Arrieta y Figueroa, Para poder medir las respuestas de los encuestados se utiliza la escala Likert.

Jiménez (2016), indica que la escala Likert solicita a los encuestados que identifiquen en qué medida están de acuerdo o no con un enunciado. Permite clasificar, en base a 5 puntos de acuerdo o desacuerdo, un conjunto de enunciados que reflejan una actitud ante un objeto o fenómeno sometido a análisis. Los enunciados de las actitudes que se esté midiendo deben describir tanto actitudes favorables como desfavorables. Son ideales para medir las actitudes o los comportamientos de los encuestados, en especial cuando estos están relacionados con temas confidenciales.

El cuestionario tiene respuestas de opción múltiple que califican a la pregunta de menor satisfacción a mayor satisfacción con una puntuación según el enunciado: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). Para poder realizar el análisis de los resultados se consideran dos variables, positivo y negativo en la cual dentro de los positivo se coloca los resultados de acuerdo y totalmente de acuerdo. Por lo contrario, para presentar los resultados de lo negativo se considera el resultado de indiferente, en desacuerdo y en totalmente en desacuerdo.

## **Análisis e interpretación de los resultados**

### **Descripción del resultado en la entrevista a las jefaturas.**

Para poder debatir sobre el clima organizacional hay que considerar que en términos generales se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y la satisfacción laboral. Por lo tanto, un buen clima laboral causa satisfacción en el trabajo, y a su vez se relaciona con la productividad del individuo esto se relaciona directamente con el desempeño de cada colaborador según Alles, (2019).

Los jefes de cada área consideran que la comunicación dentro de una misma área en la agencia Serinse S.A es buena, lo que falla es la comunicación interna con otros departamentos, también indican que debe ser formal y por escrito ya que actualmente no se realizan procesos por falta de indicaciones formales. Los miembros de la agencia están acostumbrados a realizar actividades y solicitar requerimientos informalmente, por ejemplo, por medio de llamadas o un chat, cuando este medio es un arma de doble filo para el receptor, porque muchas el requerimiento no llega de forma correcta y siempre existirá conflictos por esta índole. Se considera que si se tiene todo por escrito es mucho más factible ejecutar una tarea y cumplirla.

Los comunicados internos deben ser claros y bajados a todo el equipo, es importante dar el contexto para que el personal no asuma el comunicado, el personal debe entender de qué se trata el proceso, la actividad o el objetivo. El jefe debe ser el responsable de bajar la información a todo el equipo cuando existen cambios o decisiones dentro de la organización.

Actualmente no existe un límite entre la posición del cliente externo y el proveedor que en este caso sería la agencia, ya que se le da razón absoluta al cliente externo, esto influye mucho en la operación dentro de la empresa ya que se incumplen procesos por quedar bien con el cliente, las personas que tratan con el cliente deben ser entrenadas para educar al cliente externo y poder solucionar imprevistos, llegar a un acuerdo y no crear malestar a última hora al cliente interno por quedar bien con el cliente externo. Tener claro que la agencia brinda un servicio, pero así mismo el cliente externo debe entender los procesos y límites del proveedor.

Se debe realizar e invertir en capacitaciones y desarrollo del personal, es importante que la agencia tenga un cronograma anual dentro del horario laboral y planes de desarrollo profesional para sus colaboradores ya que el beneficio es para ambas partes, estas capacitaciones deben tener un objetivo, una buena expectativa para que la retroalimentación por parte del colaborador sea un éxito. Hoy por hoy se manejan capacitaciones fuera del horario laboral en la

cual como resultado se obtiene a un personal física y mentalmente cansado luego de su jornada laboral, desinteresado en participar y presionado al recibir una capacitación donde todos estos factores influyen en el interés de la misma y sea una mala inversión para la empresa.

No existe indicadores claves de desempeño (KPI) para medir a su equipo de trabajo, está la propuesta, pero no se pone en práctica para el personal administrativo. Por ende, no existe una política de reconocimiento por el desempeño de los trabajadores.

Actualmente el desempeño se controla por medio de las tareas y actividades realizadas al final de la jornada cumpliendo fechas de entregas al cliente o al jefe directo. Existen tareas no entregadas a tiempo, pero se reconoce que es por falta de organización en las tareas diarias y por carga laboral no balanceada entre los miembros de cada departamento. Se recomienda que cada persona tenga su calendario de actividades y un organizador de tareas para poder cumplirlas a tiempo y su productividad sea efectiva. Tener tareas incompletas y no entregadas a tiempo también es un malestar para la persona que depende de esta tarea culminada y seguir con el proceso, aquí es cuando el ambiente laboral se ve afectado.

La agencia Serinse S.A sí otorga las herramientas necesarias al personal para que ejecuten sus labores de la mejor manera, pero se debe considerar seguros de equipos por el riesgo de estar en calle y expuestos a robos en la mayoría de casos. Se debe considerar facilidades de envíos de documentos a matriz.

Se manifiesta que las funciones de las gerencias de primer rango no son claras, ya que existe una confusión a quien dirigirse para poder tomar una decisión cuando existe algún problema o novedades diarias que se viven en las jefaturas de segundo rango.

Anteriormente sí se ha realizado encuestas para saber cómo se siente el cliente interno, en la cual se obtuvo como conclusión en mejorar la comunicación interna y fomentar el liderazgo para poder ejecutar los cambios en una misma visión y no se quede en buenas intenciones.

Hay que trabajar en los valores del entorno laboral y ponerlos en práctica dentro de la empresa. Es importante promover el respeto entre un mismo grupo de trabajo, empezando desde el jefe inmediato, la forma, el tono y el tino para dar una directriz, fomentar la igualdad, todos van a un mismo objetivo, todos deben sentirse valorados. Eliminar palabras ofensivas como el “poco profesionales” o “ineficientes”. Dar la oportunidad de que el cliente interno opine sobre decisiones o de ideas para poder realizar mejoras en la empresa para un bien común. Poner en práctica el felicitar en público y corregir por interno.

### **Resumen del análisis cualitativo**

#### *Interpretación de los resultados Bloque 1 y 2*

Tabla 11.

*Resumen de los aspectos positivos y negativos de las entrevistas*

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos por mejorar</b>
Comunicación dentro de un mismo departamento	Comunicación interna y formal entre departamentos.
Manejo de herramientas	Uso del correo electrónico
Buena atención al cliente	Realizar reconocimiento
Compañerismo dentro de las áreas	Fomentar el liderazgo y motivación
Críticas constructivas	Rol y funciones del personal según el cargo
Estructura física del lugar de trabajo	Medición de equipo por medio de KPI's
Buena relación con jefes inmediatos	Organización en tareas asignadas
Personal reactivo	Tiempos coherentes para entregas de tareas

Como resultado se puede concluir que los factores que influyen y que provoca un mal clima laboral es la comunicación entre departamentos, la presión fuera de horario laboral, los

tiempos de entrega de tareas, la falta de comunicación del rol y funciones de los miembros de la organización para saber a quién dirigirse para resolver algún problema, la falta de motivación y reconocimiento por el trabajo realizado. Estos aspectos influyen directamente en el desempeño de los trabajadores.

Se recomienda que las reuniones deben ser efectivas y periódicas entre líderes de departamentos, convertirlas en una rutina para poder estar informados sobre las novedades, cambios, y objetivos claros para trabajarlos en conjunto. Para poder corregir dichos factores, la visión debe ser la misma para todos los líderes de primer rango. Es importante empoderar a los jefes de cada área y convertirlos en líderes ya que ellos son los que deben de transmitir esa seguridad y estabilidad a su equipo de trabajo, es importante mantener un equipo motivado para que genere buenos resultados en su desempeño laboral.

## **Descripción de resultados en la encuesta a los empleados.**

### ***Bloque 1: datos generales***

En el primer bloque de la encuesta se encuentran los datos generales de los encuestados en donde se identifica la edad, el género, estado civil, nivel de estudios y el área en el que pertenece en la agencia.

Para el análisis en los rangos de edades, se considera la matriz de diferencias generacionales de Kovary (2007), en la cual hace un comparativo de temas como los valores, expectativas, comportamientos y metas con las tres generaciones que están dentro de personas que hayan nacido en el año 1945 al año 2000, considerando que actualmente al año 2021 son personas mayores de edad y se encuentran activamente laborando.

Tabla 12.

*Matriz de diferencias generacionales*

<b>MATRÍZ DE DIFERENCIAS GENERACIONALES</b>			
<b>Temas</b>	<b>Baby Boomers (1945 a 1964)</b>	<b>Generación X (1965 a 1979)</b>	<b>Millenials (1980 a 2000)</b>
<b>Valores</b>	Crecimiento personal, juventud, igualdad, ambición y colaboración.	Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad.	Confiado, optimista, de mente cívica, diversidad innovadora, alta comprensión de la tecnología.
<b>Expectativas</b>	Recompensas por trabajo.	Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio vida – trabajo.	Cambio continuo, crecimiento de carrera rápido, experiencias personalizadas.
<b>Comportamientos</b>	Desafío a la autoridad y lealtad al equipo.	Lealtad a los jefes, centro en los resultados.	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros, centro en el cambio.
<b>Meta</b>	Dejar huella, tener efecto.	Mantener la independencia.	Encontrar trabajo y crear una vida que tenga significado.

*Nota:* Adaptado de “How to get, keep and gro all four generations” por Kovary, G. , 2007.

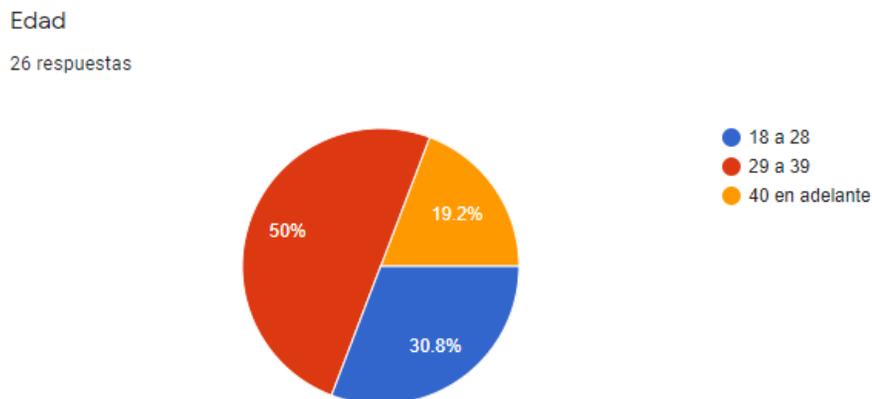


Figura 10. Resultados de la edad de los encuestados

En el análisis de los resultados de la edad de los encuestados se puede determinar que el 50% de la población pertenece al rango de 29 a 39 años de edad nacidos entre el año 1982 y 1992, el 30,8% de la población pertenece al rango de 18 a 28 años de edad nacidos entre el año 1993 y 2003, por último el 19,2% de la población tiene 40 años en adelante nacidos en el año 1981 o antes. De acuerdo a este análisis se concluye que la agencia Serinse S.A tiene en su mayoría un recurso humano considerado millennial.

Kovary (2007), indica que los millenials son nacidos entre 1980 y 2000. Es una generación liberal desde el punto de vista familiar. Prefieren aprender de manera autodidacta, por ello los tutoriales de internet son su fuente de conocimiento, dentro de su comportamiento laboral tienen un excelente nivel de trabajo, trabajan bajo presión y obtienen buenos resultados, respeto de la competencia y lealtad a sus compañeros, son nativos digitales, tienen un comportamiento multitasking, es decir con capacidad de hacer varias tareas a la vez, buscan jefaturas que den autonomía y promueven el equilibrio entre la vida personal y laboral.

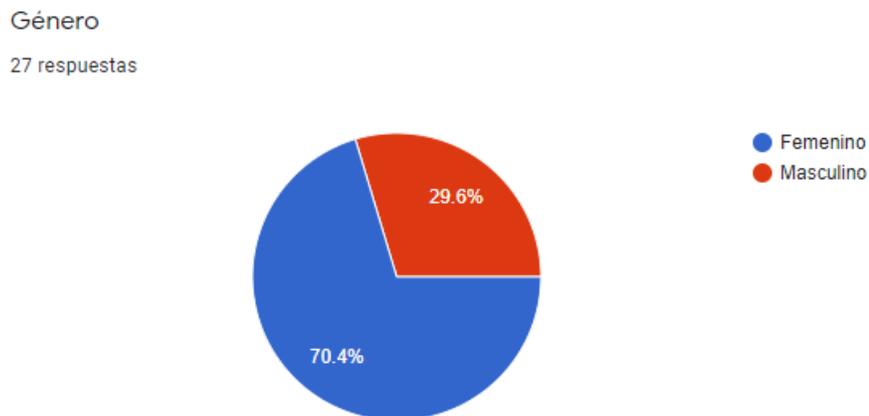


Figura 11. Resultados del género de los encuestados

Para el análisis de género se puede observar que del total de encuestados el 70,4% es población femenina y un 26,6% población masculina, en la cual se concluye que dentro del área administrativa de la agencia predominan las mujeres.

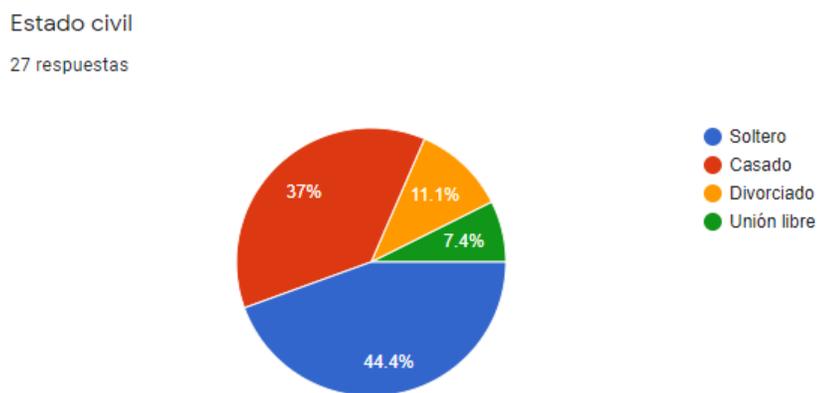


Figura 12. Resultados del estado civil de los encuestados

Dentro de los datos obtenidos en la encuesta, según el estado civil de los trabajadores de la agencia Serinse S.A, el 44,4% de la población es soltero, seguido por el 37% de población que

está casado, y un 11,1% son personas divorciadas y el restante con unión libre en un 7,4%. En efecto se concluye que dentro de la organización su mayoría es personal soltero.

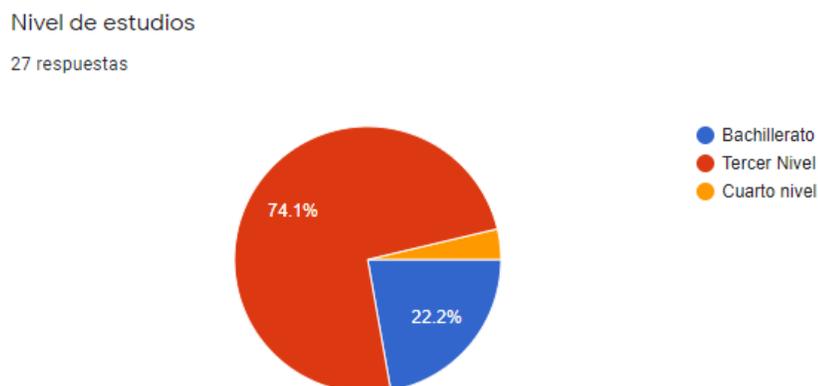


Figura 13. Resultados del nivel de estudios de los encuestados

Dentro del nivel de estudios, de acuerdo a la población estudiada, se encuentra un 74,1% profesionales con un tercer nivel de estudios, el 22,2% son bachilleres y el 3,7% posee un título de cuarto nivel. Se concluye que los profesionales administrativos de la agencia Serinse S.A son personas con un tercer nivel de estudios.

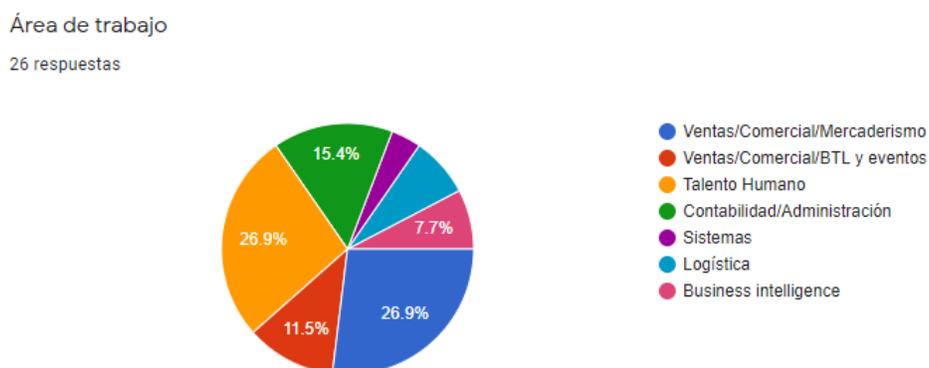


Figura 14. Resultados del área en el que trabajan los encuestados

Se puede observar que del total de los encuestados según el área de trabajo se distribuye de la siguiente manera: el 26,9% pertenece al área de ventas/comercial y mercaderismo con ocho personas; 26,9% pertenece al área de talento humano con siete personas; el 15,4% pertenece al área de contabilidad/administrativo con cuatro personas; el 11,54% pertenece al área de ventas/comercial/BTL y eventos con tres personas; el 7,69% pertenece al departamento de business intelligence con 2 personas; el otro 7,69% pertenece al área de logística con dos personas y el 3,85% pertenece al área de sistemas con una persona liderando el departamento. Se puede concluir que el área con más personal administrativo es el área de ventas/comercial/mercaderismo y talento humano.

### ***Bloque 2: satisfacción con la empresa y el trabajo***

En el segundo bloque de la encuesta se mide la satisfacción que tienen los trabajadores con la empresa en la cual se identifica si el colaborador está a gusto en la empresa en donde labora actualmente, se siente integrado, está conforme con el clima laboral de la empresa, si la carga laboral es justa, si tiene la libertad para organizar sus tareas, si considera que las personas que trabajan en su entorno son personas que trabajan con empeño y proactividad, si está conforme con sus compañeros de trabajo y si el clima organizacional influye en su nivel de desempeño.

1. Me gusta la empresa en donde laboro.

27 respuestas

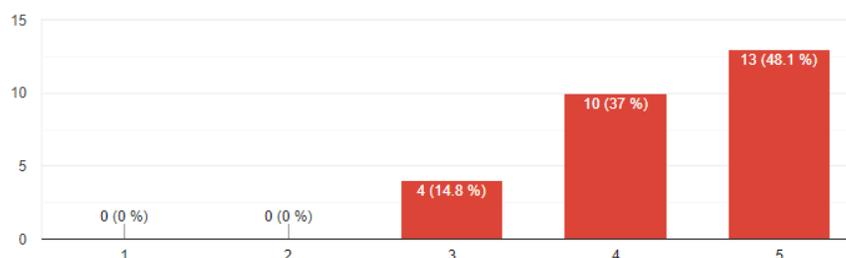


Figura 15. Resultados de los encuestados. Me gusta la empresa en donde laboro

En la figura de la evaluación donde se pregunta si el individuo le gusta la empresa en donde labora, el 48,1% contestó que está totalmente de acuerdo; el 37% está de acuerdo y el 14,8% les es indiferente, es decir, que habría que trabajar en este 14,8% del personal administrativo para que se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

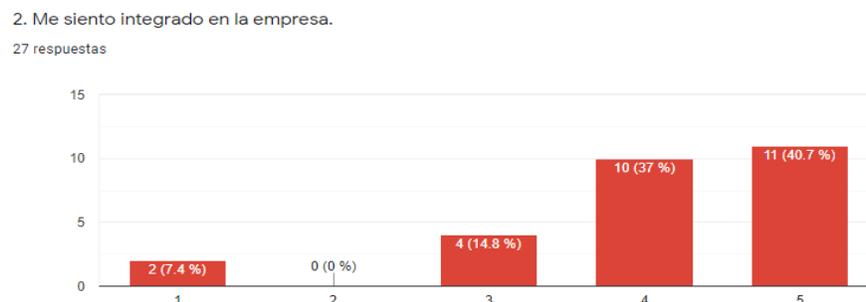


Figura 16. Resultados de los encuestados. Me siento integrado en la empresa.

Se puede observar que el 40,7% del personal administrativo se siente integrado en la empresa respondiendo que están totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo, el 14,8% les es indiferente y un 7,4% no se sienten integrados en la empresa actualmente. Por lo tanto, se debe trabajar en este 22,2% del personal administrativo para que se sienta incluido dentro de la empresa.



Figura 17. Resultados de los encuestados. Me siento conforme con el clima laboral en la empresa.

Los encuestados respondieron si se encuentran conforme o no en cuanto al clima laboral de la empresa y un 44,4% indicaron que están de acuerdo, el 25,9% les es indiferente, el 14,8% está totalmente de acuerdo, el 11,1% está en desacuerdo y el 3,7% está en total desacuerdo. Esto quiere decir que el 40,7% debe ser atendido para mejorar el entorno en donde labora.

4. Mi carga laboral actual es justa.

27 respuestas

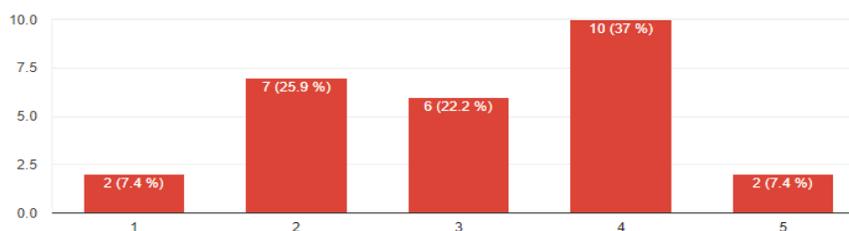


Figura 18. Resultados de los encuestados. Mi carga laboral actual es justa.

Los encuestados contestaron si la carga laboral actual es justa, y como resultado el 37% está de acuerdo, el 25,9% está en desacuerdo, el 22,2% le es indiferente, hay un 7,4% que están totalmente de acuerdo y otro 7,4% en total desacuerdo. Es decir que el 55,5% del personal administrativo no están contentos con la carga laboral que manejan actualmente.

5. Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo

27 respuestas

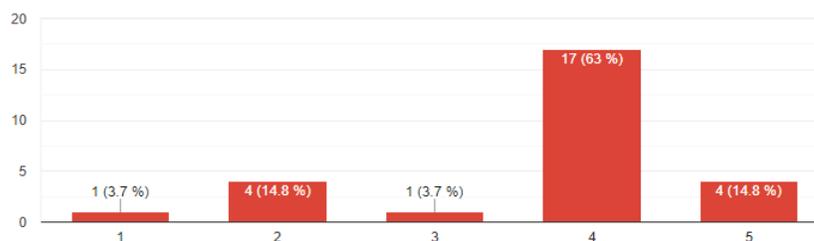


Figura 19. Resultados de los encuestados. Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo

El 63% de los encuestados indicaron que tienen la libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo, por otro lado el 14,8% está totalmente de acuerdo, y otro 14,8% está en desacuerdo y, por otro lado, un 3,7% le es indiferente y otro 3,7% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto se puede concluir que un 22,2% no tiene la libertad para organizar su trabajo.

6. La gente trabaja con empeño y proactividad.

27 respuestas

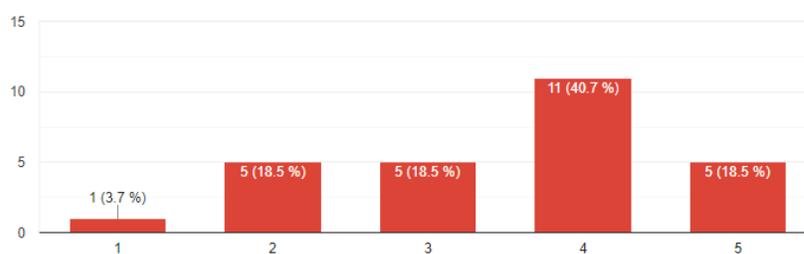


Figura 20. Resultados de los encuestados. La gente trabaja con empeño y proactividad.

De acuerdo a la percepción del personal administrativo de la agencia Serinse S.A indicaron en un 40,7% estar de acuerdo con que la gente trabaja con empeño y proactividad, por otro lado indicaron en un 18,5% que está totalmente de acuerdo, otro 18,5% les es indiferente, y otro 18,5% están en desacuerdo y, por último, un 3,7% está totalmente en desacuerdo. Es decir, en un 40,7% ,al parecer de los encuestados, sus compañeros no trabajan con empeño y no son proactivos.



Figura 21. Resultados de los encuestados. Me siento conforme con mis compañeros de trabajo.

Según lo que se observa como resultado cuando se pregunta al personal administrativo si se siente conforme con sus compañeros de trabajo, el 40,7% indicó que está totalmente de acuerdo y otro 40,7% indicaron que están de acuerdo, por otro lado el 11,1% les es indiferente y un 7,4% está en desacuerdo. Por lo tanto un 18,5% no se siente conforme con sus compañeros de trabajo.

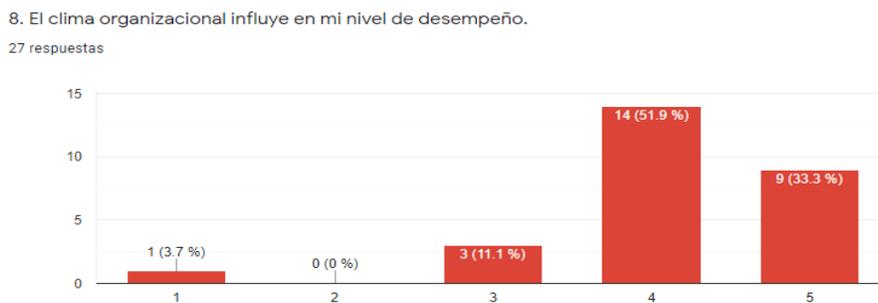


Figura 22. Resultados de los encuestados. El clima organizacional influye en mi nivel de desempeño.

Se preguntó al personal administrativo de la agencia Serinse S.A, si el clima organizacional influye en el nivel de desempeño y ellos indicaron en un 51,9% que están de acuerdo, el 33,3% están totalmente de acuerdo, el 11,1% les es indiferente y, por último, hay un

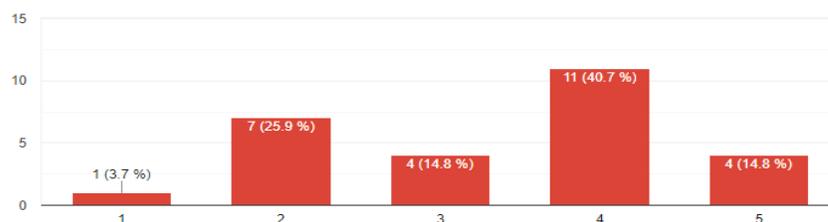
3,7% que está en total desacuerdo. Se concluye que el 85,2% están de acuerdo con que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral.

### ***Bloque 3: dimensión estructura organizacional***

En el tercer bloque de la encuesta, se busca identificar la forma de cómo están estructurados los departamentos y si esta permite realizar el trabajo de manera eficiente, si las funciones y responsabilidades de los colaboradores son claras, si las tareas que realiza cada colaborador son de acuerdo al cargo que ejercen actualmente, si tienen autoridad y autonomía para cumplir los objetivos establecidos y si conoce los objetivos y resultados de la organización.

9. La forma cómo están estructurados los departamentos o áreas permite desarrollar mi trabajo de manera eficiente.

27 respuestas



*Figura 23.* Resultados de los encuestados. La forma cómo están estructurados los departamentos o áreas permite desarrollar mi trabajo de manera eficiente.

En primera instancia se preguntó si la forma cómo están estructurados los departamentos o áreas dentro de la agencia Serinse S.A les permite desarrollar su trabajo de manera eficiente obteniendo los siguientes resultados: el 40,7% está de acuerdo, también se tiene un 25,9% en desacuerdo; por otro lado, se obtuvo como respuesta un 14,8% totalmente de acuerdo, al 14,8% les es indiferente y, por último, se tiene un 3,7% en total desacuerdo. Por lo tanto, se puede

concluir que el 55,7% están de acuerdo con la estructura de los departamentos, sin embargo, hay que analizarlos para poder satisfacer a ese 44,4% que no está de acuerdo.



Figura 24. Resultados de los encuestados. Las funciones y responsabilidades de mi cargo son claras.

Dentro del mismo esquema de preguntas se preguntó si las funciones y responsabilidades del cargo son claras y el 29,6% indicaron que sí son claras totalmente, otro 26,6% también estuvo de acuerdo, pero un 18,5% indicó que le es indiferente y otro 18,5% estaba en desacuerdo, y también se obtuvo la opinión de un 3,7% que indicó que está en total desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que el 40,7% del personal administrativo no tiene claras sus funciones ni sus responsabilidades en su cargo.



Figura 25. Resultados de los encuestados. Las tareas que se me encomiendan corresponden a las que se han establecido en mi cargo.

Por otro lado dentro del mismo bloque que refiere con la estructura organizacional y las funciones de los empleados se pregunta si las tareas que realizan corresponden a las establecidas en su cargo y el 29,6% les es indiferente, el 22,2% está totalmente de acuerdo y otro 22,2% está de acuerdo, el 18,5% está en desacuerdo y un 7,4% está en total desacuerdo. Por lo tanto, el 55,5% del personal administrativo indica que sus tareas no son acorde a las tareas establecidas inicialmente al cargo que les ofrecieron.

12. Conozco los objetivos y resultados de la organización.  
27 respuestas

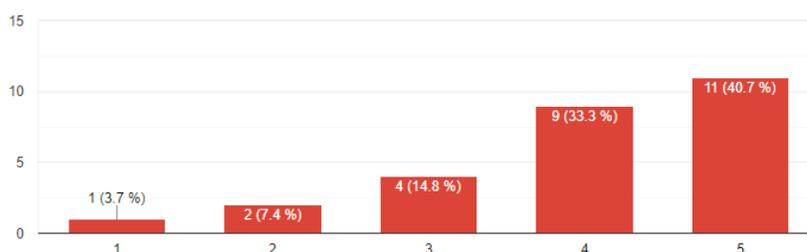


Figura 26. Resultados de los encuestados. Conozco los objetivos y resultados de la organización.

El 40,7% del personal administrativo en la agencia Serinse S.A conoce los objetivos y resultados de la organización totalmente, el 33,3% también está de acuerdo, el 14,8% le es indiferente, el 7,4% está en desacuerdo y un 3,7% en total desacuerdo. Por lo que el 25,9% no conoce en su totalidad los objetivos ni resultados de la organización y hay que darles a conocer esta información ya que son parte de la organización y están en todo su derecho de tener conocimiento de los objetivos y resultados de la organización.

13. Conozco los objetivos y resultados de mi puesto de trabajo.

27 respuestas

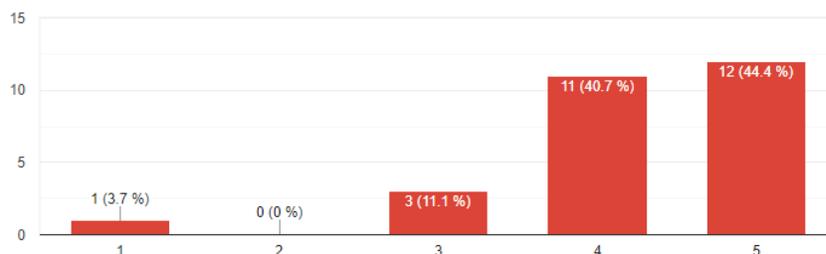


Figura 27. Resultados de los encuestados. Conozco los objetivos y resultados de mi puesto de trabajo.

Por otro lado, también se preguntó al personal administrativo si conoce los objetivos y resultados de su puesto de trabajo en el cual el 44,4% contestaron que están totalmente de acuerdo, el 40,7% está de acuerdo, el 11,1% le es indiferente y un 3,7% está en total desacuerdo. Es decir, que existe un 14,8% del personal administrativo que no conoce los objetivos ni resultados de su puesto de trabajo, el cual se debe compartir esta información para su mejor desempeño.

#### ***Bloque 4: dimensión comunicación interna***

En el cuarto bloque de la encuesta se identifica si el colaborador considera que en el trabajo se puede expresar libre y espontáneamente, si la empresa consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral, si la empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores, si los canales de comunicación son los adecuados, si se comunican oportunamente la información que se necesita para efectuar las tareas, si reciben regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos y si en el trabajo se fomenta el sentido de pertenencia a la empresa.

14. En mi trabajo puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor.

27 respuestas

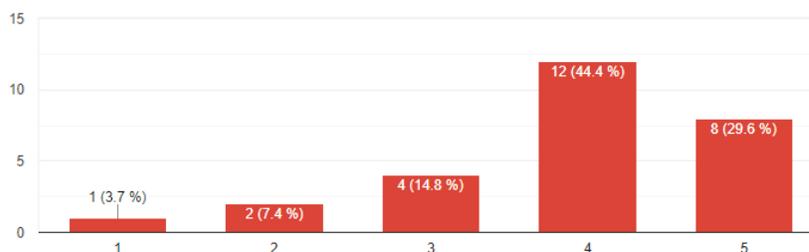


Figura 28. Resultados de los encuestados. En mi trabajo puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor.

El 44,4% de los encuestados indicaron que están de acuerdo con que en el trabajo pueden expresarse libre y espontáneamente, sin temor. De igual manera un 29,6% está totalmente de acuerdo, pero un 14,8% indicó que le es indiferente, un 7,4% está en desacuerdo y un 3,7% en total desacuerdo. Por lo tanto, se puede concluir que existe un 25,9% que indica que no puede expresarse libre y espontáneamente.

15. La empresa me consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral.

27 respuestas

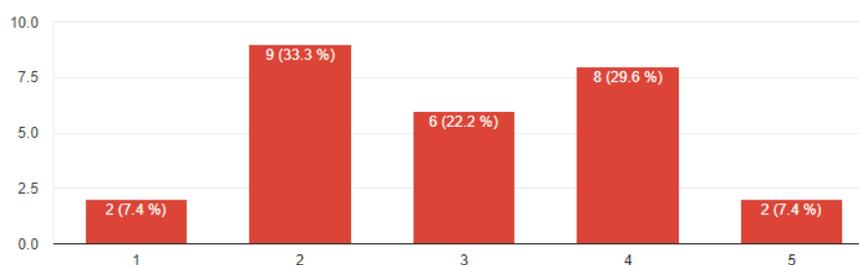


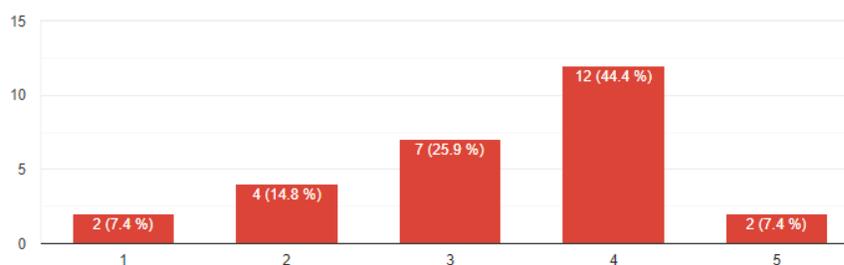
Figura 29. Resultados de los encuestados. La empresa me consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral.

Para el personal administrativo el 33,3% esta en desacuerdo con que la empresa consulta antes de tomar una decision que afecte a los colaboradores y/o clima laboral. Por otro lado existe

un 29,6% que esta de acuerdo, el 22,2% le es indiferente y un 7,4% esta totalmente de acuerdo y otro 7,4% en total desacuerdo. Por lo tanto se puede concluir que el 62,9% del personal administrativo esta insatifecho por que la empresa no les consulta antes de tomar una decisión.

16. La empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.

27 respuestas



*Figura 30.* Resultados de los encuestados. La empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.

El 44,4% del personal administrativo indica que está de acuerdo con que la empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores, tambien existe un 25,9% que le es indiferente mantener este tipo de relaciones, existe otro 14,8% que está en desacuerdo, un 7,4% en total desacuerdo, pero al mismo tiempo existe otro 7,4% que está totalmente de acuerdo. Por lo que se puede concluir que el 48,1% indicó que se la empresa no propicia las relaciones interpersonales dentro de la organización.

17. Los canales de comunicación son los adecuados.

27 respuestas

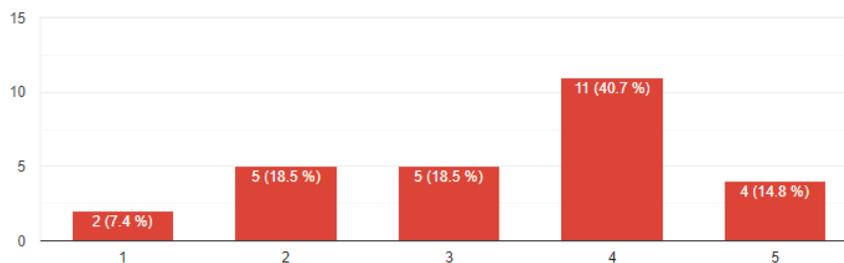


Figura 31. Resultados de los encuestados. Los canales de comunicación son los adecuados.

Para el personal administrativo el 40,7% está de acuerdo con que los canales de comunicación dentro de la agencia Serinse S.A son los adecuados, pero por otro lado se tiene un 18,5% que le es indiferente y otro 18,5% que está en desacuerdo, por lo contrario existe también un 14,8% de los encuestados que están totalmente de acuerdo con que los canales de comunicación son los adecuados y un 7,4% que indicó que están en total desacuerdo. Es decir, el 44,4% de los encuestados no están de acuerdo con que los canales de comunicación de la agencia Serinse S.A son los adecuados.

18. Me comunican oportunamente la información que necesito para efectuar mi trabajo.

27 respuestas

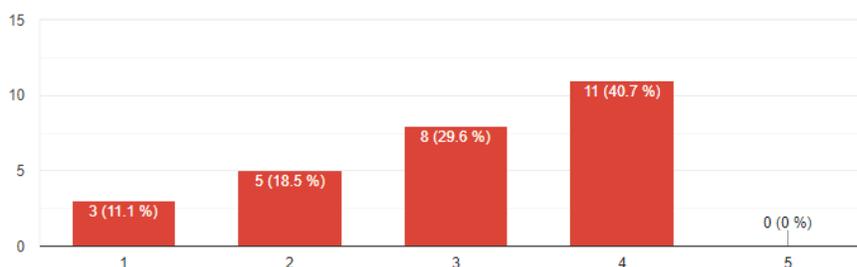


Figura 32. Resultados de los encuestados. Me comunican oportunamente la información que necesito para efectuar mi trabajo.

Se preguntó al personal administrativo si se les comunicaba con tiempo la información que necesitan para realizar su trabajo y el 40,7% está de acuerdo, sin embargo el 29,6% le es indiferente, el 18,5% está en desacuerdo y el 11,1% está en total desacuerdo. Es decir, que el 59,2% no está de acuerdo con que la empresa les proporciona la información a tiempo para poder realizar su trabajo.

19. Recibo regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.

27 respuestas

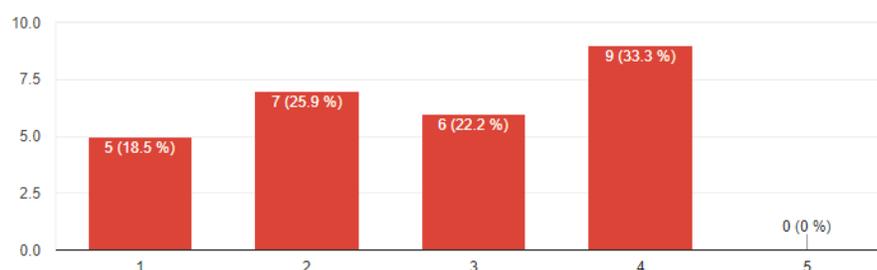


Figura 33. Resultados de los encuestados. Recibo regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.

El 33,3% del personal administrativo está de acuerdo con que la empresa da regularmente capacitaciones de comunicación interpersonal o manejo de conflictos, pero existe un 22,2% que le es indiferente, otro 25,9% que está en desacuerdo y el 18,5% en total desacuerdo. Se concluye que el 66,6% del personal administrativo indica que la empresa no les da regularmente capacitaciones de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.

20. En mi trabajo se fomenta mi sentido de pertenencia a la empresa.

27 respuestas

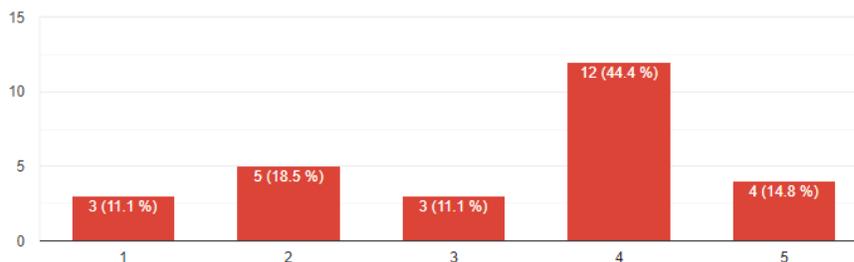


Figura 34. Resultados de los encuestados. En mi trabajo se fomenta mi sentido de pertenencia a la empresa.

Se preguntó a los encuestados si en la empresa se fomenta el sentido de pertenencia hacia la misma y el 44,4% respondió que está de acuerdo, sin embargo, el 18,5% de los encuestados están en desacuerdo, pero existe otro 14,8% que está totalmente de acuerdo, también existe un 11,1% que le es indiferente y otro 11,1% que está en total desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que el 40,7% del personal administrativo indica que no tiene sentido de pertenencia hacia la empresa.

### ***Bloque 5: dimensión capacitación y desarrollo***

En el quinto bloque de la encuesta, se identifica si el colaborador considera que existen facilidades de formación / capacitación por parte de la empresa, si las capacitaciones están acorde a las actividades que realiza cada área, si reciben críticas constructivas que ayudan a realizar de un mejor trabajo y si consideran que dentro de la empresa tienen la oportunidad de crecer.

21. En mi trabajo existen facilidades de formación / capacitación.

27 respuestas

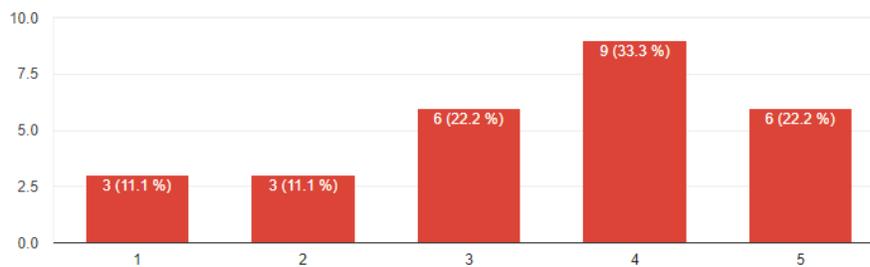


Figura 35. Resultados de los encuestados. En mi trabajo existen facilidades de formación / capacitación.

Para el personal administrativo el 33,3% indica que está de acuerdo con que la agencia Serinse S.A existe facilidades de formación y/o capacitación, también un 22,2% está totalmente de acuerdo. Pero también otro 22,2% le es indiferente al mismo tiempo un 11,1% está en desacuerdo y otro 11,1% en total desacuerdo. Por lo que se puede concluir que un 44,4% de los encuestados indican que la empresa no da facilidades de formación y/o capacitación.

22. La empresa se preocupa por mi formación y capacitación.

27 respuestas

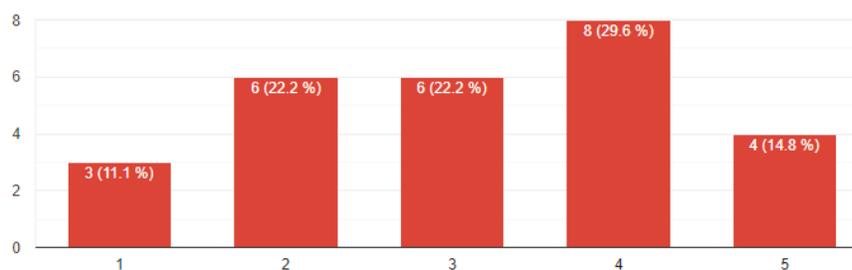


Figura 36. Resultados de los encuestados. La empresa se preocupa por mi formación y capacitación.

El 29,6% de los encuestados indicaron estar de acuerdo con que la agencia Serinse S.A se preocupa por la formación y capacitación de los individuos, por otro lado existe un 22,2% que le

es indiferente y otro 22,2% que está en desacuerdo, sin embargo el 14,8% está totalmente de acuerdo y el 11,1% en total desacuerdo. Con estos resultados se puede concluir que el 55,5% del personal administrativo indica que la empresa no se preocupa por la formación ni capacitación de los mismos.

23. Las capacitaciones están acorde a las actividades que realizo.

27 respuestas

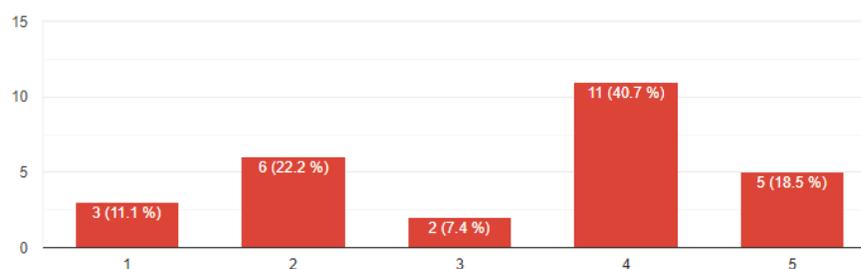


Figura 37. Resultados de los encuestados. Las capacitaciones están acorde a las actividades que realizo.

Según el 40,7% de los encuestados indican que están de acuerdo con que las capacitaciones que dicta la agencia Serinse S.A están acorde a las actividades que realizan, sin embargo un 22,2% no están de acuerdo, pero existe un 18,5% que está totalmente de acuerdo y otro 11,1% que están en total desacuerdo y un 7,4% que le es indiferente. Por lo tanto, el 40,7% de los encuestados indican que las capacitaciones que reciben no están acorde a las actividades que ellos realizan.

24. Recibo críticas constructivas que me ayudan a realizar de una mejor manera mi trabajo.

27 respuestas

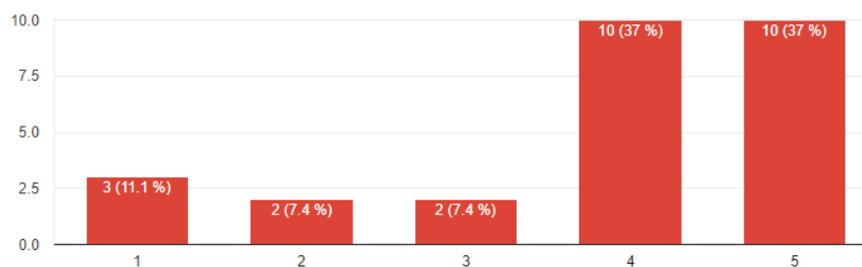


Figura 38. Resultados de los encuestados. Recibo críticas constructivas que me ayudan a realizar de una mejor manera mi trabajo.

Para el 37% de los encuestados están totalmente de acuerdo y otro 37% de acuerdo con que las críticas constructivas que reciben en la empresa les ayuda a realizar de una mejor manera su trabajo, por otro lado también nos indica el 7,4% que le es indiferente y otro 7,4% que está en desacuerdo y un 11,1% en total desacuerdo. Es decir que el 25,9% de los encuestados indicaron no reciben críticas constructivas para mejorar en su trabajo.

25. Tengo la oportunidad de crecer dentro de la organización

27 respuestas

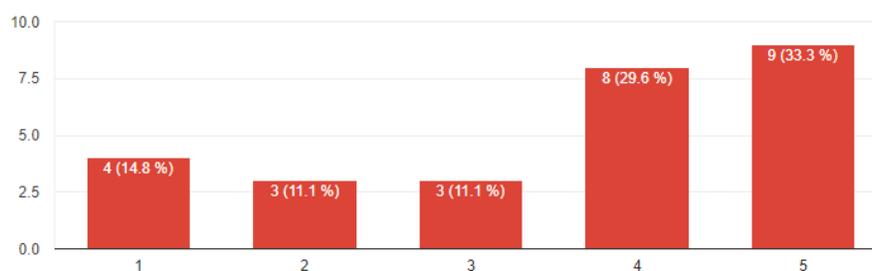


Figura 39. Resultados de los encuestados. Tengo la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Según el 33,3% del personal administrativo indica que tiene la oportunidad de crecer dentro de la organización totalmente, así mismo el 29,6% está de acuerdo. Por otro lado, existe

un 11,1% que le es indiferente y otro 11,1% que está en desacuerdo y, por último, existe un 14,8% que está en total desacuerdo. Se puede concluir que un 37% percibe que no tiene oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

### ***Bloque 6: dimensión trabajo en equipo***

En el sexto bloque de la encuesta se consulta al colaborador si la empresa estimula la cooperación y el trabajo en equipo, si considera que existe buena relación entre los miembros, si los miembros colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas, si frente a algún problema que exista en el trabajo los compañeros se muestran dispuestos ayudar, si la empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal, si las ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado y si reciben de manera oportuna y exacta la información que otras áreas o departamentos deben proporcionarme para realizar correctamente las funciones.

26. En la empresa se estimula la cooperación y el trabajo en equipo.

27 respuestas

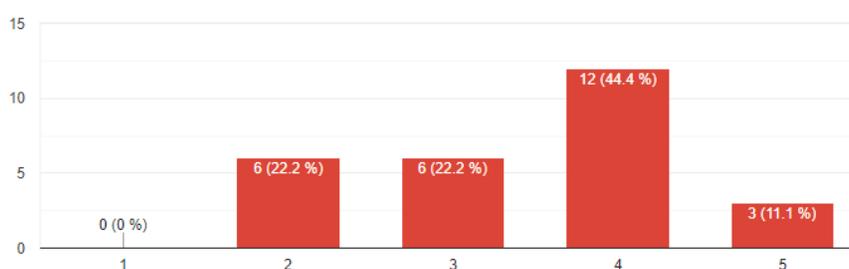


Figura 40. Resultados de los encuestados. En la empresa se estimula la cooperación y el trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 44,4% de los encuestados indicaron que la agencia Serinse S.A estimula la cooperación y el trabajo en equipo, sin embargo, el 22,2% le es indiferente y otro 22,2% indica que está en desacuerdo. Pero existe un 11,1% que

está totalmente de acuerdo. Se concluye que el 44,4% del personal administrativo indica que la empresa no estimula la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización.

27. Existe buena relación entre los miembros de mi trabajo.

27 respuestas

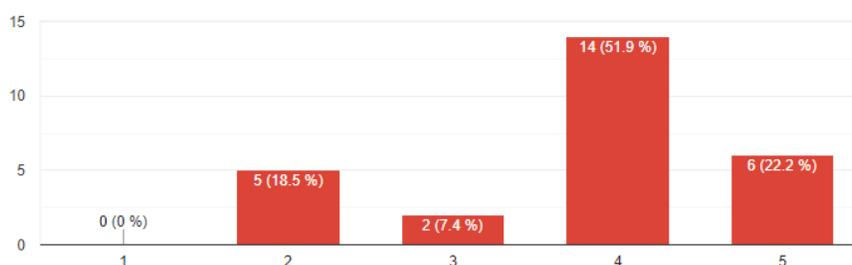


Figura 41. Resultados de los encuestados. Existe buena relación entre los miembros de mi trabajo.

El 51,9% del personal administrativo indica que existe buena relación entre los miembros de la agencia Serinse S.A, un 22,2% está totalmente de acuerdo con lo antes mencionado, pero existe un 18,5% que está en desacuerdo y un 7,4% que le es indiferente. Se concluye que 25,9% indica que no existe buena relación entre los miembros de la agencia Serinse S.A y el otro 74,1% indicaron que sí la hay.

28. Los miembros de un trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas.

27 respuestas

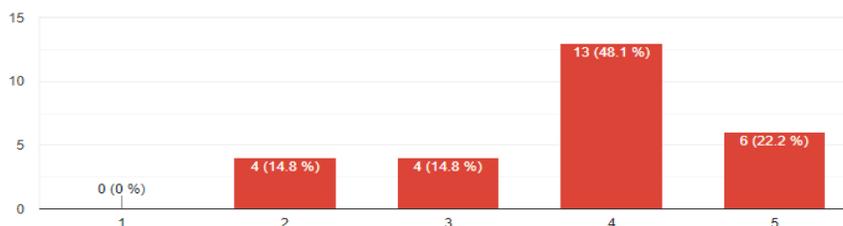


Figura 42. Resultados de los encuestados. Los miembros de un trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas.

El 48,1% del personal administrativo indica que están de acuerdo con que los miembros del trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas, del mismo modo existe un 22,2% que está totalmente de acuerdo con lo antes mencionado, sin embargo existe un 14,8% que indicaron no estar de acuerdo y otro 14,8% que le es indiferente. Lo cual se concluye que el 70,3% indica que sí existe esa colaboración entre compañeros dentro de la agencia Serinse S.A. Pero también habría que trabajar en el 29,6% de personal que no se siente satisfecho con sus compañeros de trabajo de su mismo equipo.

29. Frente a algún problema que tenga en mi trabajo, mis compañeros se muestran dispuestos en ayudarme.

27 respuestas

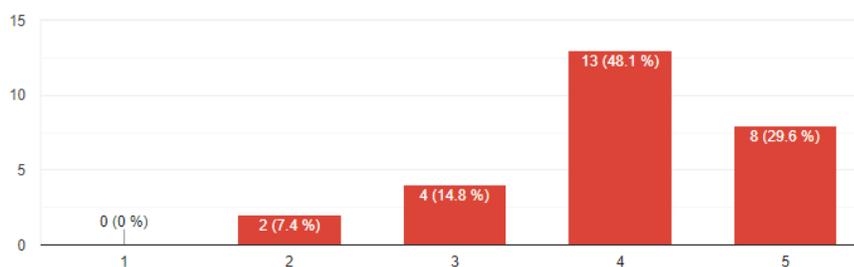


Figura 43. Resultados de los encuestados. Frente a algún problema que tenga en mi trabajo, mis compañeros se muestran dispuestos en ayudarme.

El 48,1% de los encuestados están de acuerdo y el 29,6% están totalmente de acuerdo con que frente a algun problema que tengan en el trabajo, los compañeros están dispuestos ayudar, en su minoría el 14,8% le es indiferente y el 7,4% están en desacuerdo. Esto quiere decir que en un 77,7% de los encuestados están satisfechos con la colaboración de los compañeros de trabajo cuando se presente algun problema.

30. La empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal.

27 respuestas

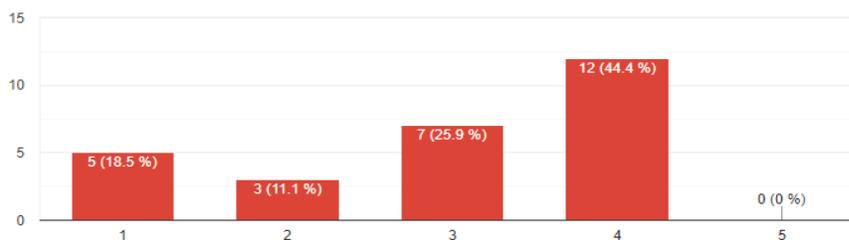


Figura 44. Resultados de los encuestados. La empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal.

El 44,4% de los encuestados indicaron que están de acuerdo con que la agencia Serinse S.A crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal. Por otro lado el 25,9% le es indiferente, el 18,5% está en total desacuerdo y un 11,1% está en desacuerdo. Es decir, que en su gran mayoría el 55,5% indica que la agencia Serinse S.A no crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal.

31. Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado.

27 respuestas

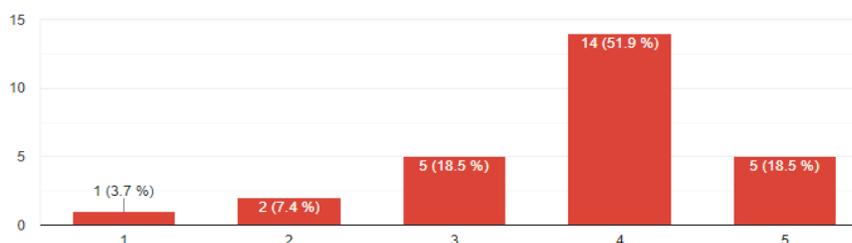


Figura 45. Resultados de los encuestados. Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado.

Se puede observar que el 51,9% del personal administrativo está de acuerdo con que sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado, pero así mismo existe un 18,5% que está totalmente de acuerdo y otro 18,5% que le es indiferente, también existe un

7,4% que está en desacuerdo y un 3,7% en total desacuerdo. Con estos resultados se puede concluir que ,en su mayoría, con un 70,4% sí se considera las ideas u opiniones del personal. Sin embargo, habría que aplicarlo para el 29,6% que está insatisfecho ya que no toman en cuenta sus ideas ni opiniones para mejorar su trabajo.

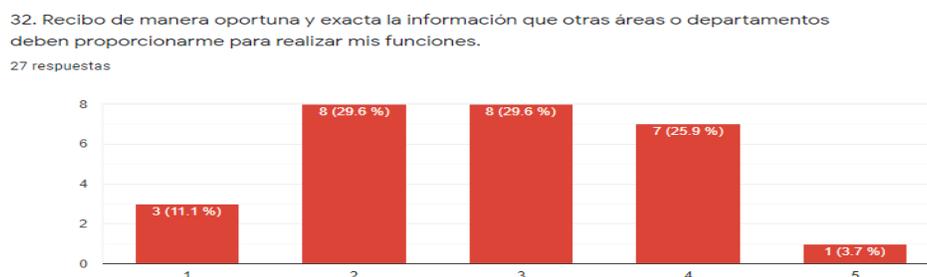


Figura 46. Resultados de los encuestados. Recibo de manera oportuna y exacta la información que otras áreas o departamentos deben proporcionarme para realizar mis funciones.

El 29,9% indica que le es indiferente y otro 29,9% está en desacuerdo con que reciben de manera oportuna y exacta la información de otros departamentos para realizar las funciones, sin embargo un 25,9% indica que está de acuerdo, un 11,1% está en total desacuerdo y un 3,7% está totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se concluye que el 70,3% no tiene la información a tiempo de otros departamentos y la comunicación entre ellos debe mejorar.

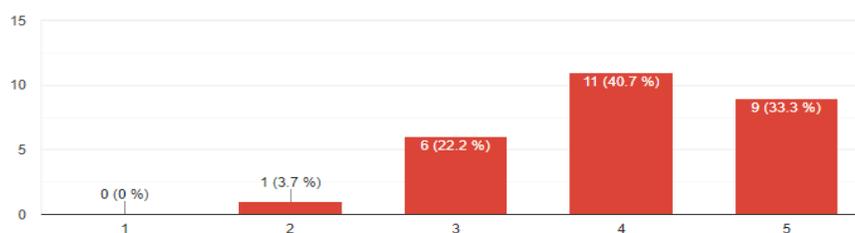
### ***Bloque 7: dimensión ambiente físico y cultural***

En el séptimo bloque de la encuesta el colaborador considera que las condiciones y distribución física del área de trabajo permite realizar las actividades de manera adecuada, si disponen de materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo, si la empresa ha proporcionado y capacitado el equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas

condiciones, si se puede encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar el trabajo, si considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura empresarial que se predica, si se siente inspirado por la misión y propósito de la organización y, por último, si están los valores de la organización alineados con los que el colaborador considera importante en su vida.

33. Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo me permiten cumplir mis funciones adecuadamente.

27 respuestas



*Figura 47.* Resultados de los encuestados. Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo me permiten cumplir mis funciones adecuadamente.

Se preguntó a los encuestados si las condiciones físicas en las cuales desarrollan el trabajo les permite cumplir sus funciones adecuadamente y el 40,7% de los encuestados contestaron que están de acuerdo, del mismo modo un 33,3% está totalmente de acuerdo, sin embargo, existe un 22,2% que le es indiferente y un 3,7% que está en desacuerdo. Se puede concluir que en un 25,9% no está conforme con su espacio físico.

34. La distribución física de mi área de trabajo me permite realizar mis actividades de manera adecuada..

27 respuestas

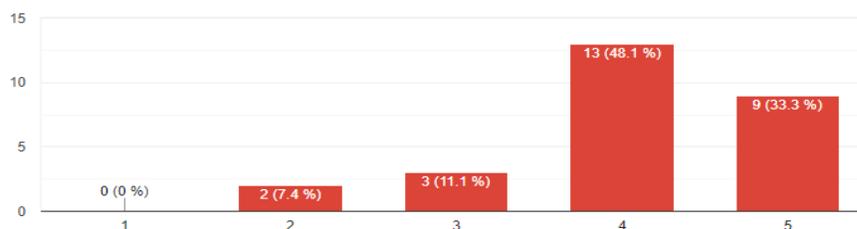


Figura 48. Resultados de los encuestados. La distribución física de mi área de trabajo me permite realizar mis actividades de manera adecuada.

Según la distribución física del área en la que trabaja el personal administrativo y en donde les permite realizar sus actividades de manera adecuada el 48,1% está de acuerdo, el 33,3% está totalmente de acuerdo, un 11,1% le es indiferente y un 7,4% está en desacuerdo. Se concluye que un 18,5% no se siente a gusto con la distribución física en el área donde realiza, sus actividades.

35. Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

27 respuestas

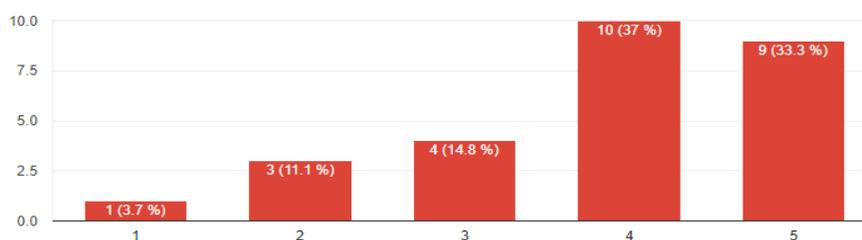


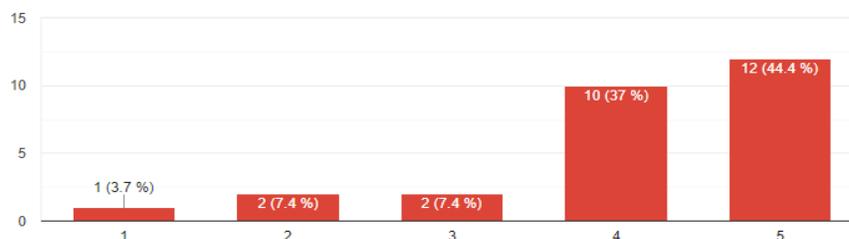
Figura 49. Resultados de los encuestados. Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

El 37% de los encuestados indica que disponen de materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, del mismo modo un 33,3% está totalmente de acuerdo, sin embargo existe un 14,8% que le es indiferente, un 11,1% que está en desacuerdo y un 3,7% que está en total

desacuerdo. Por lo tanto, se puede observar que un 29,6% no dispone de materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.

36. La empresa me ha proporcionado equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.

27 respuestas

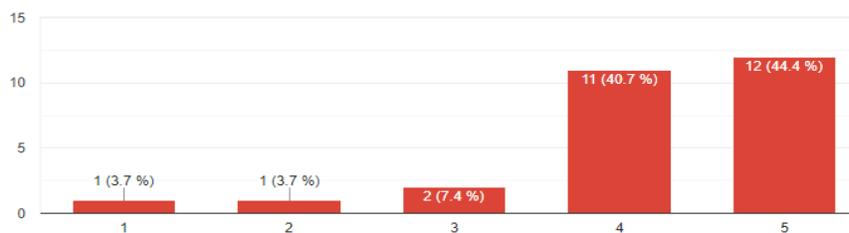


*Figura 50.* Resultados de los encuestados. La empresa me ha proporcionado equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.

También se preguntó si la empresa ha proporcionado equipos de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones y el 44,4% está totalmente de acuerdo, el 37% está de acuerdo, pero existe un 7,4% que le es indiferente y otro 7,4% que está en desacuerdo, por lo consiguiente también se tiene un 3,7% que esté en total desacuerdo. Es decir, que el 18,5% del personal administrativo no cuenta con epp y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.

37. Me han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.

27 respuestas



*Figura 51.* Resultados de los encuestados. Me han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.

Para el 44,4% del personal entrevistado indica que lo han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo, el 40,7% también esté de acuerdo. Pero existe un 7,4% que le es indiferente, un 3,7% que esté en desacuerdo y otro 3,7% que está en total desacuerdo. Se concluye que el 14,8% indica que no ha sido instruido o capacitado para el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.

38. Puedo encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar mi trabajo.

27 respuestas

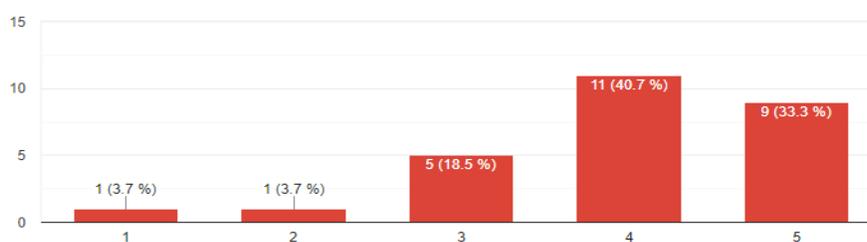


Figura 52. Resultados de los encuestados. Puedo encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar mi trabajo.

Se preguntó al personal administrativo si encuentra fácilmente información, documentos y archivos para realizar su trabajo y un 40,7% está de acuerdo, un 33,3% esta totalmente de acuerdo, así mismo hay un 18,5% que le es indiferente, un 3,7% está en desacuerdo y otro 3,7% está en total desacuerdo. El 25,9% del personal indica que no encuentra facilmente informacion, documentos y archivos para realizar correctamente su trabajo.

39. El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica

27 respuestas

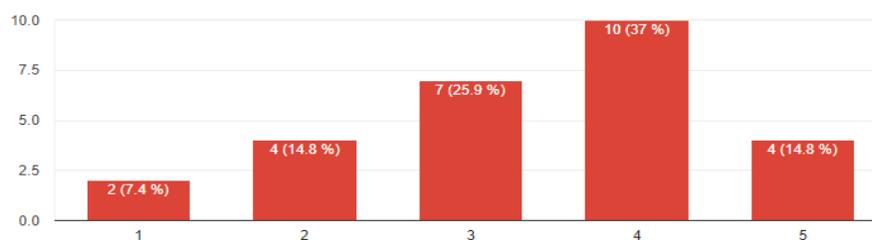


Figura 53. Resultados de los encuestados. El ambiente de trabajo refleja la cultura empresarial predica

Para los encuestados, el 37% está de acuerdo con que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica, pero un 25,9% le es indiferente, pero el 14,8% también está totalmente de acuerdo, de lo contrario un 14,8% está en desacuerdo y un 7,4% en total desacuerdo. Se concluye que el 48,1% el personal administrativo manifiesta que el ambiente de trabajo no refleja la cultura empresarial que predica.

40. Me siento inspirado por la misión y propósito de la organización

27 respuestas

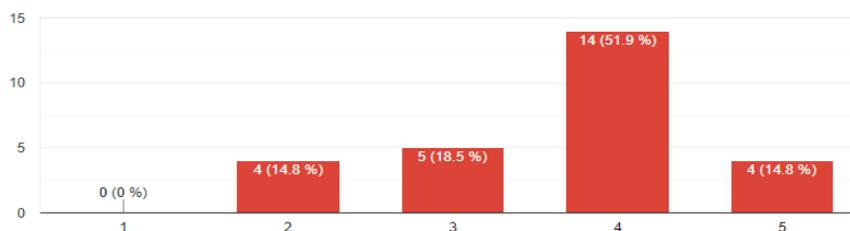


Figura 54. Resultados de los encuestados. Me siento inspirado por la misión y propósito de la organización

El 51,9% de los encuestados están de acuerdo con que se sienten inspirados por la misión y propósito de la organización, el 18,5% le es indiferente, el 14,8 no está de acuerdo pero el 14,8% está totalmente de acuerdo. Se concluye que el 33,3% del personal administrativo no se siente inspirado por la misión y propósito de la organización.

41. Los valores de la organización están alineados con los que considero importante en mi vida

27 respuestas

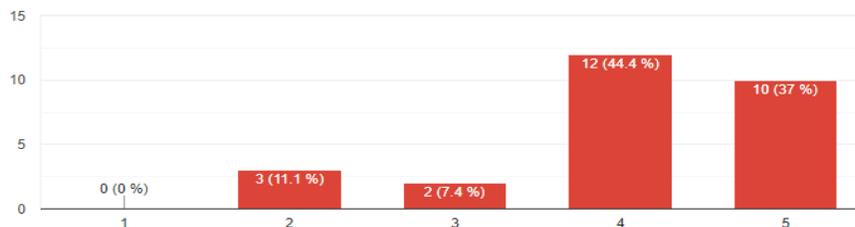


Figura 55. Resultados de los encuestados. Los valores de la organización están alineados con los que considero importante en mi vida.

Se puede observar que para el personal administrativo el 44,4% están de acuerdo con que los valores de la organización están alineados con los valores que considera importante en su vida, el 37% también está totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 11,3% indica que no está de acuerdo y un 7,4% le es indiferente. Es decir, que en su gran mayoría 81,4% considera que los valores de la empresa están alineados con los valores que consideran importantes en sus vidas. El otro 18,5% considera lo contrario.

### ***Bloque 8: reconocimiento y motivación***

En el octavo bloque de la encuesta se busca comprender si el colaborador considera que la organización celebra sus logros y aprendizajes, si está satisfecho con la frecuencia con la que recibe reconocimiento del jefe inmediato, si el jefe ayuda a superar los aspectos negativos de la evaluación de desempeño, si la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo en el trabajo realizado, si la remuneración es justa, si considera que la empresa garantiza estabilidad laboral, si la empresa ofrece oportunidades para realizar actividades en las cuales se destaca cada colaborador, si la empresa motiva a mejorar el desempeño.

42. La organización celebra mis logros y aprendizajes

27 respuestas

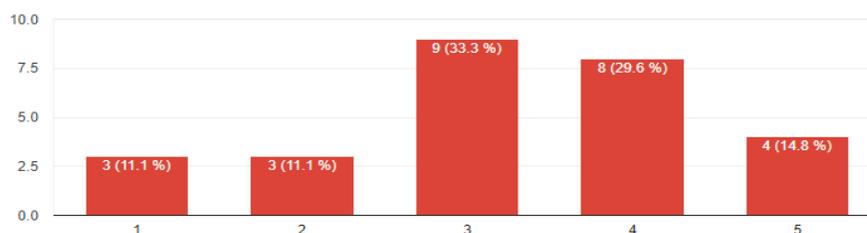


Figura 56. Resultados de los encuestados La organización celebra mis logros y aprendizajes.

Se preguntó a los colaboradores administrativos si consideran que la organización celebra los logros y aprendizajes, y se obtuvo que el 33,3% del personal le es indiferente, pero un 29,6% si está de acuerdo y un 14,8% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, existe un 11,1% que manifiesta estar en desacuerdo y otro 11,1% en total desacuerdo. Es decir que un 55,5% no está satisfecho con que la organización celebre los logros y aprendizajes.

43. Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato

27 respuestas

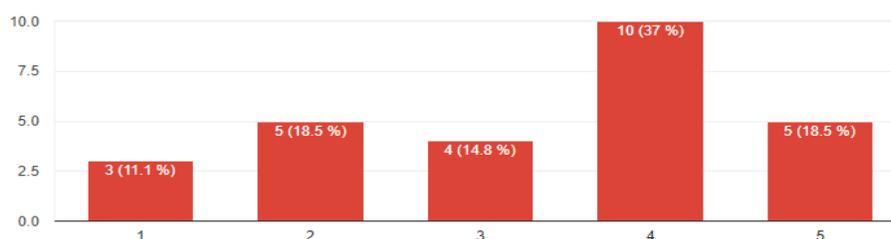


Figura 57. Resultados de los encuestados. Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato.

El 37% de los encuestados están de acuerdo con que están satisfechos con la frecuencia con la que reciben reconocimiento de su jefe inmediato, existe también un 18,5% que está

totalmente de acuerdo. El 14,8% le es indiferente, sin embargo hay que considerar el 18,5% que está en desacuerdo y el 11,1% que está en total desacuerdo. Concluyendo que existe un 44,4% del personal que no está satisfecho con la frecuencia con la que recibe reconocimiento de su jefe inmediato.

44. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño.

27 respuestas

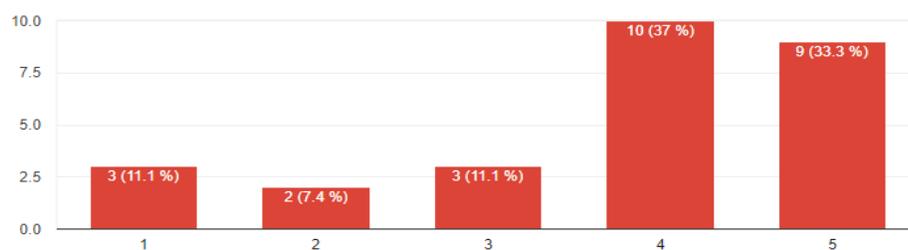


Figura 58. Resultados de los encuestados. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño.

Se consultó en la encuesta realizada al personal administrativo si el jefe inmediato ayuda a superar los aspectos negativos de su evaluación de desempeño y el 37% consideró estar de acuerdo y un 33,3% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, existe un 11,1% con que le es indiferente esta retroalimentación, también un 11,1% que está en total desacuerdo y un 7,4% está en desacuerdo. Es decir, que se tiene un 29,6% insatisfecho con la retroalimentación que su jefe inmediato le puede dar.

45. La empresa reconoce y recompensa mis esfuerzos en el trabajo realizado.

27 respuestas

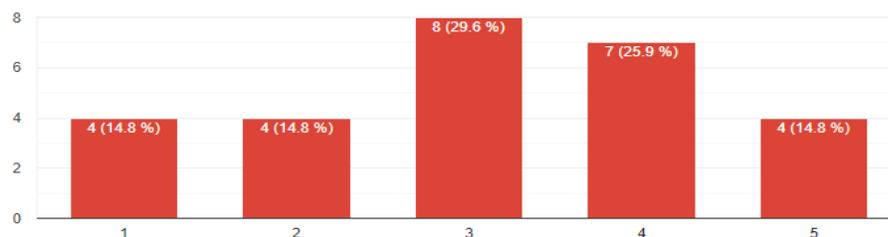


Figura 59. Resultados de los encuestados. La empresa reconoce y recompensa mis esfuerzos en el trabajo realizado.

El 29,6% de los empleados administrativos indicaron ser indiferentes con que la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo en el trabajo realizado, el 25,9% indicó estar de acuerdo, el 14,8% indicó estar totalmente de acuerdo, sin embargo otro 14,8% indicó estar en desacuerdo y otro 14,8% indicar estar en total desacuerdo. Se concluye que un 59,2% no se siente satisfecho por que la empresa no reconoce y recompensa el esfuerzo del trabajo realizado.

46. La remuneración que recibo es justa en relación con el trabajo que realizo.

27 respuestas

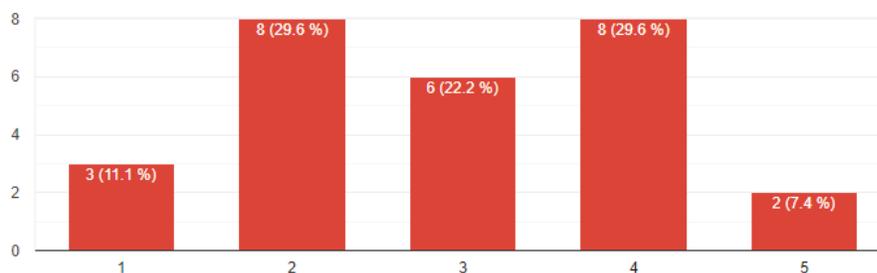


Figura 60. Resultados de los encuestados. La remuneración que recibo es justa en relación con el trabajo que realizo.

Dentro de la encuesta se pregunta, si la remuneración que recibe es justa con el trabajo realizado y 29,6% está de acuerdo, pero otro 29,6% está en desacuerdo. El 22,2% le es indiferente, un 11,1% está en total desacuerdo y hay un 7,4% que está totalmente de acuerdo. Se

concluye que 62,9% no está satisfecho con su remuneración fija que recibe en comparación al trabajo que realiza.

47. Siento que la empresa garantiza mi estabilidad laboral.

27 respuestas

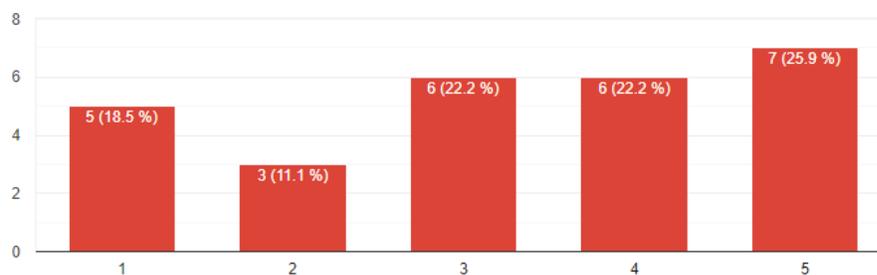


Figura 61. Resultados de los encuestados. Siento que la empresa garantiza mi estabilidad laboral.

El 25,9% de los encuestados están totalmente de acuerdo y se sienten satisfechos con que la empresa garantice la estabilidad laboral, del mismo modo el 22,2% está de acuerdo y otro 22,2% le es indiferente. También existe un 18,5% que está en total desacuerdo y un 11,1% también está en desacuerdo. Por lo tanto, existe un 51,8% que no se siente satisfecho con la estabilidad que tienen dentro de la organización.

48. La empresa me ofrece oportunidades para realizar cosas en mi trabajo en las cuales me destaco.

27 respuestas

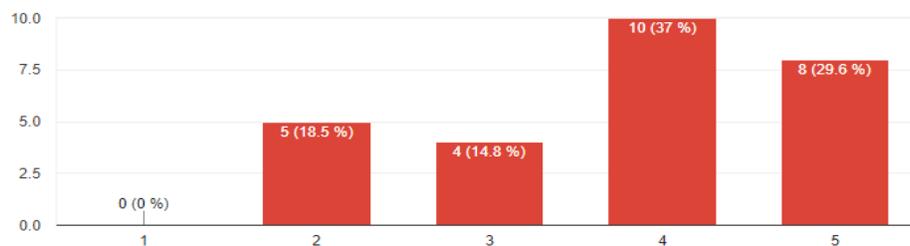


Figura 62. Resultados de los encuestados. La empresa me ofrece oportunidades para realizar cosas en mi trabajo en las cuales me destaco.

La empresa ofrece oportunidades para realizar cosas en el trabajo en las cuales se destaca el individuo, el 37% está de acuerdo, el 29,6% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 18,5% está en desacuerdo y un 14,8% le es indiferente. Se puede concluir que el 66,6% está satisfecho con que la empresa ofrece oportunidades de esta índole, sin embargo existe un 33,3% que no está satisfecho.

49. La empresa me motiva a mejorar mi desempeño.

27 respuestas

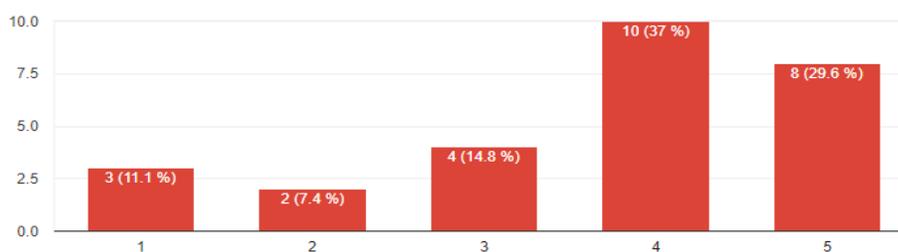


Figura 63. Resultados de los encuestados. La empresa me motiva a mejorar mi desempeño.

En cuanto si la empresa motiva a mejorar el desempeño, el 37% del personal encuestado indicó estar de acuerdo, el 29,6% indicó estar totalmente de acuerdo y el 14,8% le es indiferente.

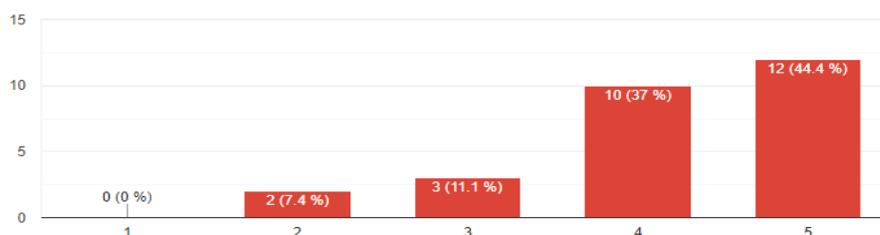
Por otro lado, existe un 11,1% que está en total desacuerdo y un 7,4% que está en desacuerdo. Se puede concluir que un 33,3% no se encuentra motivado por parte de la empresa para mejorar en el desempeño laboral.

### ***Bloque 9: dimensión liderazgo***

En el noveno bloque de la encuesta se busca analizar si la relación del colaborador con su jefe inmediato es adecuada, si considera que el jefe se preocupa por dar retroalimentación, si el trato del jefe es bueno, si el jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos del puesto, si el jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores, si el jefe está bien informado y a su vez informa lo que se debe conocer en el desarrollo de las tareas, si siente que se puede compartir con honestidad opiniones con su jefe inmediato, si el jefe está dispuesto a escuchar, es comunicativo y justo.

50. Mi relación con las autoridades más inmediatas es adecuada.

27 respuestas



*Figura 64.* Resultados de los encuestados. Mi relación con las autoridades más inmediatas es adecuada.

El 44,4% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con que la relación con las autoridades inmediatas es adecuada, el 37% indicó estar de acuerdo, sin embargo, existe un 11,1% que le es indiferente relacionarse con las autoridades inmediatas y un 7,4% estar en

desacuerdo con esta relación. Es decir que el 18,5% no está satisfecho con la relación que mantienen con su jefe inmediato.

51. Mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación  
27 respuestas

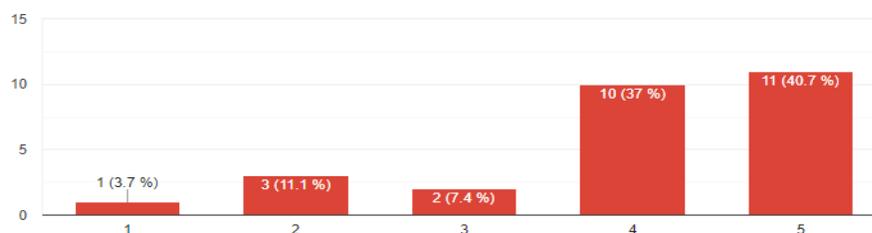


Figura 65. Resultados de los encuestados. Mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación.

Por otro lado, se consultó si el jefe inmediato se preocupa por dar retroalimentación y el 40,7% está totalmente de acuerdo y un 37% está de acuerdo, también existe un 11,1% que está en desacuerdo, un 7,4% que le es indiferente recibir o no retroalimentación, y un 3,7% está en total desacuerdo. Se concluye que habrá que trabajar en el 22,2% que no recibe retroalimentación.

52. Mi jefe me trata bien y con amabilidad.  
27 respuestas

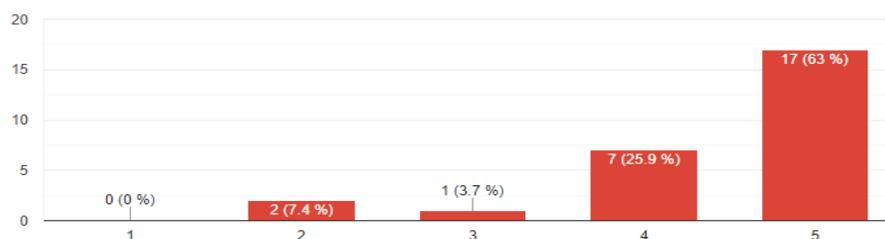


Figura 66. Resultados de los encuestados. Mi jefe me trata bien y con amabilidad.

El 63% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con que su jefe lo trata bien y con amabilidad, existe también un 25,9% que está de acuerdo. Sin embargo, hay un 7,4% que no está de acuerdo y un 3,7% que le es indiferente el trato que le da su jefe inmediato. Se concluye que el 88,9% de los encuestados son tratados bien y con amabilidad por parte de su jefe inmediato. Por otro lado, se puede concluir que hay que cubrir las expectativas del 11,1% que indica que su jefe no le trata bien y con amabilidad.

53. Mi jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de mi puesto.  
27 respuestas

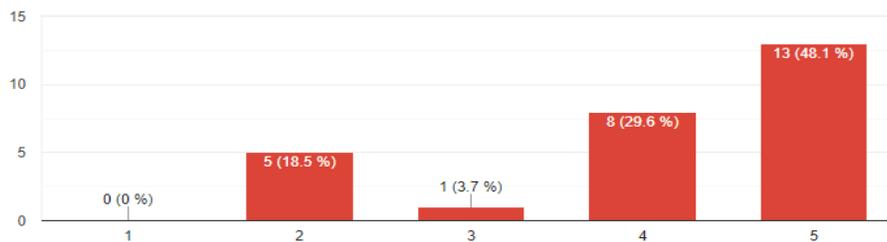


Figura 67. Resultados de los encuestados. Mi jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de mi puesto.

En la encuesta también se preguntó si el jefe inmediato coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos del puesto y el 48,1% están totalmente de acuerdo, el 26,6% están de acuerdo, considerando que un 18,5% está en desacuerdo y un 3,7% le es indiferente. Por lo tanto, se concluye que el 77,7% están de acuerdo con que su jefe sí coordina adecuadamente las tareas para poder cumplir con los objetivos; sin embargo, hay que trabajar en el 22,2% que indica que su jefe no coordina adecuadamente las tareas para poder cumplir con los objetivos del puesto.

54. Mi jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores.

27 respuestas

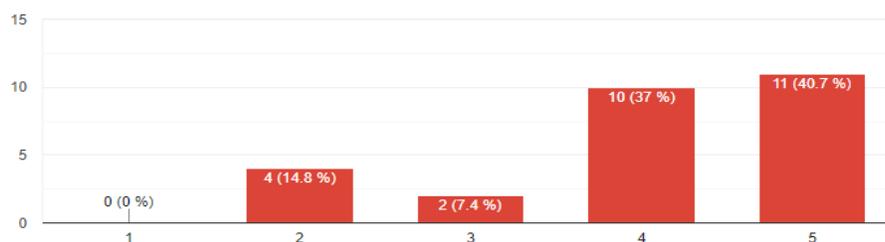


Figura 68. Resultados de los encuestados. Mi jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores.

El 40,7% indica su total de acuerdo que su jefe se interesa por los problemas y beneficios de los trabajadores, el 37% está de acuerdo, pero el 14,8% está en desacuerdo y el 7,4% le es indiferente el tema. Por lo tanto, se concluye que el 77,7% indica que su jefe sí se interesa por los problemas y beneficios de los trabajadores, el otro 22,2% habría que trabajar en el tema de liderazgo y que conlleva ser un líder.

55. Mi jefe está bien informado y me informa lo que debo conocer en el desarrollo de mis tareas.

27 respuestas

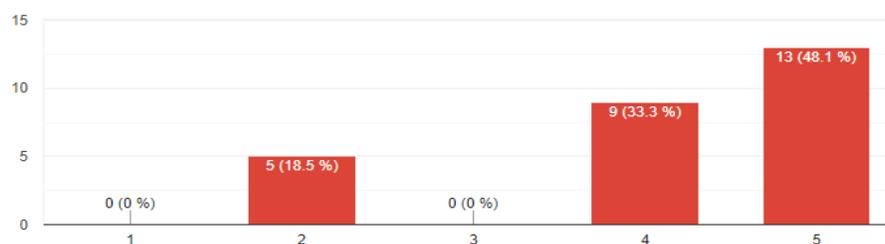


Figura 69. Resultados de los encuestados. Mi jefe está bien informado y me informa lo que debo conocer en el desarrollo de mis tareas.

El 48,1% está totalmente de acuerdo e indica que el jefe inmediato está bien informado e informa a su personal lo que deben conocer para el desarrollo de sus tareas. El 33,3% de los encuestados también están de acuerdo, pero el 18,5% están en desacuerdo. Dados así los

resultados, se concluye que el 81,40% de los encuestados piensa que su jefe inmediato está bien informado y transmite lo que su empleado debe saber para el desarrollo de sus tareas. No hay que pasar por alto que el 18,5% opina lo contrario.

56. Siento que puedo compartir con honestidad tus opiniones con mi jefe inmediato

27 respuestas

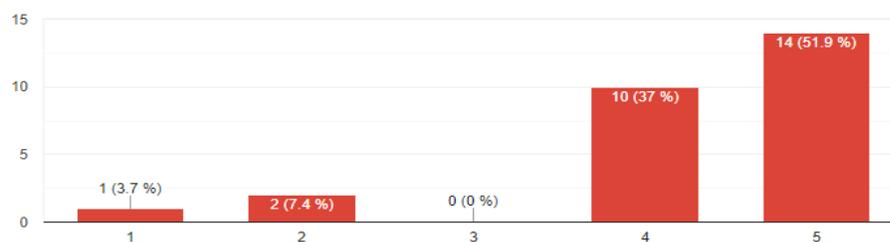


Figura 70. Resultados de los encuestados. Siento que puedo compartir con honestidad tus opiniones con mi jefe inmediato.

El 51,9% se siente totalmente de acuerdo que puede compartir con honestidad opiniones varias, y el 37% también está de acuerdo. Sin embargo, existe un 7,4% que indica estar en desacuerdo y un 3,7% indica estar en un desacuerdo total. Por lo tanto, se puede concluir que un 11,1% habría que trabajar en el tema y buscar un plan de mejora.

57. Mi jefe está dispuesto a escucharme.

27 respuestas

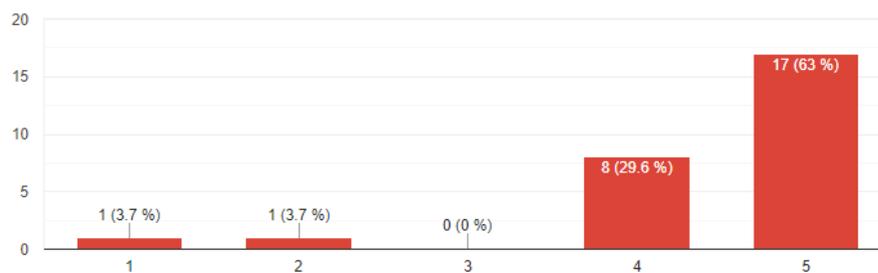


Figura 71. Resultados de los encuestados. Mi jefe está dispuesto a escucharme.

El 63% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo con que su jefe inmediato está dispuesto a escucharlo, el 29,6% también está de acuerdo. Sin embargo, existen encuestados que indican en un 3,7% estar en desacuerdo y otro 3,7% estar en total desacuerdo. Por lo que se puede concluir que un 7,4% no está siendo escuchado por su jefe inmediato y un 92,6% indica que está satisfecho ya que su jefe inmediato está dispuesto a escucharlos.

58. Mi jefe es comunicativo.

27 respuestas

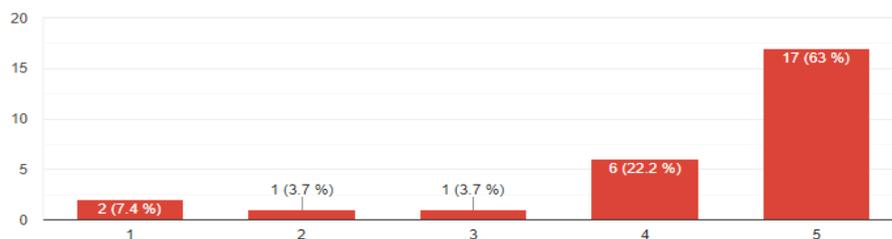


Figura 72. Resultados de los encuestados. Mi jefe es comunicativo.

Se preguntó al personal administrativo si su jefe inmediato es comunicativo y el 63% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, el 22,2% estar de acuerdo. Sin embargo, existe un 7,4% estar en total desacuerdo y así mismo un 3,7% que le es indiferente y otro 3,7% que está en desacuerdo. Se puede concluir que en su gran mayoría el 85,2% considera que su jefe es comunicativo y que el 14,8% opina lo contrario.

59. Mi jefe es justo.

27 respuestas

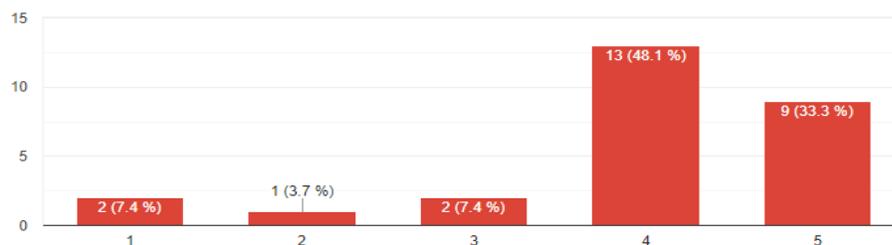


Figura 73. Resultados de los encuestados. Mi jefe es justo.

El 48,1% de los encuestados indicaron estar de acuerdo con que su jefe es justo, del mismo modo el 33,3% indica que están totalmente de acuerdo con que su jefe es justo. Mientras tanto, también existe un 7,4% ser indiferente a la pregunta y otro 7,4% estar en total desacuerdo y un 3,7% estar en desacuerdo. Por lo tanto, se concluye que el 81,4% está satisfecho con que su jefe sea justo, sin embargo el 18,5% no está de acuerdo.

### ***Bloque 10: opinión personal***

Para finalizar la encuesta, se hizo una pregunta abierta a todos los encuestados en donde dieron su opinión en base a: ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?, los encuestados contestaron:

Ser más humanos, justos honestos y leales; eliminar el maltrato en todos los niveles; trato cordial entre compañeros; trabajo en equipo; promover el buen ambiente laboral y la equidad; orden y más control; pagos puntuales y salario justo; mejorar la comunicación, comunicación interna, comunicación formal; centralizar la información de cada cuenta; tiempos de entrega de informes, considerando hay varias cuentas que manejar; motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo, motivación interna, reconocimiento al trabajo; capacitación de relaciones interpersonales, capacitación al personal, capacitación con las funciones que tiene cada puesto de

trabajo, así los trabajadores realizarán sus actividades con más entusiasmo y efectividad; inducción más clara al personal nuevo que ingresa en sus funciones, correcta estructura de la organización con procesos establecidos; establecer nuevos procesos en temas de actividades diarias; los actores que intervienen en los procesos administrativos deben cumplir sus funciones asignadas para que el flujo organizacional pueda ejecutarse de forma natural y estable, actualmente no se cumplen estos procesos de los flujogramas administrativos, lo que ocasiona carga operativa recurrente.

### Resumen del análisis cuantitativo

#### *Interpretación de los resultados Bloque 1*

Tabla 13.

*Resumen de los datos generales de los encuestados*

<b>Datos generales de los encuestados</b>			
<b>Edad</b>		<b>Nivel de estudios</b>	
18 a 28	30,8%	Bachillerato	22,2%
29 a 39	50,0%	Tercer Nivel	74,1%
40 en adelante	19,2%	Cuarto Nivel	3,7%
<b>Género</b>		<b>Area de trabajo</b>	
Femenino	70,4%	Ventas/Comercial/Mercaderismo	26,9%
Masculino	29,6%	Ventas/Comercial/BTL y eventos	11,5%
<b>Estado civil</b>		Talento Humano	26,9%
Soltero	44,4%	Contabilidad/Administración	15,4%
Casado	37,0%	Sistemas	3,9%
Divorciado	11,1%	Logística	7,7%
Unión libre	7,4%	Business intelligence	7,7%

Se concluye que en la agencia Serinse S.A el 50% de las personas que trabajan en oficina tienen una edad entre 29 a 39 años. En su gran mayoría son mujeres, son solteros y tiene tercer

nivel de estudios. El área en donde más se concentra el personal administrativo es en Ventas / Comercial / Mercaderismo y en Talento Humano.

Para llevar a cabo el resumen del análisis cuantitativo por bloque de preguntas se califica cada pregunta de menor satisfacción a mayor satisfacción: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Luego, para poder llevar un resultado por cada dimensión se consideran dos variables, positivo y negativo, en la cual dentro de los positivo se coloca los resultados puntuados en estar “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Por lo contrario, para presentar los resultados en negativo se considera el resultado puntuado en “Indiferente”, “Desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 2***

Tabla 14.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 2. Satisfacción con la empresa y el trabajo.*

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Satisfacción con la empresa y el trabajo</b>							
1.Me gusta la empresa en donde laboro.	0,0%	0,0%	14,8%	37,0%	48,1%	14,8%	85,1%
2.Me siento integrado en la empresa.	7,4%	0,0%	14,8%	37,0%	40,7%	22,2%	77,7%
3.Me siento conforme con el clima laboral en la empresa.	3,7%	11,1%	25,9%	44,4%	14,8%	40,7%	59,2%
4.Mi carga laboral actual es justa.	7,4%	25,9%	22,2%	37,0%	7,4%	55,5%	44,4%
5.Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo	3,7%	14,8%	3,7%	63,0%	14,8%	22,2%	77,8%
6.La gente trabaja con empeño y proactividad.	3,7%	18,5%	18,5%	40,7%	18,5%	40,7%	59,2%
7.Me siento conforme con mis compañeros de trabajo.	0,0%	7,4%	11,1%	40,7%	40,7%	18,5%	81,4%
8.El clima organizacional influye en mi nivel de desempeño.	3,7%	0,0%	11,1%	51,9%	33,3%	14,8%	85,2%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, sí les gusta la empresa en donde trabajan, se sienten integrados, tienen libertad para organizar su trabajo, se sienten conformen con sus compañeros de trabajo y enfatizan que el clima laboral sí influye en el

nivel de desempeño. Sin embargo, existe una media en la cual indican que no están tan conformes con el clima laboral en la empresa y opinan que la gente no trabaja con empeño y proactividad en ciertas ocasiones y, por último, indican que la carga laboral que tienen actualmente no es justa.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 3***

Tabla 15.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 3. Estructura organizacional.*

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Estructura organizacional</b>							
9. La forma cómo están estructurados los departamentos o áreas permite desarrollar mi trabajo de manera eficiente.	3,7%	25,9%	14,8%	40,7%	14,8%	44,4%	55,5%
10. Las funciones y responsabilidades de mi cargo son claras.	3,7%	18,5%	18,5%	29,6%	29,6%	40,7%	59,2%
11. Las tareas que se me encomiendan corresponden a las que se han establecido en mi cargo.	7,4%	18,5%	29,6%	22,2%	22,2%	55,5%	44,4%
12. Conozco los objetivos y resultados de la organización.	3,7%	7,4%	14,8%	33,3%	40,7%	25,9%	74,0%
13. Conozco los objetivos y resultados de mi puesto de trabajo.	3,7%	0,0%	11,1%	40,7%	44,4%	14,8%	85,1%

La mayoría de los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A manifestaron que sí conocen los objetivos y resultados de la empresa al igual que los objetivos y resultados de su puesto de trabajo. Sin embargo, existe una media en la cual indican que las funciones y responsabilidades del cargo no son claras y que muchas de ellas no corresponden a las funciones o tareas que fueron establecidos para el cargo desde un inicio.

### *Interpretación de los resultados Bloque 4*

Tabla 16.

#### *Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 4. Comunicación.*

Pregunta	TOTAL	EN	INDIFERENTE	DE	TOTALMENTE	Negativo	Positivo
	DESACUERDO	DESACUERDO					
<b>Comunicación</b>							
14. En mi trabajo puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor.	3,7%	7,4%	14,8%	44,4%	29,6%	25,9%	74,0%
15. La empresa me consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral.	7,4%	33,3%	22,2%	29,6%	7,4%	62,9%	37,0%
16. La empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.	7,4%	14,8%	25,9%	44,4%	7,4%	48,1%	51,8%
17. Los canales de comunicación son los adecuados.	7,4%	18,5%	18,5%	40,7%	14,8%	44,4%	55,5%
18. Me comunican oportunamente la información que necesito para efectuar mi trabajo.	11,1%	18,5%	29,6%	40,7%	0,0%	59,2%	40,7%
19. Recibo regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.	18,5%	25,9%	22,2%	33,3%	0,0%	66,6%	33,3%
20. En mi trabajo se fomenta mi sentido de pertenencia a la empresa.	11,1%	18,5%	11,1%	44,4%	14,8%	40,7%	59,2%

La mayoría de los encuestados indicaron que se pueden expresar libre y espontáneamente sin temor entre compañeros de trabajo. Por otro lado, manifestaron malestar con la comunicación interna dentro de la organización ya que se sienten inconforme con las decisiones que toma la empresa sin ser consultados previamente, también indicaron que los canales de comunicación no son los adecuados, no se comunica oportunamente la información que se necesita para efectuar una tarea, no reciben con regularidad capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos la cual consideran importante en todas las áreas de trabajo ya que en la agencia todo el tiempo se está manejando grupos grandes de personas e indicaron que la empresa no fomenta el sentido de pertenencia por lo que ellos les es indiferente ser parte de la agencia Serinse S.A.

### Interpretación de los resultados Bloque 5

Tabla 17.

Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 5. Capacitación y desarrollo.

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Capacitación y desarrollo</b>							
21.En mi trabajo existen facilidades de formación / capacitación.	11,1%	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	44,4%	55,5%
22.La empresa se preocupa por mi formación y capacitación.	11,1%	22,2%	22,2%	29,6%	14,8%	55,5%	44,4%
23.Las capacitaciones están acorde a las actividades que realizo.	11,1%	22,2%	7,4%	40,7%	18,5%	40,7%	59,2%
24.Recibo críticas constructivas que me ayudan a realizar de una mejor manera mi trabajo.	11,1%	7,4%	7,4%	37,0%	37,0%	25,9%	74,0%
25.Tengo la oportunidad de crecer dentro de la organización	14,8%	11,1%	11,1%	29,6%	33,3%	37,0%	62,9%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, indicaron que sí reciben críticas constructivas que los ayudan a realizar de una mejor manera su trabajo. Por otro lado, existe una media que indicaron que la empresa no se preocupa y tampoco existe facilidades de formación / capacitación, y si reciben capacitaciones no son acorde a las actividades que realizan e indicaron que no tienen oportunidad de crecer dentro de la organización.

### Interpretación de los resultados Bloque 6

Tabla 18.

Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 6. Trabajo en equipo.

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Trabajo en equipo</b>							
26.En la empresa se estimula la cooperación y el trabajo en equipo.	0,0%	22,2%	22,2%	44,4%	11,1%	44,4%	55,5%
27.Existe buena relación entre los miembros de mi trabajo.	0,0%	18,5%	7,4%	51,9%	22,2%	25,9%	74,1%
28.Los miembros de un trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas.	0,0%	14,8%	14,8%	48,1%	22,2%	29,6%	70,3%
29.Frente a algún problema que tenga en mi trabajo, mis compañeros se muestran dispuestos en ayudarme.	0,0%	7,4%	14,8%	48,1%	29,6%	22,2%	77,7%
30.La empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal.	18,5%	11,1%	25,9%	44,4%	0,0%	55,5%	44,4%
31.Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado.	3,7%	7,4%	18,5%	51,9%	18,5%	29,6%	70,4%
32.Recibo de manera oportuna y exacta la información que otras áreas o departamentos deben proporcionarme para realizar mis funciones.	11,1%	29,6%	29,6%	25,9%	3,7%	70,3%	29,6%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, manifestaron que tienen una buena relación entre compañeros de trabajo, indican que colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas y frente algún problema se muestran dispuestos a ayudar, del mismo modo indican que las ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo en equipo. Por otro lado, existe una pequeña inconformidad con un grupo de personas en donde indican que la empresa no estimula la cooperación y trabajo en equipo, no existen espacios o eventos de acercamiento para el acercamiento entre todo el personal, y que entre departamentos no se recibe la información necesaria para poder realizar un trabajo.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 7***

Tabla 19.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 7. Ambiente físico y cultural.*

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Ambiente físico y cultural</b>							
33.Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo me permiten cumplir mis funciones adecuadamente.	0,0%	3,7%	22,2%	40,7%	33,3%	25,9%	74,0%
34.La distribución física de mi área de trabajo me permite realizar mis actividades de manera adecuada..	0,0%	7,4%	11,1%	48,1%	33,3%	18,5%	81,4%
35.Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	3,7%	11,1%	14,8%	37,0%	33,3%	29,6%	70,3%
36.La empresa me ha proporcionado equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.	3,7%	7,4%	7,4%	37,0%	44,4%	18,5%	81,4%
37.Me han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.	3,7%	3,7%	7,4%	40,7%	44,4%	14,8%	85,1%
38.Puedo encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar mi trabajo.	3,7%	3,7%	18,5%	40,7%	33,3%	25,9%	74,0%
39.El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica	7,4%	14,8%	25,9%	37,0%	14,8%	48,1%	51,8%
40.Me siento inspirado por la misión y propósito de la organización	0,0%	14,8%	18,5%	51,9%	14,8%	33,3%	66,7%
41.Los valores de la organización están alineados con los que considero importante en mi vida	0,0%	11,1%	7,4%	44,4%	37,0%	18,5%	81,4%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, están satisfechos con las condiciones físicas en donde desarrollan su trabajo, disponen de herramientas y equipos en buenas condiciones para poder realizar el trabajo adecuadamente y de la misma manera han

recibido capacitación para el uso de los mismos. Dentro del área donde realizan el trabajo sí pueden encontrar información o documentos necesarios para poder realizar sus tareas; están de acuerdo con que la agencia Serinse S.A tiene una misión, visión y valores que se practican en la organización y van acorde a los valores que los empleados consideran importante en sus vidas.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 8***

Tabla 20.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 8. Reconocimiento y motivación.*

Pregunta	TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	Negativo	Positivo
<b>Reconocimiento y motivación</b>							
42.La organización celebra mis logros y aprendizajes	11,1%	11,1%	33,3%	29,6%	14,8%	55,5%	44,4%
43.Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibo reconocimiento de mi jefe inmediato	11,1%	18,5%	14,8%	37,0%	18,5%	44,4%	55,5%
44.Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño.	11,1%	7,4%	11,1%	37,0%	33,3%	29,6%	70,3%
45.La empresa reconoce y recompensa mis esfuerzos en el trabajo realizado.	14,8%	14,8%	29,6%	25,9%	14,8%	59,2%	40,7%
46.La remuneración que recibo es justa en relación con el trabajo que realizo.	11,1%	29,6%	22,2%	29,6%	7,4%	62,9%	37,0%
47.Siento que la empresa garantiza mi estabilidad laboral.	18,5%	11,1%	22,2%	22,2%	25,9%	51,8%	48,1%
48.La empresa me ofrece oportunidades para realizar cosas en mi trabajo en las cuales me destaco.	0,0%	18,5%	14,8%	37,0%	29,6%	33,3%	66,6%
49.La empresa me motiva a mejorar mi desempeño.	11,1%	7,4%	14,8%	37,0%	29,6%	33,3%	66,6%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, indican que su jefe inmediato les ayuda a superar los aspectos negativos en el desempeño laboral y ofrece oportunidades para realizar cosas en el trabajo en las cuales se destacan y motivan a mejorar su desempeño. Por otro lado, existe un grupo de colaboradores que indican que la organización debería celebrar los logros y aprendizajes, no están satisfechos con la frecuencia que reciben el reconocimiento por parte de la empresa en general, también manifiestan que la empresa no reconoce ni recompensa el esfuerzo en el trabajo realizado, no existe una remuneración justa en relación con el trabajo que se realiza y no sienten estabilidad laboral.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 9***

Tabla 21.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 9. Liderazgo.*

Pregunta	TOTAL	EN	INDIFERENTE	DE	TOTAL MENTE	Negativo	Positivo
	DESACUERDO	DESACUERDO		ACUERDO	DE ACUERDO		
<b>Liderazgo</b>							
50. Mi relación con las autoridades más inmediatas es adecuada.	0,0%	7,4%	11,1%	37,0%	44,4%	18,5%	81,4%
51. Mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación	3,7%	11,1%	7,4%	37,0%	40,7%	22,2%	77,7%
52. Mi jefe me trata bien y con amabilidad.	0,0%	7,4%	3,7%	25,9%	63,0%	11,1%	88,9%
53. Mi jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de mi puesto.	0,0%	18,5%	3,7%	29,6%	48,1%	22,2%	77,7%
54. Mi jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores.	0,0%	14,8%	7,4%	37,0%	40,7%	22,2%	77,7%
55. Mi jefe está bien informado y me informa lo que debo conocer en el desarrollo de mis tareas.	0,0%	18,5%	0,0%	33,3%	48,1%	18,5%	81,4%
56. Siento que puedo compartir con honestidad tus opiniones con mi jefe inmediato	3,7%	7,4%	0,0%	37,0%	51,9%	11,1%	88,9%
57. Mi jefe está dispuesto a escucharme.	3,7%	3,7%	0,0%	29,6%	63,0%	7,4%	92,6%
58. Mi jefe es comunicativo.	7,4%	3,7%	3,7%	22,2%	63,0%	14,8%	85,2%
59. Mi jefe es justo.	7,4%	3,7%	7,4%	48,1%	33,3%	18,5%	81,4%

La mayoría los empleados administrativos de la agencia Serinse S.A, indicaron que la relación con su jefe inmediato es muy buena y adecuada, se preocupa por dar retroalimentación, existe un buen trato, se interesa por los problemas o beneficios del personal que tienen a cargo, coordina adecuadamente las tareas para cumplir objetivos e informa lo que se debe hacer en cada tarea, está dispuesto a escuchar, es comunicativo y justo.

### ***Interpretación de los resultados Bloque 10***

Los colaboradores de la agencia Serinse S.A colocaron su punto de vista y respondieron cuáles eran los aspectos a promover y qué no está sucediendo para que la agencia sea un gran lugar para trabajar. Se realizó una tabla en la cual se colocan todas las opiniones de los colaboradores y las ocho dimensiones señaladas anteriormente, cada opinión se la relaciona con alguna dimensión, puede haber más de 1 dimensión por opinión.

Tabla 22.

*Resumen de resultados de los encuestados. Bloque 9. Aspectos a promover para que la empresa sea un gran lugar para trabajar.*

ASPECTOS A PROMOVER EN LA EMPRESA	Dimensiones							
	Estructura organizacional	Comunicación	Capacitación y desarrollo	Trabajo en equipo	Ambiente físico y cultural	Reconocimiento	Motivación	Liderazgo
Centralizar la información de cada cuenta, colaborar como equipo								
1 asumiendo responsabilidades y mantener canales de comunicación formales.		1		1				
2 Tiempos de entrega de informes, considerando que se tiene varias cuentas que manejar.		1		1				
3 Trabajo en equipo.				1				
4 Reconocimiento al trabajo.						1	1	
5 La comunicación y el buen ambiente laboral, así los trabajadores realizaran sus actividades con más entusiasmo y efectividad.		1					1	
6 Más comunicación con las demás áreas de trabajo y entrega de documentos a tiempo para su registro especialmente de mercaderistas y supervisores, más control.		1		1				
7 Ser más humanos, justos, honestos y leales.					1			
8 Más comunicación.		1						
9 Los actores que intervienen en los procesos administrativos debe cumplir sus funciones asignadas para que el flujo organizacional pueda ejecutarse de forma natural y estable, actualmente no se cumplen estos procesos de los flujogramas administrativos, lo que ocasiona carga operativa recurrente.	1			1				
10 Capacitación de relaciones interpersonales y Comunicación efectiva, partir desde ese punto.		1	1					
11 Comunicación.		1						
12 Equidad y salario justo.						1	1	
13 Correcta estructura organización con procesos establecidos	1							
14 Mejorar la comunicación		1						
15 Establecer nuevos procesos en temas de actividades diarias.		1	1	1				
16 Dar una inducción más clara al personal que recién ingresa a la agencia sobre sus funciones.	1	1	1					
17 Orden.					1			
18 La comunicación y el trato cordial entre compañeros.		1		1	1			
19 Promover el ambiente laboral adecuado, eliminar el maltrato en todos los niveles, mejorar la comunicación, capacitación al personal		1	1	1	1		1	
20 Comunicación interna		1						
21 Pagos puntuales, incentivos y mejor comunicación.		1				1	1	
22 Capacitación más adecuada con los funciones que tiene cada puesto de trabajo	1		1					
23 Comunicación y motivación interna	1	1				1	1	
24 Ser más comunicativos		1						
25 Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo					1	1	1	1
26 Pago a tiempo						1	1	
27 Comunicación		1						
<b>Puntuación</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
	19%	63%	19%	30%	19%	22%	30%	4%

Una vez identificada cada dimensión en cada opinión se hace un conteo general por cada dimensión para poder reconocer cuál es la más afectada y poder tomarla en cuenta para el plan de mejoras. Gran parte de los encuestados respondieron que la comunicación interna debe mejorar, como indicador se encuentra el índice más alto en un 63% de los 27 comentarios de los encuestados, por otra parte, la motivación y trabajo en equipo también obtuvieron un índice alto en un 30% de opiniones de todos los encuestados y reconocimiento también son las más destacadas en un 22%.

Se concluye que en la investigación cuantitativa la comunicación interna entre departamentos, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, motivación y reconocimiento son las dimensiones que se deben trabajar como plan de mejoras interno para la agencia Serinse S.A.

### **Conclusión de los resultados de la investigación**

Para la interpretación de los datos de la entrevista, se realiza una matriz de aspectos positivos y oportunidades de mejoras. Por otro lado, en las encuestas, se ha tabulado cada pregunta con sus respectivos gráficos e interpretación; sin embargo, en forma general se pueden apreciar los siguientes aspectos:

Como aspectos a fortalecer son en función a cinco dimensiones del clima organizacional:

1. la comunicación interna,
2. capacitación y desarrollo,
3. trabajo en equipo,
4. reconocimiento,
5. Motivación,

estas dimensiones son las que afectan directamente al desempeño del colaborador de Serinse S.A.

Serinse cuenta con empleados satisfechos con las actividades que realizan, pero existe un porcentaje el cual recomienda que se debe mejorar y distribuir de mejor forma la carga laboral, sin embargo, son prestos a realizar sus tareas cumpliendo tiempos de entregas cuando exista un

tiempo de entrega considerable. Un ambiente laboral saludable permite que el trabajador rinda con todo su potencial manteniendo un equilibrio en su vida personal y laboral.

La mayoría de los encuestados manifestaron malestar con la comunicación interna dentro de la organización entre departamentos, indicaron que los canales de comunicación no son los adecuados, es una oportunidad para que la agencia fomente una campaña de comunicación interna, comunicación y capacitación de los procesos internos, funciones y rol del colaborador, de esta manera se fomenta el sentido de pertenencia al colaborador. La comunicación interna entre departamentos es un factor que debe ser corregido de raíz, la comunicación es importante para que los procesos internos se cumplan, el desempeño laboral participativo conlleva a crear un clima organizacional satisfactorio entre los miembros de la institución asegurando una comunicación efectiva, compromiso, cumplimiento con cada proceso y trabajo en equipo.

En la encuesta se evidencia que el recurso humano es un elemento primordial para la agencia por ello se debe estar en constante capacitación para su desarrollo laboral y profesional. También se evidencia que no existe un sistema de recompensas e incentivos laborales por el trabajo realizado, debido a que un 59% de las encuestas efectuadas indica su desacuerdo. Al no existir eventos de integración, de motivación como lo refleja el 55% de las encuestas, se debe mejorar la actitud, motivar al equipo humano, potenciar el sentido de pertenencia entre los empleados e integración entre diferentes departamentos. Tener un empleado motivado crea a un empleado comprometido en su trabajo y con la empresa. El reconocimiento al personal es de suma importancia para que el colaborador tenga noción de si está haciendo bien o mal su trabajo y poder mejorar. Tener un personal capacitado mejora su capacidad de respuesta profesionalmente y se relaciona con su desempeño laboral directamente.

Una vez analizado los resultados, se concluye que la agencia Serinse S.A requiere desarrollar actividades, que promuevan la comunicación, pertenencia, estabilidad, motivación y

trabajo en equipo. Estas que se ven reflejadas en las dimensiones de la comunicación interna, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, reconocimiento y motivación.

De acuerdo a los resultados de esta investigación se valida la teoría de Douglas McGregor en donde los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores demuestra que la importancia del potencial humano puede ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Dentro de los resultados la teoría Y de los recursos humanos en el interés que tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con iniciativa propia para resolver los problemas de la empresa. Esta teoría dispone las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores. La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación (Palomo, 2010).

### **Correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el desempeño**

Se realiza el análisis de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral, se determina que un buen clima laboral causa satisfacción en el trabajo, y a su vez se relaciona con la productividad del colaborador esto se relaciona directamente con el desempeño laboral.

Tabla 23.

*Comparación por nivel de acuerdo o desacuerdo del clima organizacional según su indicador de dimensión en la agencia Serinse S.A*

Dimensión	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Satisfacción	4%	10%	15%	44%	27%	100%
Estructura organizacional	4%	14%	18%	33%	30%	100%
Comunicación	10%	20%	21%	40%	11%	100%
Capacitación y desarrollo	12%	15%	14%	34%	25%	100%
Trabajo en equipo	5%	16%	19%	45%	15%	100%
Ambiente físico y cultural	2%	9%	15%	42%	32%	100%
Reconocimiento y motivación	11%	15%	20%	32%	22%	100%
Liderazgo	3%	10%	4%	34%	50%	100%
Total	6%	13%	16%	38%	27%	100%

Tabla 24.

*Comparación por nivel de acuerdo o desacuerdo del desempeño laboral según su indicador en la agencia Serinse S.A*

Desempeño laboral	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Cumplimiento de metas	2%	20%	0%	70%	8%	100%
Cumplimiento de procedimientos	5%	70%	0%	25%	0%	100%
Predisposición de colaboración	0%	0%	0%	3%	97%	100%
Trabajo en equipo	0%	0%	0%	35%	65%	100%
Compromiso en el trabajo	0%	1%	7%	47%	45%	100%
Compromiso organizacional	0%	1%	0%	79%	20%	100%
Total	1%	15%	1%	43%	39%	100%

Tabla 25.

*Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral según el nivel de acuerdo y desacuerdo*

<b>Correlación clima organizacional y desempeño laboral</b>	<b>Comportamiento organizacional</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Total desacuerdo	6%	1%
En desacuerdo	13%	15%
Indiferente	16%	1%
De acuerdo	38%	43%
Totalmente de acuerdo	27%	39%
Total	100%	100%

El clima organizacional tiene un efecto importante en las actitudes del colaborador al estar vinculado con cada dimensión, su interacción con el personal tiene una gran influencia en el comportamiento y por ende en el desempeño laboral, produciendo una eficiencia productiva.

## Capítulo IV

### Propuesta de intervención

En este capítulo se va a determinar la propuesta de mejora para la agencia Serinse S.A. Dentro del proyecto se ha trabajado con las dimensiones del clima organizacional citadas anteriormente por los autores Bordas, Sandoval, Sotelo, Arrieta y Figueroa, en el cual se consideró ocho dimensiones para el análisis de la agencia Serinse S.A., que son: estructura organizacional, comunicación interna, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, reconocimiento, motivación y liderazgo.

En base a los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa se hace un listado de las dimensiones que los trabajadores indicaron que se deben considerar como plan de mejoras, estas dimensiones son: la comunicación interna, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, reconocimiento y motivación. Estas cinco dimensiones fueron seleccionadas debido que en la investigación realizada se obtuvo el mayor índice de falencias que los empleados consideran que se deben mejorar en la agencia Serinse S.A.

Dentro de este capítulo se va a tomar en cuenta el modelo de gestión de los recursos humanos de Rodríguez (2020), ya que dentro de este modelo señala los factores, propuestas y prácticas para la motivación de los recursos humanos, en donde los líderes deben tener habilidades comunicativas, ser proactivos y ser flexibles. El clima laboral es clave para conseguir que los colaboradores se sientan y estén orgullosos de pertenecer a la empresa. Este orgullo llevará a implicarse en los objetivos y ser más eficientes. Se debe premiar y reconocer públicamente al cliente interno que destaquen en la consecución de los objetivos marcados para crear un deseo de imitación por el resto de los compañeros. Los colaboradores satisfechos de su empresa cuando evolucionan en su desarrollo de carrera, concilian su trabajo y vida personal;

cuando los líderes tienen la capacidad de confiar y delegar en sus equipos de trabajo se genera una situación de integración organizativa donde todos juntos trabajan para conseguir objetivos comunes.

También se considera el modelo de la CVT de Patlán (2016) en donde a partir de los factores individuales, ambiente de trabajo, organización reflejado en diferentes dimensiones se valida la influencia de estos factores en el desempeño laboral y el cual contribuye de manera integral aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta para generar una fuerza de trabajo satisfecha con mejores condiciones, niveles de calidad de vida y calidad de vida laboral.

### **Objetivos del plan**

Establecer un plan de acción para el desarrollo de propuestas orientadas a mejorar el clima organizacional y factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia Serinse S.A.

### **Grupo objetivo**

Se tiene como grupo objetivo a los empleados que realizan trabajo administrativo en las oficinas de la agencia Serinse S.A.

### **Beneficios del plan**

Evaluar y mejorar la eficacia de las estrategias a la hora de conseguir los objetivos establecidos.

Mejorar la comunicación interna entre departamentos.

Estar al día de las novedades y cambios en la organización.

Ayuda a conocer cómo comunicar la información de forma efectiva.

Mayor rapidez de flujo en los procesos administrativos internos para disminuir la carga laboral.

Una buena relación empresa - trabajador genera fidelidad. Querrán seguir trabajando para la empresa y habrá menos rotación.

Si los trabajadores se sienten parte de la empresa, consideran que esta les tiene en cuenta y están a gusto, serán más productivos y eficientes. Crear comunidad.

Conseguir más puntos de vista sobre la gestión y saber en qué puede mejorar. Ellos son quienes la conocen mejor y estarán dispuestos a dar su opinión.

Fortalecer la imagen de marca de la empresa debido a que, trabajando la imagen desde dentro, será más fácil proyectar una buena imagen hacia fuera.

Mantener motivado al personal interno.

Identificar la aptitud y potencial de cada miembro del equipo humano de tu empresa.

Permite tomar decisiones rápidas y acertadas, puesto que la agencia Serinse S.A tendrá un plan bien trazado y todos los componentes de ésta lo conocerán.

## **Estrategia**

El clima organizacional que el empleador le ofrece al empleado y la correcta gestión del desarrollo de carrera es más importante que los incentivos monetarios según Rodríguez (2020), por esta razón se escoge las seis dimensiones del estudio realizado y se aplica estrategias que conllevan a que el cliente interno tenga responsabilidad, autonomía y reconocimiento.

### **Dimensión 1. Plan de comunicación interna.**

Se valida el modelo que propone Fernández y Fernández (2017), en donde indica que una buena comunicación da lugar a lograr un mejor clima organizacional, así como también ayuda a

alcanzar una mayor rentabilidad. Hace énfasis en poner en práctica las relaciones humanas y laborales a través de una comunicación formal para alcanzar mejor los objetivos de la empresa y el cual se considera al trabajador como el principal capital y aliado; fomentar el sentido de pertenencia a la empresa entre los trabajadores. En las relaciones laborales debe considerar elementos como: la necesidad, la estrategia, la evaluación de los puestos y las tareas, sistemas de remuneración, la prevención y la solución de los conflictos en el trabajo al aceptar y saber que cualquier conflicto siempre tiene solución y, por último, el reconocimiento del elemento humano como un factor más importante que los aspectos técnicos del trabajo.

Para mejora de esta dimensión se propone realizar una capacitación para el buen uso del correo electrónico, en el cual se debe promover la clasificación de los correos por carpetas de acuerdo a los temas / tareas que tiene cada empleado. Esta organización de los correos por carpetas beneficia al empleado a tener un orden y de encontrar correos anteriores con información inmediata cuando se requiera a última hora. Dentro de esta propuesta se considera educar al empleado a que todo requerimiento debe ser por escrito para poder realizar un proceso interno, mantener una comunicación formal.

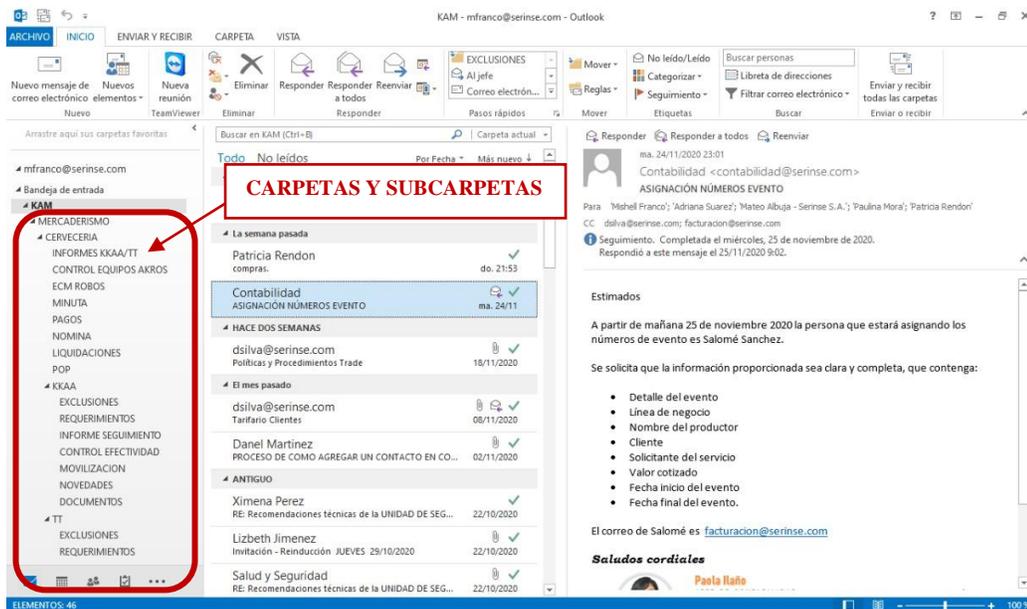


Figura 74. Carpetas en correo electrónico

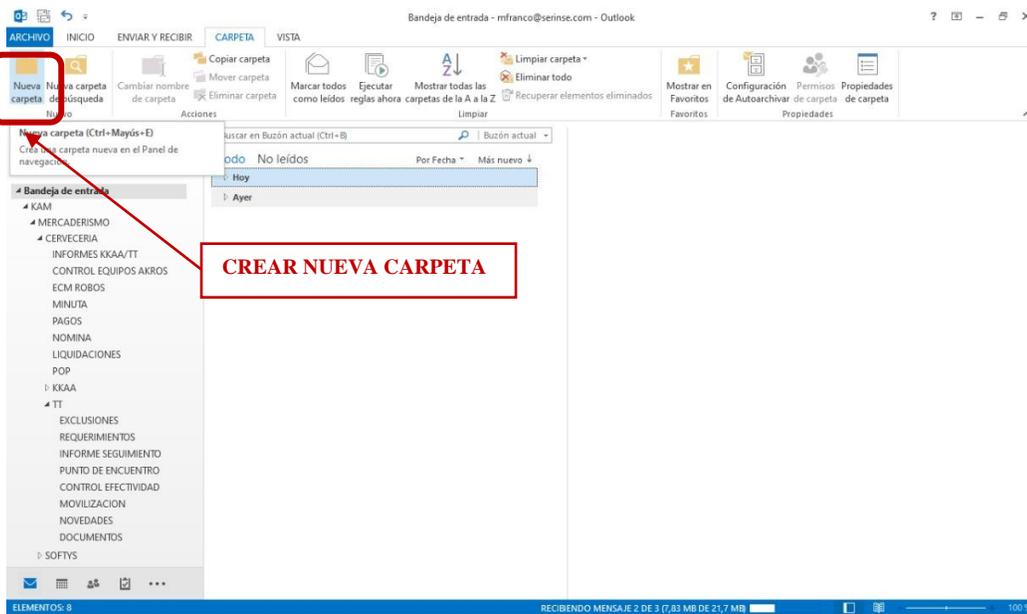


Figura 75. Paso 1. Crear carpetas en correo electrónico

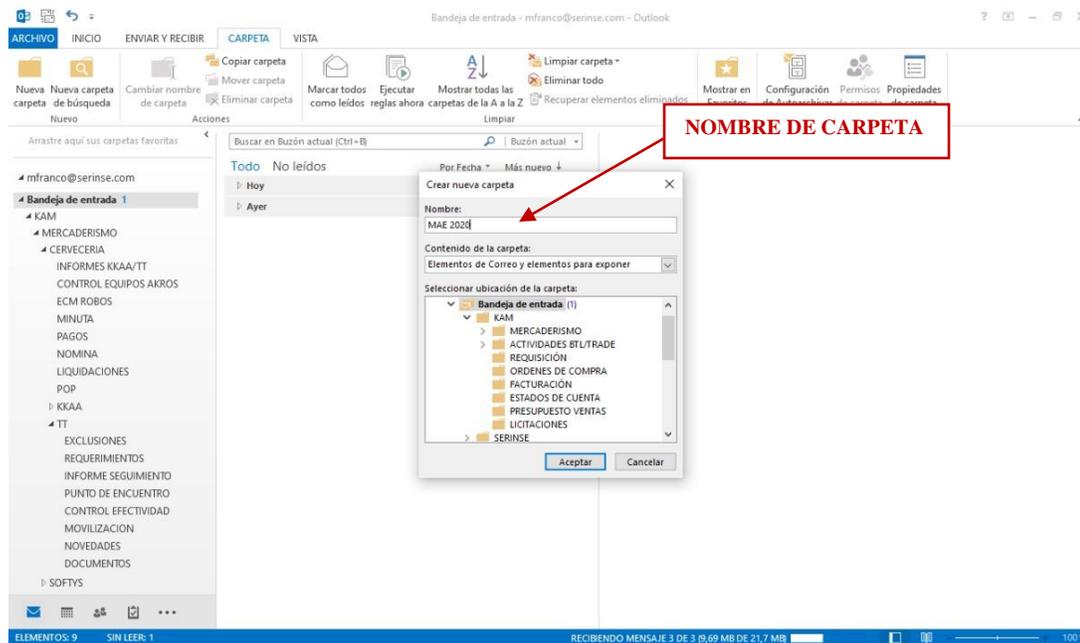


Figura 76. Paso 2. Nombre de carpetas en correo electrónico

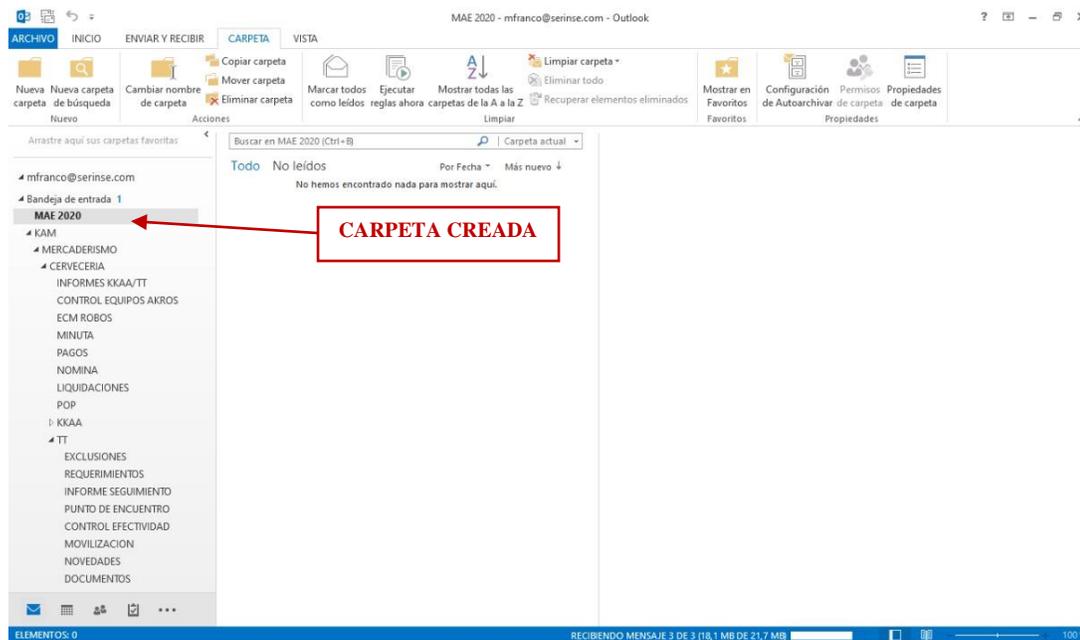


Figura 77. Paso 3. Carpeta creada

Una vez creadas las carpetas necesarias según las tareas que tenga cada colaborador según sus funciones, cada vez que llegue un correo electrónico y sea despachado, se debe colocar el correo en la carpeta según la tarea o actividad que corresponda, de esta manera se mantendrá un correo electrónico ordenado, y se podrá despachar los correos electrónicos a tiempo.

Otra propuesta para llevar a cabo una comunicación interna efectiva es la activación en todos los correos electrónicos de la empresa la opción de confirmación de entrega y de lectura del correo, la activación de esta herramienta se hace con el fin de garantizar la llegada del mensaje y su correspondiente lectura. Los pasos para la configuración son los siguientes: en el menú hacer clic en pestaña archivo, luego en opciones, correo y en la opción de seguimiento se hace clic en activar la casilla de verificación confirmación de entrega que indica que se envió el mensaje al servidor de correo electrónico del destinatario o confirmación de lectura que indica que el destinatario leyó el mensaje.

Por otro lado, se propone una campaña de comunicación interna a los empleados en donde al inicio de cada reunión se muestre la misión, visión, objetivos y valores de la agencia Serinse S.A, tomar un tiempo no más de 5 minutos para que todos los participantes lean y de esta manera los empleados recordarán estos importantes pilares que tiene la empresa. Se debe implementar el aprendizaje de la misión, visión, objetivos y valores a los nuevos ingresos como requisito infaltable en su período de prueba.

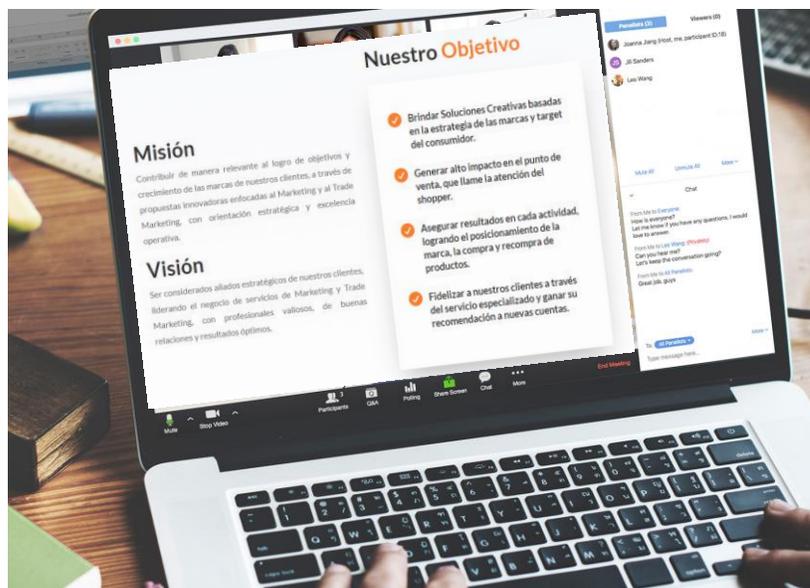


Figura 78. Presentación de Visión, Misión y Objetivos

Reuniones de trabajo sí, pero las justas. Se recomienda que las reuniones tengan una bitácora de puntos a tratar con una duración limitada; las reuniones deben ser semanales de acuerdo al área para ver las novedades de la semana y planificación de tareas asignadas para cumplir la semana que sigue, estas tareas deben ser a corto plazo para que puedan ser cumplidas a cabalidad. Convocar esta reunión semanal preferible antes de terminar la jornada o hacerlas a primera hora de la mañana, la razón del action log / bitácora semanal es centrarse en los temas a tratar sin desviarse de los mismos. Es importante, convocar a las personas que realmente sean imprescindibles, con un orden del día que ayuda a organizar tiempos y tareas.

**PLAN DE MEJORAS SERINSE**

<b>ACTION LOG</b>										Fecha Reunión: VIERNES 9AM
										Frecuencia: SEMANAL
<b>Asistentes: Ximena (XP) / Gabriela (GA) / Diego (DS) / Mishell (MF) / Andres (AA) / Rossana (RB) / Joel (JA) / Danel (DM) / Cristina (CT)</b>										
REUNIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	ESTATUS	OPEN DAY	FINISH DAY	DUE DAY	COMENTARIO		
Checkpoint semanal	Cambio gestor Quito Sur y Guayaquil Sur	GA	RRHH	OPEN (D)	27-oct	3-nov				
Checkpoint semanal	Evaluación de conocimientos, excel, mercaderismo	GA	Cuentas	OPEN (D)	28-oct	27-nov				
Checkpoint semanal	Crear un assesment	GA	Cuentas	OPEN (D)	28-oct	27-nov		Proxima reunion presentar los avances		
Checkpoint semanal	Revisión de Evaluación 360 a Gestores que se hizo a CN	GA	Cuentas	OPEN (D)	28-oct	27-nov		Proxima reunion presentar los avances		
Checkpoint semanal	Plan de mejora Gestor Quito Sur y Quito Norte	AA	Cuentas	OPEN (D)	1-nov	1-dic		Proxima reunion presentar los avances		
Checkpoint semanal	Ruta de acompañamiento mercaderistas nuevos con BDR	AA, RB	Cuentas	OPEN (D)	1-nov	1-dic		Enviar plan de acompañamiento alineado con los gerentes los primeros días del mes		
Checkpoint semanal	Acercamiento con Gerentes y evaluación de su zona con gestores	RB	Cuentas	OPEN (D)	12-nov	19-nov				
Checkpoint semanal	Revisar rutero y aprobación de rutas valorizadas	DS	Operaciones	OPEN (D)	12-nov	19-nov		Proxima semana entrega de valorización		
Checkpoint semanal	Garantizar el envío de la información de KPIS	MF	Cuentas	OPEN (D)	12-nov	19-nov				
Checkpoint semanal	contrato tipo comercial por seguro del personal en casos de robos	XP	Gerencia	OPEN (D)	12-nov	13-nov				
Checkpoint semanal	Presentar propuesta de negocio con Aseguradora	XP	Gerencia	OPEN (D)	12-nov	13-nov				

Figura 79. Formato de Action log reuniones semanales

## **Dimensión 2. Capacitaciones al personal**

La agencia se ajusta al modelo de diseño organizacional orgánico, es una estructura muy adaptable y flexible. Serinse S.A cuenta con 4 líneas de negocios, la forma de trabajar en la agencia se adapta a este modelo ya que cada actividad eventual y el manejo de cuentas fijas son especializados, dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según la necesidad del cliente externo. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales y supervisión directa.

A pesar de esto se recomienda que a los nuevos ingresos se les capacite además de sus funciones sobre los procesos internos, actualmente no se comparte esta información. Del mismo modo se propone capacitaciones de los procesos internos a todo el personal cada 6 meses para que todos los departamentos estén informados y no existan conflictos con las tareas ni sobre carga laboral.

La agencia Serinse S.A cuenta con cuatro líneas de negocio que son: 1. Merchandising o mercaderismo, 2. Activación de canal, 3. BTL & Eventos y 4. Logística. Dentro de cada línea de negocio existen actividades fijas y eventuales dependiendo del servicio que requiera el cliente, cada actividad fija o eventual se considera como evento, en cada evento se involucra más de un departamento por eso es necesario que el personal administrativo siga los procesos internos para el flujo de tareas sea mucho más eficiente a la hora de trabajar en equipo.



Figura 80. Líneas de negocio de la empresa. Tomado de información de la empresa

Se detallan los procesos a seguir en cada línea de negocio y según la línea o actividad se indica que departamento se debe involucrar dentro del proceso para realizar una actividad, estos departamentos son: Departamento Talento Humano, Departamento Comercial/BTL y eventos, Departamento Operativo/Mercaderismo, Departamento Business Intelligence, Departamento Contabilidad y Administración, Departamento Sistemas y Departamento Logístico.

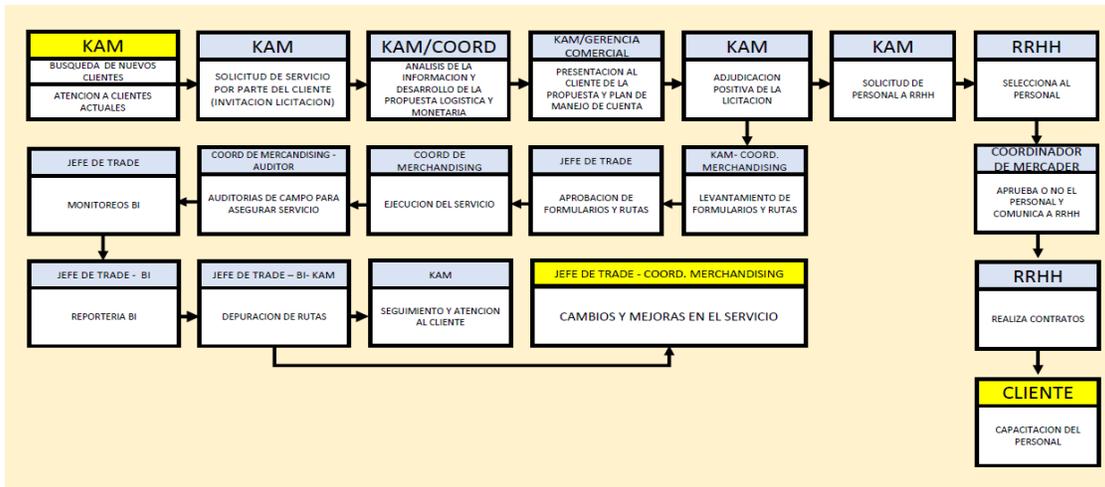


Figura 81. Línea de negocio 1. Proceso de implementación mercaderismo

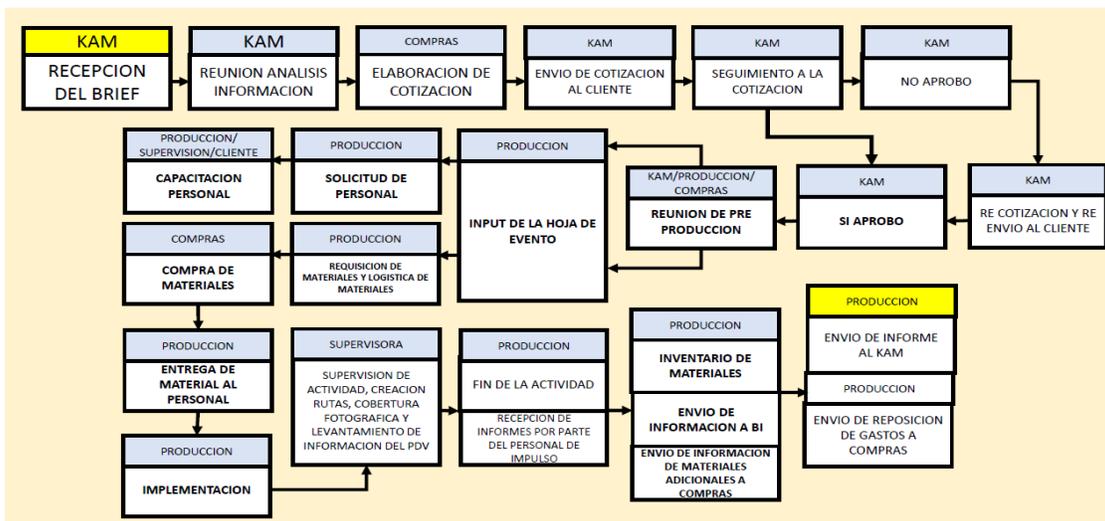


Figura 82. Línea de negocio 2. Proceso de implementación Activaciones de Canal

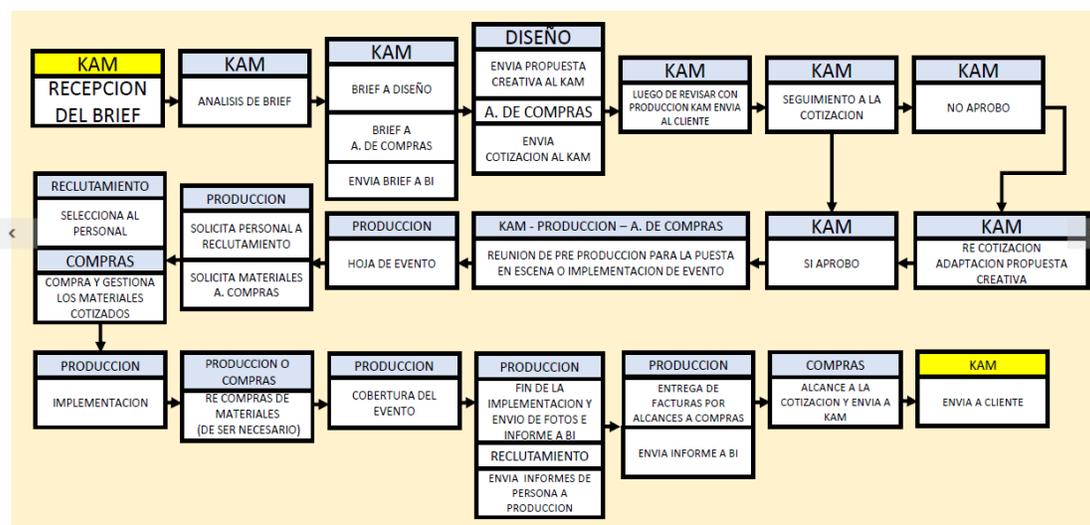


Figura 83. Línea de negocio 3. Proceso de implementación btl y eventos

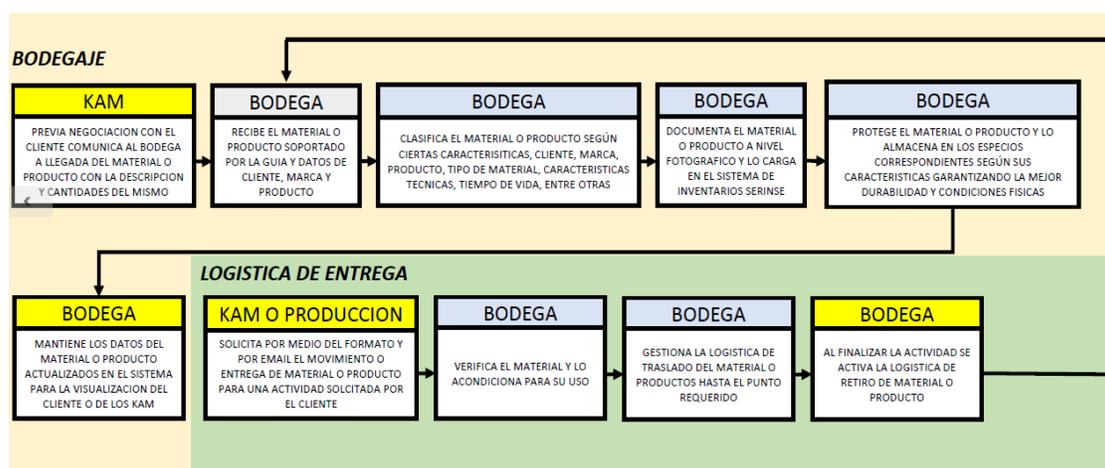


Figura 84. Línea de negocio 4. Proceso de logística y bodega

Una vez detallado el proceso por cada línea de negocio se identifica el proceso del departamento Operativo/Mercaderismo y Comercial/BTL y eventos, estos departamentos son los que traen las actividades eventuales o fijas al negocio, es decir las ventas, y son los únicos que tienen que tratar con todos los departamentos dentro de la agencia Serinse S.A, además las

personas que trabajan dentro de estos departamentos son los responsables que el servicio se ejecute a cabalidad desde el inicio del evento hasta el final con la facturación del evento.

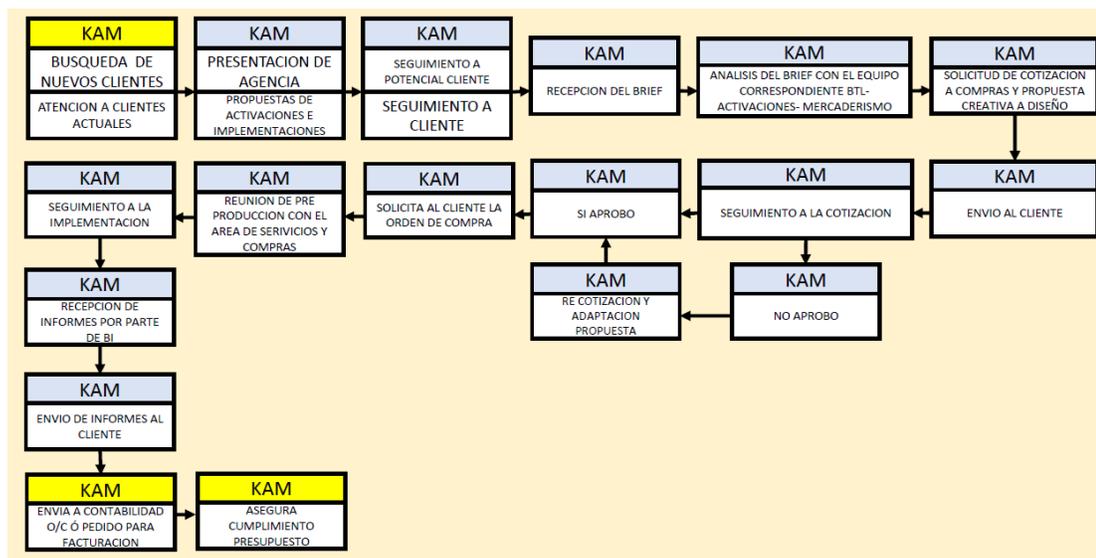


Figura 85. Proceso del departamento Operativo/Mercaderismo o btl y eventos

Existen otras áreas que están involucradas dentro del proceso del departamento Operativo/Mercaderismo o BTL & eventos, estas son: el área de compras, esta área se encarga de validar los costos con los proveedores para que el ejecutivo pueda tener un valor referente a la hora de cotizar una actividad y también se encarga de tener actualizado el tarifario de clientes, proveedores y pagos al personal. Por otro lado, también se involucra al área de diseño en donde el ejecutivo en el mayor de los casos solicita propuestas gráficas cuando el cliente las necesita, el departamento de diseño crea las propuestas y realiza cambios junto al ejecutivo y cliente, para solicitar este servicio se requiere un brief por parte del ejecutivo al área de diseño. Y como producto final y valor agregado al servicio, se involucra el departamento de Business intelligence ya que este es el que se encarga de realizar los reportes o informes una vez finalizada la actividad y se entrega al cliente directamente.

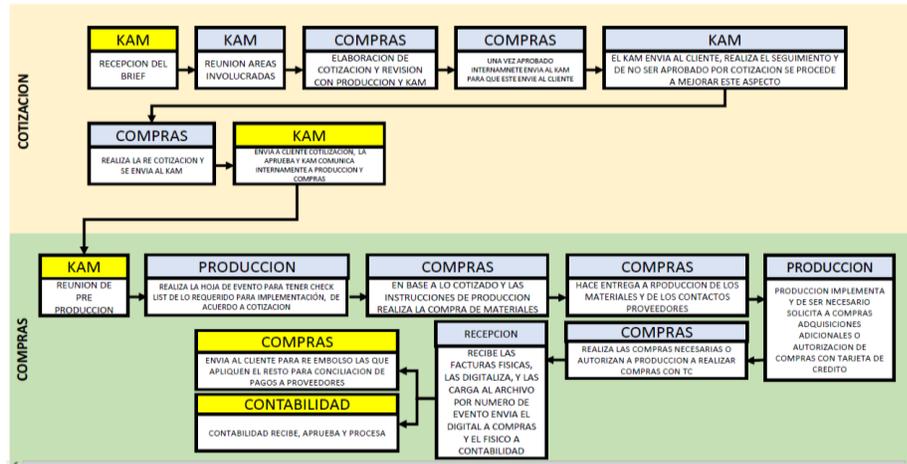


Figura 86. Proceso operativo del área de compras

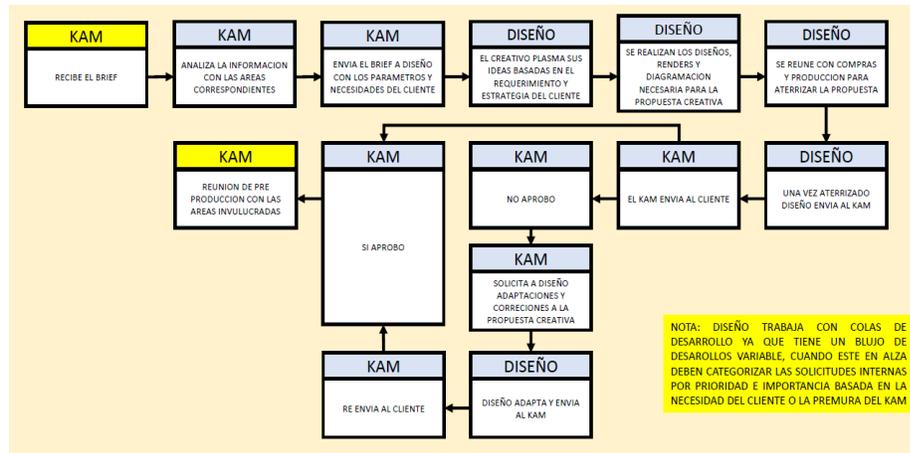


Figura 87. Proceso operativo del área de diseño

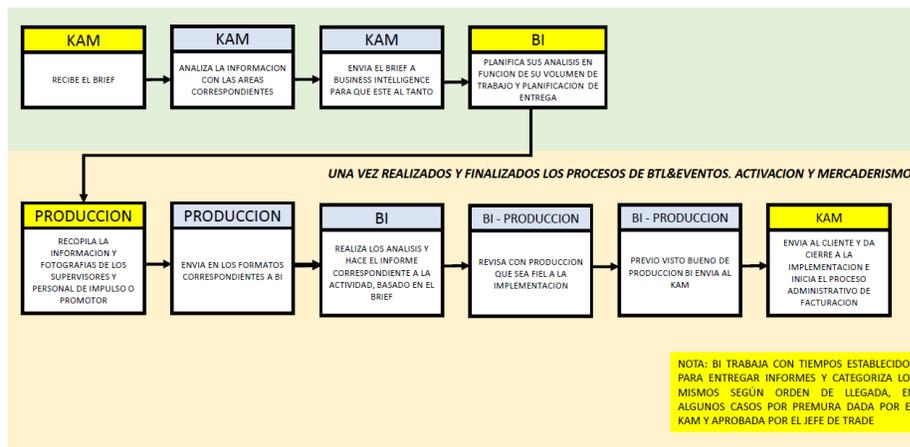


Figura 88. Proceso operativo del departamento de BI

Adicional a la capacitación interna de los procesos administrativos también se propone realizar una planificación anual de 8 capacitaciones adicionales para el desarrollo laboral y profesional de los colaboradores durante ocho meses.

Tabla 26.

*Capacitación al personal durante el año 2022*

<b>Objetivo</b>	<b>Tema</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>
Crear informes profesionales y automatizar tareas cotidianas que se realizan en las hojas de cálculo.	Excel básico e intermedio	Ejecutivos de cuentas, Coordinadores, Supervisores	Marzo 2022	8h00 – 9h00
Comprender la naturaleza y función del Derecho del Trabajo y sus finalidades.	Legislación laboral	Todos los departamentos	Abril 2022	8h00 – 9h00
Administrar mejor el tiempo y poder realizar tareas eficaz y eficientemente.	Time management	Todos los departamentos	Mayo 2022	8h00 – 9h00
Generar interacciones espontáneas, vínculos permanentes, la empatía y la capacidad de escuchar a otros.	Comunicación en las relaciones interpersonales	Todos los departamentos	Junio 2022	8h00 – 9h00
Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas.	Comunicación efectiva en equipo	Todos los departamentos	Julio 2022	8h00 – 9h00
Aplicar normas morales para decisiones empresariales.	Código de conducta anticorrupción y ética	Todos los departamentos	Agosto 2022	8h00 – 9h00
Manejar los conflictos de forma constructiva con técnicas de solución.	Manejo de conflictos	Todos los departamentos	Septiembre 2022	8h00 – 9h00
Potencializar las competencias profesionales con el fin de alcanzar objetivos en equipo.	Liderazgo	Gerentes, Jefes de área, Ejecutivos de cuentas, Coordinadores, Supervisores	Octubre 2022	8h00 – 9h00

Todas las capacitaciones deben tener una evaluación

En esta dimensión se valida y cómo Coronel (2010) describe a la capacitación, en donde indica que es el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada. Implica la adquisición de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades y actitudes. Mediante la capacitación la persona se enriquece, amplía su perspectiva de observar su realidad y mejora su capacidad para ser un activo participante en el desarrollo de una empresa.

Luego de cada capacitación se debe realizar una encuesta a los asistentes para saber su interés y satisfacción del curso dictado y el expositor debe realizar otra evaluación sobre el tema del que se habló en la capacitación para tener la retroalimentación de los capacitados.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN			
Nombre del curso:	Fecha del curso		
Departamento:	Día:	Mes:	Año:
Nombre del trabajador:	Cargo:		
Marque con una "X" según corresponda			
1. ¿Le gustó el curso al que asistió?	Si ( )	No ( )	
2. ¿El curso se relaciona con las funciones del puesto del trabajador?	Si ( )	No ( )	
3. ¿Aplica los conocimientos del curso en sus labores diarias?	Si ( )	No ( )	
4. ¿Se incrementaron sus conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de su puesto de trabajo?	Si ( )	No ( )	
5. ¿Obtuvo algún beneficio para su vida laboral e incluso personal?	Si ( )	No ( )	
6. ¿Cree que este curso le ayudo a mejorar sus aptitudes en el trabajo?	Si ( )	No ( )	
7. En términos generales ¿El curso cumplió con las expectativas deseadas?	Excelente ( )	Bueno ( )	Regular ( )   Malo ( )
<i>Anote sus comentarios, sugerencias o cualquier opinión que contribuye al mejoramiento de su capacitación.</i>			

Figura 89. Formato de evaluación de la capacitación

### **Dimensión 3. Plan de reconocimiento por el esfuerzo a los trabajadores.**

Para poder evaluar a los trabajadores se debe considerar la evaluación 360° de Alles (2019), este es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización en el cual participan múltiples evaluadores. Una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de realizar su propia autoevaluación. Esta evaluación se

hace dentro de la misma área, de esta manera se reúne las calificaciones de cada departamento y se saca al colaborador del mes.

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----  
 EVALUADO-----  
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----  
 EVALUADOR-----  
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
<b>CALIDAD:</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
<b>CANTIDAD:</b> Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
<b>INICIATIVA:</b> Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
<b>CONFIABILIDAD:</b> Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperación con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
<b>ATENCIÓN AL USUARIO:</b> Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						

<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios</b>
--	--------------------

Figura 90. Formato de evaluación por desempeño

Se propone realizar un evento de premiación por el esfuerzo al trabajador del mes, este evento debe ser la primera semana del siguiente mes. Se muestra el desempeño de los colaboradores por departamentos según la evaluación 360 de desempeño y también se hará una segunda premiación por el más compañero del mes, considerando que todos los empleados harán una votación on line donde podrán votar por el colaborador que los ayudó a resolver novedades durante el mes, la condición de esta votación es que los colaboradores no pueden votar por algún compañero de su misma área, debe ser de otro departamento. Cada uno recibirá una Giftcard de \$50 como premio al desempeño.



Figura 91. Diploma de reconocimiento y cuadro para la cartelera



Figura 92. Ranking por departamento

#### **Dimensión 4. Plan de incentivos para el personal administrativo.**

El mejor trabajador es el que disfruta de su trabajo. La motivación y la implicación de los empleados en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento positivo de la misma aprovechando el talento, retenerlo, fomentar la creatividad y la motivación, esta es la razón por la cual se propone que cada departamento se mida por KPIS de productividad y desempeño de cada área y manejar una tabla de incentivos monetarios, este incentivo sería un ingreso extra al rol de pagos como pago variable o comisiones.

Tabla 27.

*Propuesta de KPI's por departamentos*

<b>Nombre del departamento</b>	<b>KPI's</b>
Departamento Comercial/Btl y eventos	Ventas / Presupuesto de ventas
Departamento Operativo/Mercaderismo	Ventas / Presupuesto de ventas
Departamento Logístico	Nº entregas a tiempo / Nº total entregas realizadas X100
Departamento Talento Humano	Tasa de rotación
Departamento Business Intelligence	Entregas programadas / Tiempo de entrega de informes
Departamento Financiero y Adm.	ROI
Departamento Sistemas	Nº equipos en la empresa / Nº equipos en mantenimiento

¿Son necesarias hora y media para comer? Si nos comparamos con otros países de Europa y con Estados Unidos, ellos dedican 30 - 45 minutos para comer. De esta manera la carga de trabajo se mantiene estable a lo largo de la jornada; además, suelen entrar antes a trabajar con lo que también pueden salir antes por la tarde. Se propone que la hora de almuerzo sea de 13h00 a 13h30 de esta forma la hora de salida podrá ser a las 17h00, se considera que este horario permitirá realizar actividades extras personales a los empleados fuera de su horario laboral.

### Dimensión 5. Plan de actividades internas para trabajo en equipo.

Se realizan actividades en las cuales tengan que participar todos los departamentos, formando equipos e incentivar la integración y compañerismo dentro de la agencia. Todas estas actividades son evaluadas por el Departamento de TTHH.

Tabla 28.

*Actividades al personal durante el año 2022*

Actividad	Objetivo	Mecánica	Frecuencia	Resultado
Workshop de evaluación de perfiles	Evaluar la carga laboral de los empleados	Cada empleado deberá describir las funciones que está realizando actualmente y luego TTHH contrasta esas actividades versus las actividades con las que se contrató en ese puesto, se evalúa la carga laboral del colaborador.	Semestral	Personal satisfecho con las actividades que realiza y eficiencia en su trabajo.
Lluvia de proyectos	Tener proyectos a largo plazo o corto plazo	Cada empleado debe trabajar en un proyecto referente al puesto que ejerce dentro de la empresa. Esta actividad permite que cada empleado sea creativo y desarrolle sus destrezas creando un proyecto que beneficie al área que pertenece o mejore su puesto de trabajo.	Semestral	Proyectos que se puedan realizar en el corto o largo plazo por mejoras a la agencia.
Buzón de sugerencias	Considerar opiniones y sugerencias del personal	Se coloca un buzón de sugerencias dentro de un área común, por ejemplo, en la cafetería y al final del mes el trabajador social se encargará de evaluar cada sugerencia por mejoras del clima laboral.	Mensual	Personal satisfecho por considerar su opinión dentro de la empresa.

Desayunos mensuales	Incentivar la práctica de valores	El primer lunes de cada mes se pondrá una canasta de frutas en la sala de reuniones en donde los colaboradores compartirán el inicio del mes y la premiación por desempeño, dentro de esta reunión se hará énfasis en el valor escogido para el mes y ponerlo en práctica durante todo el mes.	Mensual	Personal satisfecho por poner en práctica valores que aporten a las relaciones interpersonales.
Celebrar cumpleaños	Celebrar al colaborador en su mes de cumpleaños	El último viernes de cada mes se reúne a todos los colaboradores de oficina y se cantará a las personas que cumple años ese mes, cada colaborador deberá escribir en la cartelera características de esta persona durante el mes y el día de su cumpleaños se las lee y se entrega una tarjeta de los mensajes de sus compañeros.	Mensual	Personal agradecido por celebrar el día de su cumpleaños junto a sus compañeros de trabajo.
Premiación por desempeño	Celebrar el buen desempeño del cliente interno	El primer lunes de cada mes en el desayuno mensual, se presentará los resultados de KPI's de desempeño por cada departamento y se premiará al empleado del mes y al más compañero.	Mensual	Personal motivado por el reconocimiento y generar competencia sana dentro de la agencia.
Aniversario	Celebrar a la agencia Serinse S.A	En el mes de septiembre de 1999 la agencia empezó la operación, este es el mes el cual se debe anunciar los años que cumple la agencia Serinse S.A en el mercado, la comunicación debe ser viral por correos, mensajes en los grupos internos de trabajo y decoración de la oficina.	Anual	Personal orgulloso de pertenecer a la agencia Serinse S.A.

### Análisis del costo beneficio para implementar el proyecto

Para poder implementar el plan de mejoras se debe considerar todas las actividades por cada dimensión, siendo el costo anual de \$ 5.270,00. Este plan de mejoras tiene como beneficio principal tomar decisiones rápidas y acertadas, puesto que la agencia Serinse S.A tendrá un plan bien trazado y todos los componentes de ésta lo conocerán.

Tabla 29.

*Actividades a realizar en el Plan de mejoras Serinse S.A 2022*

<b>Dimensión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Beneficio</b>
Comunicación	Organización y buen uso del correo electrónico	\$ 0,00	Ayuda a conocer cómo comunicar la información de forma efectiva.
Comunicación	Recordación de los pilares de la agencia	\$ 0,00	Mejorar la comunicación interna entre departamentos
Comunicación	Reuniones efectivas	\$ 0,00	Estar al día de las novedades y cambios en la organización.
Estructura organizacional	Recapitación de procesos internos	\$ 0,00	Mayor rapidez de flujo en los procesos administrativos internos para disminuir la carga laboral.
Capacitación al personal	8 capacitaciones anuales	\$ 3200	Fortalecer la imagen de marca de la empresa debido a que, trabajando la imagen desde dentro, será más fácil proyectar una buena imagen hacia fuera.
Reconocimiento	Premiación por desempeño	\$ 120,00	Evaluar y mejorar la eficacia de las estrategias a la hora de conseguir los objetivos establecidos.

Reconocimiento	Gift Card	\$ 1200,00	Mantener motivado al personal interno.
Motivación	Horario laboral	\$ 0,00	
Trabajo en equipo	Workshop de evaluación de perfiles	\$ 0,00	Identificar la aptitud y potencial de cada miembro del equipo humano de tu empresa.
Trabajo en equipo	Lluvia de proyectos	\$ 0,00	Conseguir más puntos de vista sobre la gestión y saber en qué puede mejorar. Ellos son quienes la conocen mejor y estarán dispuestos a dar su opinión.
Trabajo en equipo	Buzón de sugerencias	\$ 30,00	Si los trabajadores se sienten parte de la empresa, consideran que esta les tiene en cuenta y están a gusto, serán más productivos y eficientes. Crear comunidad.
Trabajo en equipo	Desayunos mensuales	\$ 240,00	Una buena relación empresa-trabajador genera fidelidad. Querrán seguir trabajando para la empresa y habrá menos rotación.
Trabajo en equipo	Celebrar cumpleaños	\$ 480,00	
Trabajo en equipo	Aniversario	\$ 0,00	

## Cronograma de trabajo

Tabla 30.

*Calendario de actividades a realizar en el Plan de mejoras Serinse S.A 2022*

<b>Dimensión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Comunicación</b>	Organización y buen uso del correo electrónico	■											
	Recordación de los pilares de la agencia	■											
	Reuniones efectivas	■											
<b>Estructura organizacional</b>	Recapitación de procesos internos	■					■						
<b>Capacitación al personal</b>	8 capacitaciones anuales			■									
<b>Reconocimiento</b>	Premiación por desempeño	■											
<b>Motivación</b>	Gift Card	■											
	Horario laboral	■											
<b>Trabajo en equipo</b>	Workshop de evaluación de perfiles	■					■						
	Lluvia de proyectos	■					■						
	Buzón de sugerencias	■											
	Desayunos mensuales	■											
	Celebrar cumpleaños	■											
	Premiación por desempeño	■											
	Aniversario										■		

## Conclusiones

Se realizó la fundamentación teórica en base a términos, conceptos administrativos y de fundamentos de la organización a través de recopilación de fuentes bibliográficas en base a la teoría de las necesidades y del comportamiento, en estas se profundiza y se estudia el concepto del comportamiento y clima organizacional. Dentro de estos conceptos se identifica el desempeño y las dimensiones del clima organizacional en la cual se consideran ocho dimensiones para el análisis en la agencia Serinse S.A, como la estructura organizacional, comunicación organizacional, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, reconocimiento, motivación y liderazgo.

Se hizo una investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de analizar las dimensiones del clima organizacional y poder identificar si estas tienen relación directa con el desempeño laboral. Para realizar la investigación cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a los jefes de cada área para obtener información de la situación actual de la empresa desde otra perspectiva y ver si están de acuerdo en realizar futuros proyectos. Por otro lado, para realizar la investigación cuantitativa se hizo una encuesta de 60 preguntas que se clasificaron en bloques de preguntas, cada bloque contenía preguntas que hacían énfasis a la satisfacción y dimensiones del clima organizacional, las ocho dimensiones consideradas para la investigación. Estas encuestas fueron realizadas a los 27 empleados que están en oficina y son considerados como personal administrativo dentro de la organización, ya que son los que deben seguir procesos administrativos para ejecutar sus tareas.

Se determinó la percepción actual del clima organizacional que tienen los trabajadores de la agencia Serinse S.A, a través de encuestas y entrevistas a profundidad, dentro de esta investigación se identificó las dimensiones que influyen en el clima organizacional, dentro de

estas dimensiones existen factores que se relacionan directamente con en el desempeño actual de los trabajadores. Para poder reconocer estos factores se consideró trabajar con ocho dimensiones del clima organizacional. En el resultado de la investigación y al análisis realizado concluye que los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores de la agencia es la comunicación interna, capacitación y desarrollo, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la motivación son las cinco dimensiones la agencia Serinse S.A. debe promover para que sea un mejor lugar para trabajar.

Se establece un plan de acción para el desarrollo de propuestas orientadas a mejorar el clima y desempeño laboral de los empleados de la agencia Serinse S.A, en donde se realizaron propuestas de mejoras por cada dimensión y se concluye que la calidad de vida que el empleador le ofrece al empleado y la correcta gestión del desarrollo de carrera se considera como modelo a seguir a partir de factores individuales, ambiente laboral, trabajo y organización, entorno socio – laboral reflejado en diferentes dimensiones, contribuye de manera integral y representa el conjunto de aspectos que la agencia Serinse S.A debe tomar en cuenta para generar una fuerza de trabajo satisfecha con mejores condiciones y niveles de calidad de vida personal y calidad de vida laboral.

### **Recomendaciones**

En base a los resultados encontrados en el análisis realizado a la agencia Serinse S.A, se recomienda realizar el plan de acción, con el fin de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y ver los resultados en un corto plazo.

Dentro del plan de mejoras se recomienda comunicar de forma integral, es decir, a todo el personal involucrado, es importante mantener informado a todo el equipo de los cambios que se realizan en la agencia y llevar a cabo los procesos internos para evitar carga laboral innecesaria.

Considerar que la motivación del personal interno es importante para tener un colaborador feliz y satisfecho en su vida laboral. Se debe llevar el control de las actividades que realiza cada colaborador, implementar Kpi's de desempeño y evaluar todo el tiempo al personal, de esta forma se tendrá un colaborador eficiente y proactivo, realizando las tareas que le corresponde, comprometido a cumplir los objetivos organizacionales, aportando con proyectos de mejoras continuas y darles el sentido de pertenencia hacia la empresa en la que laboran.

## Referencias

- Alcover, Moriano, Oscar et al. (2012). *Psicología del trabajo*. Editorial UNED, 2012. ISBN: 9788436265071.
- Alles (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica, 2013. ISBN: 978-950-641-712-3.
- Alles (2019). *Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Tercera edición. Ediciones Granica, 2019. ISBN: 9506418489, 9789506418489
- Castro (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte, 2014. ISBN: 978-958-741-444-8.
- Analitika (2017). Revista de Análisis estadístico. *Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Grijalva, Palacios, Patiño et al. Vol. 13 (1). Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Revistas/Analitika/Anexos\\_pdf/Analit\\_13/1.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/1.pdf)
- Ascary, Berrún y Peña (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. Editorial El Manual Moderno. México, 2015. ISBN: 978-607-448-530-1.
- Álava y Gómez (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5123>

Areté Activa (2018). Consultora de Recursos Humanos. *Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla*. Adaptado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Bilbao y Escobar (2020). *Investigación y educación superior*. Universidad Metropolitana de Colombia. ISBN: 035910200X, 9780359102006.

Bordas (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid 2016. ISBN: 978-84-362-7080-8.

Buezo y Vargas (2018). *El clima organizacional y la productividad en las industrias madereras de la ciudad de La Paz: caso, Empresa Brigh Tower S.R.L.* (Tesis de grado Universidad Mayor de San Andrés). Recuperado de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/22748>

Chiang, Martin y Núñez (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. P.13 Madrid. ISBN: 978-84-8468-305-6.

Cano (2019). *Calidad en la atención al cliente (CEAC)*. Editex, 2019. ISBN: 978-841-321-039-1.

Cofase (2021), Recuperado de <https://www.coface.com.ec/Acerca-de-Coface/Grupo-Coface/Nuestro-proposito-lo-que-nos-mueve>

Coronel (2010). *Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo*. Revista de Investigación Científica en Psicología. ISSN: 2218-0559.

Ekos (2014). Revista Empresarial. *Nuestra cultura, nuestra fortaleza*. Belcorp, corporación multinacional de venta directa presente en 15 países con sus tres marcas: L'bel, Ésika y Cyzone. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/nuestra-cultura-nuestra-fortaleza>

Fernández y Fernández (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. 2.<sup>a</sup> edición. Ediciones Paraninfo, S.A., 2017. ISBN: 978-842-833-906-3

Grupo P&Y (2016). *¿Cuáles son los países con mayor satisfacción laboral?* por Enric-Francesc Oliveras. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/cuales-son-los-paises-con-mayor-satisfaccion-laboral/>

Gallup (2017). *El lugar de trabajo roto del mundo*, por Jim Clifton. Recuperado de [https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/worldbrokenworkplace.aspx?g\\_source=position1&g\\_medium=related&g\\_campaign=tiles](https://news.gallup.com/opinion/chairman/212045/worldbrokenworkplace.aspx?g_source=position1&g_medium=related&g_campaign=tiles)

Gómez, Gracia y Cerdá (2018). *La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional*. P.419 Editorial GEDISA. ISBN: 978-841-769-003-8.

Gutiérrez y Gutiérrez (2019). *Comportamiento Organizacional*. Tecnológico Nacional de México. ISBN: 978-024-424-680-8.

Hair, Bush & Ortinau. (2010). *Investigación de Mercados*. Cuarta Edición. México: McGraw-HIL.

Huamantumba y Bautista (2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales*, región San Martín. DOI: <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Indeed (2016). *El índice de felicidad laboral de Indeed 2016: Clasificación del mundo para la satisfacción de los empleados*. Recuperado de <http://blog.indeed.com/hiring-lab/indeed-job-happiness-index-2016/>

Jiménez (2016). *Investigación y recogida de información de mercados*. COMM0110. IC Editorial, 2016. ISBN: 8416351783, 9788416351787.

Kovary (2007). *How to get, keep and gro all four generations*. ISBN 10: 1425749275. ISBN 13: 9781425749279. Editorial: Xlibris Corp., 2007

Malhotra. (2015). *Essentials of Marketing Research*. England: Pearson education limited.

Nores y Paucar (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral, empresa faipet e.i.r.l, San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).

Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19517>

Mejía (2015), *Convierta su consultorio en una empresa exitosa: Herramientas Administrativas, Comerciales y Jurídicas para los profesionales de la salud*. ISBN: 978-958-465-966-8.

Mandato Constituyente 8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008). Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-2.pdf>

Martillo (2018). *Análisis de la satisfacción laboral y la calidad de servicio de una empresa del sector de mantenimiento de jardines en la ciudad de Guayaquil: Caso Compañía CIAMAN S.A.* (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9870>

Orozco (2018). *El impacto de la capacitación*. Editorial Digital UNID, 2018. ISBN: 9786079460136

Palomo (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Sexta edición. ESIC Editorial, España, 2010. ISBN: 978-84-7356-678-0.

Palomo (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Octava edición. ESIC Editorial, España, 2013. ISBN: 978-84-7356-678-0.

Parada (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. Mundo Fesc, 14, 42-56

Patlán (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México: Editorial El Manual Moderno, 2016. ISBN: 978-607-448-584-4.

Robbins y Coulter (2010). *Administración*. Décima segunda edición. Pearson, México, 2010. ISBN: 978-607-442-388-4.

Robbins y Coulter (2014). *Administración*. Décima segunda edición. Pearson, México, 2014.

Rodríguez (2015). *Diagnóstico Organizacional*. Universidad Católica de Chile. Octava edición. Alameda 390, Santiago, Chile. ISBN 978-956-14-1615-4.

Rodríguez (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>

Sandoval (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004; 27:78-82.

Salazar, Guerrero, Machado et al. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Serinse (2021). Servicios de infraestructura empresarial. *Quienes somos*. Recuperado de <https://serinse.com/>

SGS (2021). *SGS Group Management*. Recuperado de [https://www.sgs-latam.com/es-es/certification?\\_ga=2.138299824.1486289672.1621194163-1496035008.1621194163](https://www.sgs-latam.com/es-es/certification?_ga=2.138299824.1486289672.1621194163-1496035008.1621194163)

Sotelo y Díaz (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango. Citan a Chávez, Aduna y Correa (2015), *El liderazgo como factor determinante del clima organizacional*. P. 82 y 83. ISBN: 978-607-503-190-3.

Sotelo y Díaz (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango. Citan a Sotelo, Arrieta y Figueroa (2015), *Diagnostico del clima organizacional del Seguro Popular*. P. 172. ISBN: 978-607-503-190-3

Sotelo y Díaz (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*.

Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango. Citan a Delia Arrieta y Jenny Solís (2015),  
Clima organizacional en una procesadora de alimentos. P. 113 y 114. ISBN: 978-607-503-190

Uribe (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Editorial El Manual Moderno, 2016. 978-607-448-576-9.

## Apéndice

### Formato de la entrevista a jefes de área de SERINSE S.A basada en clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores.

- **Género:** - Femenino ( ) – Masculino ( ) – Otros \_\_\_\_\_
- **Edad:** - 18 a 28 ( ) - 29 a 39 ( ) - 40 en adelante ( )
- **Estado civil:** - Soltero ( ) – Casado ( ) – Divorciado ( ) - Unión libre ( ) –  
Otros \_\_\_\_\_
- **Área de trabajo:** \_\_\_\_\_
- **Nivel de estudios:** - Bachillerato ( ) - Tercer nivel ( ) - Cuarto nivel ( )

### Bloque 1: Preguntas basadas en el clima organizacional

1. ¿Cómo define el clima organizacional de la empresa que dirige?
2. ¿Es importante para usted el clima organizacional? ¿Por qué?
3. ¿Qué factores del clima organizacional usted considera que influyen en el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?
5. ¿Cuál es el medio de comunicación más frecuente con su equipo de soporte? ¿Este medio es seguro para recibir y entregar información?
6. ¿Cómo es el desafío de la comunicación interna para usted como mando intermedio?
7. ¿Qué hace cuando el mensaje enviado no llega como usted desea?
8. ¿Cómo influye la comunicación interna en la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?
9. ¿Considera usted que todo lo que se les comunica a los mandos medios llega con éxito a los mandos operativos? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

10. ¿Se ha levantado información sobre la metodología que se utiliza en la comunicación interna de la organización?
11. ¿Qué considera usted que debe mejorarse en la comunicación interna para el futuro de la empresa?
12. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones para el personal y sobre qué aspectos?
13. ¿Qué es lo más importante para usted dentro de la empresa?

## **Bloque 2: Preguntas basadas en el desempeño del colaborador**

14. ¿Cómo se evalúa al personal y con qué frecuencia?
15. ¿Maneja indicadores de clave desempeño (KPI) para medir a su equipo de trabajo?  
¿Cuáles?
16. Existe en la empresa alguna política de reconocimiento por el desempeño de los trabajadores. En el caso de que sea afirmativo, indique en qué consiste esta política.
17. ¿Qué conflictos son los más frecuentes en las tareas realizadas por los trabajadores y cómo se han gestionado?
18. ¿Considera que se otorgan las herramientas necesarias al personal para que ejecuten sus labores de la mejor manera?
19. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos de la empresa?  
¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
20. ¿Cuáles considera que son las mayores necesidades de su equipo?

## **Formato de la encuesta al personal administrativo SERINSE S.A enfocada al clima organizacional y sus dimensiones**

### **EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL**

Este cuestionario es anónimo, sirve para medir la percepción del personal hacia la empresa y el ambiente laboral, si tiene algún comentario, sugerencia, duda, escríbalo en la parte final del cuestionario. Adicionalmente, haga una señal donde indique su percepción de los factores listados.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

#### **Bloque 1: Datos generales**

- **Género:** - Femenino ( ) – Masculino ( ) – Otros \_\_\_\_\_
- **Edad:** - 18 a 28 ( ) - 29 a 39 ( ) - 40 en adelante ( )
- **Estado civil:** - Soltero ( ) – Casado ( ) – Divorciado ( ) - Unión libre ( ) –  
Otros \_\_\_\_\_
- **Área de trabajo:** \_\_\_\_\_
- **Nivel de estudios:** - Bachillerato ( ) - Tercer nivel ( ) - Cuarto nivel ( )

#### **Bloque 2: Satisfacción con la empresa y el trabajo**

1. Me gusta la empresa en donde laboro.
2. Me siento integrado en la empresa.
3. Me siento conforme con el clima laboral en la empresa.
4. Mi carga laboral actual es justa.

5. Tengo libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo.
6. La gente trabaja con empeño y proactividad.
7. Me siento conforme con mis compañeros de trabajo.
8. El clima organizacional influye en mi nivel de desempeño.

### **Bloque 3: Dimensión Estructura organizacional**

9. La forma cómo están estructurados los departamentos o áreas permite desarrollar mi trabajo de manera eficiente.
10. Las funciones y responsabilidades de mi cargo son claras.
11. Las tareas que se me encomiendan corresponden a las que se han establecido en mi cargo.
12. Conozco los objetivos y resultados de la organización.
13. Conozco los objetivos y resultados de mi puesto de trabajo.

### **Bloque 4: Dimensión Comunicación interna**

14. En mi trabajo puedo expresarme libre y espontáneamente, sin temor.
15. La empresa me consulta antes de tomar decisiones que afecten a todos los colaboradores y/o clima laboral.
16. La empresa propicia las relaciones interpersonales para mantener conversaciones personales con compañeros y superiores.
17. Los canales de comunicación son los adecuados.
18. Me comunican oportunamente la información que necesito para efectuar mi trabajo.
19. Recibo regularmente capacitación de comunicación interpersonal o manejo de conflictos.
20. En mi trabajo se fomenta mi sentido de pertenencia a la empresa.

### **Bloque 5: Dimensión Capacitación y desarrollo**

21. En mi trabajo existen facilidades de formación / capacitación.
22. La empresa se preocupa por mi formación y capacitación.

- 23. Las capacitaciones están acorde a las actividades que realizo.
- 24. Recibo críticas constructivas que me ayudan a realizar de una mejor manera mi trabajo.
- 25. Tengo la oportunidad de crecer dentro de la organización

#### **Bloque 6: Dimensión Trabajo en equipo**

- 26. En la empresa se estimula la cooperación y el trabajo en equipo.
- 27. Existe buena relación entre los miembros de un trabajo en equipo.
- 28. Los miembros de un trabajo en equipo colaboran equitativamente en el desarrollo de las tareas asignadas.
- 29. Frente a algún problema que tenga en mi trabajo, mis compañeros se muestran dispuestos en ayudarme.
- 30. La empresa crea espacios o eventos de acercamiento entre todo el personal.
- 31. Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo realizado.
- 32. Recibo de manera oportuna y exacta la información que otras áreas o departamentos deben proporcionarme para realizar mis funciones.

#### **Bloque 7: Dimensión Ambiente físico y cultural**

- 33. Las condiciones físicas en las cuales desarrollo mi trabajo me permiten cumplir mis funciones adecuadamente.
- 34. La distribución física de mi área de trabajo me permite realizar mis actividades de manera adecuada.
- 35. Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.
- 36. La empresa me ha proporcionado equipo de protección personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones.
- 37. Me han instruido o capacitado en el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo.

- 38. Puedo encontrar fácilmente información, documentos y archivos para realizar mi trabajo.
- 39. El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica
- 40. Me siento inspirado por la misión y propósito de la organización
- 41. Los valores de la organización están alineados con los que considero importante en mi vida.

### **Bloque 8: Dimensión Reconocimiento y dimensión motivación**

- 42. La organización celebra sus logros y aprendizajes
- 43. Estoy satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato
- 44. Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi evaluación de desempeño.
- 45. La empresa reconoce y recompensa mis esfuerzos en el trabajo realizado.
- 46. La remuneración que recibo es justa en relación con el trabajo que realizo.
- 47. Siento que la empresa garantiza mi estabilidad laboral.
- 48. La empresa me ofrece oportunidades para realizar cosas en mi trabajo en las cuales me destaco.
- 49. La empresa me motiva a mejorar mi desempeño.

### **Bloque 9: Dimensión Liderazgo**

- 50. Mi relación con las autoridades más inmediatas es adecuada.
- 51. Mi jefe inmediato se preocupa por darme retroalimentación
- 52. Mi jefe me trata bien y con amabilidad.
- 53. Mi jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de mi puesto.
- 54. Mi jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de los trabajadores.
- 55. Mi jefe está bien informado y me informa lo que debo conocer en el desarrollo de mis tareas.
- 56. Siento que puedo compartir con honestidad mis opiniones con mi jefe inmediato.

57. Mi jefe está dispuesto a escucharme.

58. Mi jefe es comunicativo.

59. Mi jefe es justo.

**Bloque 10: Opinión personal**

60. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

## Modelo de encuesta por Google

### Evaluación del Clima Laboral

Este cuestionario es anónimo, sirve para medir la percepción del personal hacia la empresa y el ambiente laboral, si tiene algún comentario, sugerencia, duda, escríbalo en la parte final del cuestionario. Adicionalmente, haga una señal donde indique su percepción de los factores listados.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**\*Obligatorio**

Dirección de correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico \_\_\_\_\_

**Siguiente**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.  
Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

### Evaluación del Clima Laboral

**\*Obligatorio**

#### Sección sin título

Género

Femenino

Masculino

Edad

18 a 28

29 a 39

40 en adelante

Estado civil

Soltero

Casado

Divorciado

Unión libre

Otros: \_\_\_\_\_

Nivel de estudios

Bachillerato

Tercer Nivel

Cuarto nivel

Área de trabajo

Ventas/Comercial/Mercaderismo

Ventas/Comercial/BTL y eventos

Talento Humano

Contabilidad/Administración

Sistemas

Logística

Business intelligence

Satisfacción con la empresa y el trabajo

1. Me gusta la empresa en donde laboro. \*

1   2   3   4   5

Totalmente en desacuerdo                  Totalmente de acuerdo



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Franco González Grace Mishell, con C.C: # 0921690012 autor(a) del trabajo de titulación: *Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER 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, 7 de junio de 2021

f.

---

Nombre: Franco González Grace Mishell

C.C: 0921690012



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

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

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis del clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Franco González Grace Mishell		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs. / Ing. Correa Macías, Verónica Janet, MBA.		
<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>	7/06/2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	154
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Talento Humano, Organización de Empresas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Desempeño laboral, Satisfacción laboral, Motivación laboral		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El objetivo del proyecto es analizar el clima organizacional y su influencia en el nivel de desempeño de los trabajadores en una agencia de marketing en la ciudad de Guayaquil y Quito. El análisis se lo realiza al cliente interno. Se reconoce que la agencia se caracteriza por realizar actividades de inmediato como promesa de valor hacia sus clientes, dadas estas circunstancias los empleados se olvidan de seguir procesos internos el cual ocasiona retrasos o reprocesos con otros departamentos, la falta de comunicación inmediata entre departamentos también es un factor común que crea malestar entre los miembros. Luego de identificar el problema interno se recopila la información y se define las herramientas de investigación que permitan reconocer otros factores que influyan al desempeño laboral. Entre los datos obtenidos en la investigación, se identifica que existen seis dimensiones del clima organizacional que están afectando directamente al cliente interno. La propuesta de plan de mejoras se basa en estas seis dimensiones enfocadas en la comunicación interna, estructura organizacional, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, reconocimiento y motivación. Esta investigación permite concluir que el clima organizacional que el empleador ofrece al cliente interno debe contribuir de manera integral la calidad de vida laboral generando una fuerza de trabajo satisfecha con mejores condiciones para generar un buen desempeño laboral.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593986326584	<b>E-mail:</b> mishellfg94@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	