



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y  
propuesta de mejora para su implementación.**

**AUTORES:**

**Naula Sánchez, Stefany Dolores**

**Flores Salvatierra, Cesar Armando**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**TUTORA:**

**Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, MGs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**19 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Naula Sánchez, Stefany Dolores y Flores Salvatierra, Cesar Armando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciados En Administración de Empresas**.

**TUTOR (A)**

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

**Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, MGs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

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

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 19 del mes de febrero del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Naula Sánchez, Stefany Dolores**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación**, previo a la obtención del título de **Lcda. en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de febrero del año 2025**

**EL AUTOR (A)**

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

**Naula Sánchez, Stefany Dolores**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Flores Salvatierra, Cesar Armando**

### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación**, previo a la obtención del título de **Lcdo. en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 del mes de febrero del año 2025**

**EL AUTOR (A)**

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

**Flores Salvatierra, Cesar Armando**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Naula Sánchez, Stefany Dolores**

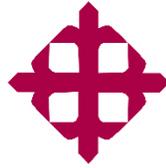
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de febrero del año 2025**

**LA AUTORA:**

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

**Naula Sánchez, Stefany Dolores**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Flores Salvatierra, Cesar Armando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 del mes de febrero del año 2025**

**EI AUTOR:**

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

**Flores Salvatierra, Cesar Armando**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Naula.Stefany\_Cesar.flores  
Tesis

0%  
Textos  
sospechosos

19% Similitudes (ignorado)  
< 1% similitudes entre comillas  
(ignorado)  
0% entre las fuentes mencionadas  
(ignorado)  
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: Naula.Stefany\_Cesar.flores Tesis.docx  
ID del documento: fd42881b63269cd694d21626485a290eda60b969  
Tamaño del documento original: 2,97 MB  
Autores: []

Depositante: Jessica Silvana Matute Petroche  
Fecha de depósito: 10/2/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 10/2/2025

Número de palabras: 15.064  
Número de caracteres: 100.827

TUTOR (A)

f.

Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, MGs.

ESTUDIANTE

f.

Flores Salvatierra Cesar Armando

ESTUDIANTE

f.

Naula Sánchez Stefany Dolores

## AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por darme las fuerzas para no rendirme y llegar al final de mi carrera, solo Dios sabe como hace las cosas y quien soy yo para cuestionarlo, a todas las personas e instituciones que contribuyeron a la realización de esta tesis, a mi asesora, Jessica Silvana Matute Petroche, por tener paciencia y ser una excelente guía a lo largo de este proceso. Su conocimiento y apoyo fueron importante para el desarrollo de esta tesis.

A mis profesores quienes con sus enseñanzas, consejos y experiencias enriquecieron mi formación académica y personal, a los pocos amigos que hice a lo largo de la carrera y fueron mi apoyo para no rendirme, les agradezco de todo corazón por no dejarme rendir, a ellos que fueron una ayuda grande, gracias.

A mi familia, a mis padres y hermanas, en especial a mi hijo mayor Bryan Jesus Vargas Naula, por su amor incondicional, apoyo inquebrantable y por ser mi mayor fuente de motivación en los momentos más difíciles, a pesar de su corta edad me ha enseñado demasiado y estoy eternamente agradecida.

Finalmente, agradezco al personal de la empresa Consorcio STG SA por su colaboración y disposición para aportar información relevante y necesaria para la realización de este trabajo.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este logro.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada momento de este camino. Su sabiduría ha iluminado cada paso y su amor incondicional ha sido mi refugio en los momentos difíciles.

A mi hijo mayor Bryan, que con solo 9 años es mi mayor inspiración, mi motor y mi apoyo para seguir adelante. Mi hijo menor Samir le pido perdón por las veces que no le tuve paciencia, todo el esfuerzo y sacrificio han valido la pena por ellos. Que este logro sea un ejemplo para ellos, un ejemplo de perseverancia y dedicación, a pesar de ser madre no han sido un motivo para rendirme.

A mis padres, principalmente a mi madre por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y por enseñarme a no rendirme y de superarme día a día.

A mis hermanas, por ser mis cómplices, me han apoyado con mis hijos. La presencia de ambas ha sido fundamental en todo este proceso universitario.

A mi pareja que a pesar de ser el proveedor del hogar ha puesto un poco de su apoyo en este logro, sé que no puede estar al pendiente de nosotros, pero es el que apoya cuando está libre de sus labores y responsabilidades.

Y por último el más importante, mi fiel compañero, Como tú, mi perro, él ha sido un consuelo en los días más largos, amargos y difíciles, ha estado conmigo en mis desveladas, mostrándome que no se necesita hablar para dar su más fiel apoyo.

A todos ustedes, con todo mi amor y gratitud, les dedico este gran logro.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación en primer lugar se lo agradezco a Dios, fuente de mi fortaleza y guía en cada paso de mi vida. A él le debo la sabiduría, la paciencia y la perseverancia que me han permitido brindar para alcanzar esta meta. En los momentos de incertidumbre, Tristeza y sin fuerzas, me brindó su luz quien me pudo guiar e iluminó mi camino y me dio la confianza para seguir adelante.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida, por su amor incondicional, su sacrificio y su ejemplo de esfuerzo y dedicación. Gracias por enseñarme que con disciplina, trabajo y fe, los sueños pueden convertirse en realidad. Su apoyo constante ha sido mi mayor motivación para seguir adelante.

A mis hermanos, por ser compañeros de vida, por su apoyo inquebrantable y por estar siempre a mi lado en cada desafío. Sus palabras de aliento, su compañía y su confianza en mí han sido un impulso invaluable en este proceso.

A cada uno de ustedes, con profundo amor y gratitud, les dedico este trabajo, pues sin su apoyo y guía, este logro no habría sido posible.

Con cariño y agradecimiento,



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

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

**Ec. David Coello Cazar**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Ing. Traverso Holguín Paola, Mgs.**  
OPONENTE

## Índice

Introducción .....	2
Antecedentes del Estudio .....	3
Problemática.....	4
Justificación del Tema.....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	4
Alcance del Proyecto.....	5
Resumen Ejecutivo.....	5
Capítulo I. Fundamentación teórica .....	6
Marco Teórico.....	6
Marco Referencial.....	11
Marco Conceptual .....	12
Capítulo II. Análisis situacional.....	20
Análisis del Microentorno.....	20
Historia de la Empresa .....	20
Visión .....	21
Valores .....	21
Organigrama Estructural y Funciones.....	21
Análisis de la fortaleza, oportunidades, Debilidades Amenazas (FODA).....	23
Análisis EFE – EFI .....	24
Resultados del análisis a través de las matrices EFI y EFE .....	26
Capítulo III. Metodología de investigación .....	28
Diseño de investigación .....	28
Tipos de datos .....	30
Herramientas de investigación .....	30
Objetivo de la Encuesta.....	42
Conclusiones .....	49
Capítulo IV. Plan de mejora del Clima Laboral en Consorcio STG S.A.....	50
Presupuesto Anual.....	50
Conclusiones .....	54
Referencias.....	57
Apéndice .....	59

## Índice Tablas

<b>Tabla 1</b> Análisis F.O.D.A. ....	23
<b>Tabla 2</b> Análisis EFI-Fortaleza.....	24
<b>Tabla 3</b> Análisis EFI-Debilidades.....	25
<b>Tabla 4</b> Análisis EFE-Oportunidades.....	25
<b>Tabla 5</b> Análisis EFE-Amenazas.....	26
<b>Tabla 6</b> Matriz operacionalización de variables.....	32
<b>Tabla 7</b> Presupuesto anual.....	51
<b>Tabla 8</b> Cronograma 2025.....	52

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Organigrama de STG S.A.....	22
<b>Figura 2</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de TIC.....	43
<b>Figura 3</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Medios de pagos. .....	44
<b>Figura 4</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Recaudo. ....	45
<b>Figura 5</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Planificación. ....	46
<b>Figura 6</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Administración. .	47
<b>Figura 7</b> Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Mantenimiento...	48

## Índice de Apéndice

Apéndice 1 .....	59
------------------	----

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar el clima laboral en la empresa Consorcio STG S.A. y proponer un plan de mejora. Para esto se utilizó un enfoque mixto de investigación, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas estructuradas por medio de Google forms a empleados de diversas áreas para evaluar factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación y el reconocimiento del desempeño. Los resultados mostraron que, si bien la estructura organizacional y las condiciones de trabajo son bien valoradas, existen áreas de oportunidad en la comunicación entre niveles jerárquicos, el reconocimiento laboral y el apoyo emocional. A partir de los resultados realizados, se propusieron estrategias de intervención enfocadas en mejorar la retroalimentación interna, fomentar un liderazgo participativo y establecer programas de reconocimiento para fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados. Se concluye que la implementación de estas estrategias contribuye significativamente a un ambiente laboral más saludable y productivo, impactando positivamente en la retención del talento y en la eficiencia organizacional.

***Palabras Claves:** Clima laboral, comunicación organizacional, liderazgo, reconocimiento, satisfacción laboral, motivación, desempeño, cultura organizacional, bienestar laboral, productividad.*

## ABSTRACT

The present study aims to determine the work environment at Consorcio STG S.A. and propose an improvement plan. A mixed research approach was used, combining quantitative and qualitative methods. Structured surveys were conducted via Google Forms with employees from various departments to assess factors such as internal communication, leadership style, motivation, and performance recognition. The results showed that while organizational structure and working conditions are well regarded, there are areas for improvement in communication between hierarchical levels, employee recognition, and emotional support. Based on the findings, intervention strategies were proposed to enhance internal feedback, promote participative leadership, and establish recognition programmes to strengthen employee satisfaction and commitment. It is concluded that the implementation of these strategies significantly contributes to a healthier and more productive work environment, positively impacting talent retention and organizational efficiency.

**Keywords:** Work environment, organizational communication, leadership, recognition, job satisfaction, motivation, performance, organizational culture, workplace well-being, productivity.

## **Introducción**

El clima laboral se ha convertido en un factor crítico en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el área empresarial actual. Comprender cómo se percibe el ambiente de trabajo es esencial, esto influye directamente en el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los empleados. En un entorno de creciente competitividad, como el que se ve en Consorcio STG SA, se vuelve una necesidad explorar y evaluar el clima laboral actual, identificar las áreas que requieren atención y presentar propuestas de mejora enfocada en el análisis exhaustivo de los hallazgos obtenidos.

Este estudio propone ofrecer una visión integral del clima laboral en Consorcio STG SA, con el objetivo de contribuir a la mejora de un ambiente más saludable y productivo. En el contexto empresarial actual donde existe un entorno altamente competitivo y en constante cambio, la gestión del clima laboral se ha vuelto un tema importante en la administración de recursos humanos. El clima laboral se define como un conjunto de ideas compartidas por los empleados respecto a su entorno laboral. Este concepto es importante ya que influye de manera significativa en el comportamiento y la satisfacción, el clima laboral abarca diversos factores, entre ellos la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el reconocimiento del desempeño de los empleados. Según Chiavenato (2020), la calidad del clima laboral impacta directamente en la satisfacción de los empleados y su compromiso con la organización.

Un entorno donde la comunicación abierta se reconoce el esfuerzo y se promueve el liderazgo positivo tiende a generar empleados más motivados y productivos. Por el contrario, un clima laboral negativo puede aumentar el ausentismo, una alta rotación de personal y un descenso en la calidad de los servicios que son ofrecidos. La presente investigación se centra en la empresa Consorcio STG SA, esta industria, conocida por su dinámica de trabajo exigente y por la presión de cumplir con los plazos, presenta retos particulares que pueden influenciar en el clima laboral. Es crucial evaluar cómo los factores que configuran el clima laboral afectan la satisfacción y el desempeño de los empleados del Consorcio STG SA. Estudios recientes, como el de Mendoza y Rojas (2021), sugieren que las empresas en expansión suelen enfrentar desafíos relacionados con la cohesión del equipo y la comunicación interna. La falta de atención a estos aspectos puede provocar una disminución en el compromiso.

La justificación de esta investigación se sustenta en diversas dimensiones. Académicamente, se espera que el estudio sea un aporte de cómo los factores que conforman el clima laboral impactan en el rendimiento laboral, en especial del sector de la construcción. Desde el punto de vista empresarial, se prevé que los resultados de esta investigación proporcionarán información valiosa que permitirá a la alta dirección de Consorcio STG SA implementar cambios que mejoren el ambiente laboral y optimicen la gestión de recursos humanos. Finalmente, desde una perspectiva social, promover un clima laboral saludable que no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la reputación de la empresa, creando un ciclo de confianza y colaboración.

El enfoque metodológico de este estudio incluye la recopilación de datos y los resultados esperados de esta investigación incluyen un análisis preciso del clima laboral en Consorcio STG SA, identificando las áreas específicas que requieren atención y mejora. Las propuestas de intervención están orientadas a fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde los empleados se sientan apoyados y motivados para alcanzar sus objetivos a largo plazo, la implementación de estas estrategias no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también elevará la calidad del trabajo y la reputación de la empresa.

Finalmente, el alcance de este proyecto se reparte a todas las áreas de la empresa, con un enfoque en la participación de los empleados y la colaboración de la alta dirección, es fundamental para garantizar que las propuestas de mejora sean pertinentes y efectivas, esto contribuirá al desarrollo sostenible del Consorcio STG SA. En conclusión, la determinación del clima laboral en la empresa es un paso decisivo para entender y mejorar el ambiente de trabajo, esto beneficiara no solo a los empleados, sino también a toda la empresa, posicionándola de manera favorable.

### **Antecedentes del Estudio**

La importancia del clima laboral en el Consorcio STG SA, ha sido grandemente documentada en la literatura empresarial. Diversos estudios han mostrado que un clima laboral favorable no solo se convierte en una mayor satisfacción de los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la retención del talento, la productividad y la calidad del trabajo (Robbins & Goudge, 2018). Por el contrario, un clima laboral negativo puede llevar a altos niveles de rotación de personal, disminución de la motivación y, en

última instancia, a un desempeño organizacional inferior (Chiavenato, 2020). En el contexto específico de Consorcio STG SA, se ha observado una creciente necesidad de abordar los problemas relacionados con el clima laboral para fortalecer la competitividad de la empresa en el sector de la construcción e infraestructura.

### **Problemática**

A pesar de su sólida trayectoria y reputación en el mercado, Consorcio STG SA ha enfrentado una serie de desafíos relacionados con el clima laboral en los últimos años. Los empleados han manifestado insatisfacción en diversas áreas, como la comunicación interna, el reconocimiento de logros y el estilo de liderazgo predominante. Estas percepciones negativas no solo afectan el bienestar y la moral de los trabajadores, sino que también repercuten en la eficiencia y calidad de los proyectos realizados, lo que plantea la urgente necesidad de una evaluación detallada del clima laboral y de la implementación de acciones correctivas efectivas.

Además, la naturaleza del trabajo en el sector de la Logística y transporte, que a menudo implica altos niveles de estrés y presión, puede intensificar la percepción negativa del ambiente laboral. Este contexto resalta la importancia de entender y mejorar el clima laboral como una estrategia clave para el éxito continuo de la organización.

### **Justificación del Tema**

La mejora del clima laboral tiene el potencial de llevar a un aumento significativo en la productividad y la satisfacción de los empleados. Estos beneficios son cruciales para mantener la competitividad de Consorcio STG SA en un mercado que es a su vez, exigente y dinámico. Un ambiente laboral positivo también puede ser un factor determinante en la atracción y retención del talento, lo cual es vital en un sector donde los recursos humanos son uno de los activos más importantes.

### **Objetivo General**

Determinar el clima laboral en la empresa Consorcio STG S.A. y proponer un plan de mejora.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar las teorías que se usarán en la presente investigación
- Realizar investigaciones de índole cualitativa y cuantitativa para conocer los factores que inciden en el clima laboral en la empresa

- Dar a conocer los factores que influyen en el clima laboral en la empresa
- Proponer un plan de acción que contribuya a mejorar el clima laboral

### **Alcance del Proyecto**

Este estudio se centra exclusivamente en la evaluación del clima laboral de Consorcio STG SA, abarcando todos los niveles de la organización. Se lleva a cabo encuestas con los empleados para recopilar datos relevantes y significativos. Las conclusiones obtenidas se utilizarán para formular propuestas específicas de mejora que se puedan implementar a corto y largo plazo, con el fin de asegurar una mejora efectiva y sostenible de las estrategias propuestas.

### **Resumen Ejecutivo**

Este documento presenta un análisis exhaustivo del clima laboral en Consorcio STG SA, subrayando la importancia de un ambiente laboral positivo para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. A través de la identificación de factores críticos que afectan el clima actual y la elaboración de propuestas de mejora, se busca contribuir a la creación de un entorno laboral más saludable y productivo. Esta investigación no solo beneficiará a la empresa, sino que también tendrá un impacto positivo en la vida de los empleados y en la comunidad en general.

## **Capítulo I. Fundamentación teórica**

### **Marco Teórico**

En esta sección se presentan los conceptos y teorías relevantes sobre el clima laboral, los factores que lo conforman y su impacto en el rendimiento organizacional. La comprensión de estos conceptos es fundamental para enmarcar adecuadamente la investigación y establecer las bases teóricas que respaldan el estudio del clima laboral en Consorcio STG S.A.

### ***Los principios de gestión y administración Fayol***

Los principios de gestión y administración de empresas establecidos hacen más de 100 años por el ingeniero Henri Fayol (1841-1925), ingeniero de formación y uno de los padres de la administración de empresas, quien desarrolló su actividad en una época en la que en Europa las industrias empleaban a cientos, incluso miles de trabajadores.

En ese momento no existía prácticamente ningún método de dirección para gestionar la gran cantidad de trabajadores que tenían las empresas. Henri Fayol desarrolló lo que consideró los 14 principios fundamentales, explicando detalladamente cómo los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores para una toma de decisiones. Su teoría ha trascendido a lo largo de los años para formar parte de los métodos de dirección más innovadores.

### **División del trabajo.**

Los empleados de la empresa tienen distintas habilidades y funciones dependiendo de su nivel de experiencia en el puesto pueden considerarse desde especialistas hasta generalistas. La especialización incrementa la eficiencia y la productividad de la mano de obra, aumentando la precisión y la velocidad en el desarrollo de las actividades. Este primer principio se aplica tanto al personal de administración como al técnico y de gestión.

### **Autoridad y responsabilidad.**

Para que cualquier empresa u organización funcione, se debe considerar la autoridad que el equipo de dirección tiene para poder dar órdenes a sus empleados. Toda autoridad tiene una responsabilidad.

### **Disciplina.**

Fayol hablaba de disciplina como obediencia y respeto de los valores fundamentales. La buena conducta y las relaciones respetuosas son la base sobre que sustenta la relación entre los empleados, los mandos y la dirección.

#### **Unidad de mando.**

Este principio se refiere a la necesidad de que un empleado reciba órdenes de un solo mando y rinda cuentas de las actividades a esta misma persona. Recibir órdenes de distintos mandos lleva a la confusión y genera conflictos. Gracias a este principio se puede establecer la responsabilidad sobre los errores fácilmente.

#### **Unidad de dirección.**

La unidad de dirección es la unidad y el enfoque de todas las actividades de los empleados que se dirigen a un mismo objetivo, deben estar recogidas y detalladas en un plan de acción. La dirección de la empresa es el máximo responsable del plan y debe supervisar el progreso de las tareas definidas y planificadas. En este principio es relevante la organización de equipos y la coordinación.

#### **Subordinación del interés individual al general.**

En una empresa existen diferentes tipos de intereses, cada empleado tiene distintos intereses que en ningún caso deben prevalecer sobre el interés general de la empresa. El enfoque está dirigido principalmente a los objetivos de la empresa y no al de los empleados. Este principio se aplica en todos los niveles de la empresa y muy especialmente en la dirección.

#### **Remuneración.**

La motivación y la productividad están relacionadas, la remuneración debe ser la justa y suficiente para que los empleados mantengan un buen nivel de motivación y productividad en su puesto de trabajo. Fayol consideraba la existencia de dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, refiriéndose a los cumplidos o la promoción dentro de la empresa. Se trataba de premiar o reconocer los esfuerzos de los empleados.

#### **Jerarquía.**

Se establece una línea clara en cuanto a autoridad a lo largo de toda la jerarquía de la organización, desde los niveles más altos a los más bajos, siguiendo justamente este sentido. El organigrama de la empresa debe definir, quién es el superior directo en cada

nivel y para cada empleado, para que cada empleado pueda reportar la información a la persona adecuada. Fayol exige un respeto total a cada autoridad.

### **Centralización.**

La autoridad para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones debe estar equilibrada dentro de la empresa, sobre todo en las organizaciones extensas. La centralización necesita concentración de las autoridades en el nivel de jerarquía elevada y en algunos casos esa autoridad debe descentralizarse o delegarse, dado la estructura de la empresa para el correcto funcionamiento de la organización, se debe mantener un buen equilibrio en todo momento, en cuanto a autoridad en todos los niveles jerárquicos.

### **Orden.**

Todos los empleados deben disponer de los recursos necesarios para poder trabajar correctamente. Cada empleado debe ocupar el puesto adecuado a sus capacidades y conocimientos. El orden es un factor clave en toda empresa, tanto a nivel social como físico, mantener el orden en las responsabilidades y en cuanto al material, disponer de un ambiente de trabajo seguro, limpio y bien ordenado.

### **Equidad.**

Fayol establece que los empleados deben ser tratados con amabilidad e igualdad. Los trabajadores deben estar en el lugar correcto dentro de la organización para poder ofrecer el máximo rendimiento y productividad. Cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial.

### **Estabilidad.**

La constante rotación de personal puede perjudicar el correcto funcionamiento de la empresa y a la vez que reducir el sentimiento de seguridad de los empleados.

### **Iniciativa.**

Fayol fomenta claramente la iniciativa de los empleados a la hora de llevar a cabo ciertas tareas. Los trabajadores deben gozar de flexibilidad para realizar los procedimientos propios de su área. Este principio recoge también la tolerancia que los superiores deben tener ante los errores que se puedan presentar.

### **Espíritu de cuerpo.**

Este principio fomenta el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y la unidad entre los empleados, esto contribuye al desarrollo de la cultura de empresa y favorece la confianza entre todos los empleados y el entendimiento.

Estos 14 principios de Fayol están pensados para la correcta administración y dirección de empresas, son herramientas muy útiles que se han difundido a lo largo de los años y han asentado las bases para el desarrollo los métodos de dirección actuales. Todas ellas tienen en cuenta el factor humano como motor del buen funcionamiento de la empresa, una idea que se presenta como muy actual, pero que cien años atrás ya fue aplicada y desarrollada por Henri Fayol, estableciendo las bases de los modelos actuales más innovadores (Serra, 2016).

Ya Robbins y Coulter (2000), y Stoner, Freeman y Gilbert (1996), han mencionado que los principios de Fayol surgen de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas un ejemplo serían las fábricas. Según los autores, Fayol no fue el primero en estudiar el comportamiento gerencial, pero si fue el primero en aplicarlo. Así crea un grupo congruente de principios para explicar la relación entre los diversos hechos propios de la administración (Espinoza Sotomayor, 2009).

### ***Los principios de gestión y administración Taylor***

Frederick Winslow Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial, con su obra “Principios de la administración científica”, dando los primeros pasos del pensamiento administrativo y hoy su legado es considerado fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente ya que, a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran apoyo. El aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

### **Organización Científica del Trabajo.**

Se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y así evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. cuenta tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

### **Selección y entrenamiento del trabajador.**

La idea es de ubicar al personal adecuado al área correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal mejor capacitado.

### **Cooperación entre directivos y operarios.**

La idea es que los intereses del obrero sean iguales del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, haciendo que el trabajador que produzca más gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

### **Remuneración por unidad de trabajo.**

Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir diversas tareas para los diferentes jefes funcionales: jefe de programación, jefe de tiempos y costos, jefe de mantenimiento de asignación de material, jefe de instrucciones de producción de control de calidad, jefe de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal y la división del trabajo entre directivos y operarios.

### **Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.**

Los gerentes son responsables de la planeación del trabajo mental y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más destacada y con mayor eficiencia (Jáuregui, 2008). El taylorismo es una teoría de gestión desarrollada a principios del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor. Taylor trabajó en varias empresas industriales y observó que faltaban métodos sistemáticos para la organización del trabajo. El trabajo se organizaba según el principio de "ensayo y error". Taylor se esforzó por hacer más eficaces y productivos los procesos de trabajo analizando y optimizando científicamente. Sus teorías y métodos se publicaron por primera vez en su libro "The Principles of Scientific Management" en 1911. Estuvo muy influido por la naciente revolución industrial y las posibilidades de la producción en masa.

### **Principios básicos.**

La idea central del taylorismo es descomponer los procesos de trabajo complejos en tareas individuales sencillas y repetibles. Estas tareas individuales se miden para encontrar la forma más eficiente de realizarlas. Los empleados reciben información específica para estas tareas individuales, con lo que se pretende lograr la especialización y una mejor eficiencia.

### **Críticas y evolución.**

Aunque el taylorismo dio lugar a importantes aumentos de la productividad, también tuvo críticas. Las principales críticas incluyen la reducción del trabajador humano a una especie de "máquina" y la separación de los pensamientos, la acción que llevan a la privación de derechos de los trabajadores. A pesar de estas críticas, el taylorismo se extendió en todo el mundo e influyó en teorías de gestión posteriores, como el fordismo y el lean management.

### **Patrimonio y actualidad.**

Hoy en día los principios básicos del taylorismo se aplican en muchas industrias y sectores de servicios, pero a menudo de forma modificada y combinados con otros enfoques de gestión. La digitalización y la automatización han puesto a muchos de los principios tayloristas originales, pero su influencia en la organización moderna del trabajo sigue siendo innegable (munich-business-school, 1999).

### **Marco Referencial**

En el marco referencial se revisan los estudios recientes sobre la relación entre el clima laboral y el desempeño organizacional en empresas de sectores similares al de Consorcio STG SA. La investigación de Mendoza y Rojas (2021) sugiere que las empresas que están en crecimiento enfrentan desafíos adicionales para mantener un clima laboral positivo, especialmente cuando la comunicación y el liderazgo no son adecuados para el tamaño y las necesidades de la empresa. Así mismo, estudios como el de Fernández y Gómez (2020) confirman que un enfoque en el desarrollo de prácticas de reconocimiento puede fortalecer el clima laboral, incluso en un ambiente de alta presión como los de las construcciones e infraestructura. En una investigación realizada en la empresa TIGO de Honduras de telecomunicaciones, se analizó el impacto del clima laboral en la productividad. Se concluyó que factores como la comunicación interna, las políticas

organizacionales y el estilo de liderazgo son determinantes para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. Este estudio resalta la importancia de diseñar estrategias para optimizar las relaciones dentro de las empresas (Carmen Coello, 2013).

En un estudio bibliográfico de Móstoles, España, se identificaron múltiples enfoques teóricos sobre el clima laboral. Modelos como los de Halpin y Croft, y la perspectiva de Robbins, vinculan el clima organizacional con aspectos como las percepciones compartidas de los empleados, las políticas internas y la cultura empresarial. Este enfoque subraya cómo las percepciones subjetivas afectan las dinámicas organizacionales (Olaz, 2013).

Una investigación local en Perú muestra que el 73% de los trabajadores evalúa positivamente su entorno laboral, destacando la influencia del liderazgo y las políticas internas en la satisfacción laboral. Este dato nos refleja un avance en el reconocimiento del clima laboral como factor crítico para el éxito empresarial (Ruiz Velasquez, 2021).

### **Marco Conceptual**

El clima laboral se define como el conjunto de ideas compartidas por los empleados sobre el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, afectando directamente su motivación, satisfacción y rendimiento (Chiavenato, 2020).

**Comunicación Interna:** Procesos y flujos de información dentro de la empresa son vitales para la cohesión y el trabajo colaborativo. La comunicación interna es esencial para crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan seguros y valorados.

**Liderazgo:** La influencia de los líderes en el comportamiento y la motivación de los empleados, esencial para establecer un ambiente de apoyo y confianza. Los líderes tienen que ser capaces de adaptarse a las necesidades de sus equipos y promover una cultura de colaboración.

**Reconocimiento:** Valorar y premiar los logros y el esfuerzo de los empleados, fundamental para la motivación y el compromiso. El reconocimiento puede tomar muchas formas, desde elogios informales hasta programas de recompensas formales.

### ***Clima organizacional***

Según Robbins y Judge (2018), el clima organizacional actúa en cómo los empleados interpretan y reaccionan a la situación laboral, impactando en su comportamiento y compromiso hacia la organización. Un clima laboral saludable no solo

mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también fomenta un buen ambiente laboral, por lo tanto, es esencial entender el clima laboral como un componente integral de la estrategia organizacional.

El clima organizacional fue establecido por Gellerman en 1960 en la psicología industrial/organizacional. Por esta razón no hay un acuerdo con respecto a unión entre definiciones y metodologías que permita tener una definición clara, lo que no permiten la unificación de conceptos. El individuo vive en sociedad con diversos ambientes personales, profesionales o religiosos. Las organizaciones son mini sociedades que están compuesta de personas, cada uno tiene un rol diferente y esta situación los lleva a comportamientos diversos que pueden afectan dicho ambiente de trabajo.

El clima organizacional según Méndez (2006) es la forma como las personas establecen procesos de acción social y estos procesos son influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias. Esta definición según Méndez ha tenido una muy buena aceptación y ha sido tomado en cuenta en varias organizaciones de diferentes sectores y tamaños para la medición de técnicas, análisis e interpretación de metodologías particulares en área de gestión humana y organizacional.

Para Dessler (1970) considera que lo más importante es la relación de los objetivos de la organización y la conducta subjetiva de los empleados. Por eso se basa en el enfoque de Forehand y Gilmer (1964) quien plantea que el clima es un conjunto de características que definen a la organización y la diferencia una de la otra, lo que incide en el comportamiento en las personas que la conforman.

En su teoría toman en cuenta cinco variables: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Estas variables son objetivas se encuentran en la organización y son establecidas por la gerencia general o la dirección, mientras que el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) define al clima organizacional como el spirit, es decir, el sentimiento que tiene el empleado si sus necesidades están siendo satisfechas y tiene la percepción de realizar una labor adecuada y oportuna. Otro factor importante que establece Halpin y Crofts es como el empleado califica el comportamiento de su jefe si lo acepta o lo rechaza, en ocasiones al

ver el estilo de dirección de los jefes, la propia estructura organizacional y las relaciones interpersonales entre los colaboradores, por lo que él trabajador se va formando una opinión propia de cómo es su empleo y el ambiente de laboral. De este enfoque se puede observar diferentes conceptos de clima, los mismos que se detallan a continuación:

Watters (citado a Dessler 1976) define como la percepción que tiene la persona dentro de la organización en la cual labora y la opinión que se ha creado de ella en cuanto a autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. Watters identificó cinco factores que son importantes y que determinan el clima de forma integral como es: una estructura organizacional eficiente, autonomía en el trabajo, supervisión, ambiente abierto estimulante y la preparación del colaborador.

Según Sudarsky (1977) tiene un concepto integrador en que las políticas, prácticas administrativas, tecnológica y las áreas que toman las decisiones se estampan en el clima y el motivo del comportamiento de los equipos de trabajo. La novedad de Sudarsky es que señala por primera vez que la tecnología es un elemento que afecta el clima organizacional.

Goncalves (2000) define que el clima se da por las ideas que da el personal de una organización como son: los factores ambientales y estructura, como resultados tenemos diversos comportamientos de las personas dentro de la organización.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización el cual trabaja y la opinión que se ha creado de ella, tomando en cuenta las dimensiones de: autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo, apertura, entre otras. Estas definiciones permiten observar que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que forman la organización y que influyen en su comportamiento, es importante para nuestro estudio. La consideración de componentes físicos y humanos, donde la percepción del individuo da su contexto organizacional (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2012).

### ***Dimensiones del clima organizacional***

Varios autores sugieren diversas dimensiones para analizar el ambiente de trabajo, por lo que se ha llevado a cabo una revisión y se ha tomado en cuenta para este estudio una propuesta de 4 dimensiones principales bastante robustas, las cuales son: Factores que

Conforman el Clima Laboral, Gálvez y Morales (2019) identifican varios factores que configuran el clima laboral, entre los que se destacan:

**Comunicación Interna:** Este factor se refiere a la calidad y efectividad del intercambio de información entre los diferentes niveles de la organización. Una comunicación efectiva promueve la transparencia, facilita la resolución de conflictos y ayuda a que los empleados se sientan informados y valorados. La falta de una comunicación clara puede llevar a malentendidos y frustraciones que deterioran el clima laboral.

**Liderazgo:** El estilo de liderazgo dentro de una organización puede modificar significativamente el ambiente de trabajo. Un liderazgo positivo que promueve la colaboración y el apoyo mutuo contribuye a crear un clima laboral favorable. Por el contrario, un estilo autoritario o poco receptivo puede generar desmotivación y desconfianza entre los empleados.

**Reconocimiento y Motivación:** Los esfuerzos y logros de los empleados son esenciales para mantener la moral y la motivación en el trabajo. La falta de reconocimiento puede llevar a una reducción en la satisfacción laboral y en el rendimiento laboral. Programas de reconocimiento bien diseñados pueden hacer una diferencia significativa en el clima laboral al fomentar un sentido de valor y aprecio entre los empleados.

Un clima laboral positivo genera un ambiente que fomenta la satisfacción y la motivación de los empleados, lo cual se traduce en una mayor productividad y un compromiso organizacional elevado (Robbins & Judge, 2018). Un estudio realizado por González y Torres (2020) confirma que un ambiente de trabajo saludable está asociado con un aumento en la productividad y la calidad del servicio. Por el contrario, un clima laboral negativo puede provocar una alta rotación de personal, una disminución en la calidad del trabajo y un aumento en los niveles de estrés y desmotivación entre los empleados (Chiavenato, 2020).

**Comunicación:** Según Robbins (Robbins & Judge, 2009, p. 385) una comunicación perfecta existe cuando un pensamiento o idea se transmite de modo que la imagen mental percibida por el receptor es exactamente la misma que la imagen mental del emisor. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

**Motivación:** Según Mc Clelland sostiene que la motivación se da a través de cubrir sus necesidades. Por lo que proporciona tres necesidades básicas las cuales son: Necesidad de logro, necesidad de pertinencia o afiliación y necesidad de poder.

**Necesidad de logro:** es el alcanzar sus objetivos y manifestar sus capacidades. Dichos logros deben ser un reto o situaciones difíciles que lo obligue a desarrollar todas sus habilidades, pero tampoco debe ser algo imposible.

**Necesidad de pertinencia o afiliación:** la cual es cubrir su necesidad de afecto, amor y socializar con los demás. El sentirse pertenecer a un grupo social y que lo acepte es parte fundamental de la motivación, para el grupo social son sus compañeros del área administrativa.

**Necesidad de poder:** se reduce a tener el control en el puesto de trabajo, puede ser de un colaborador u otros si es un supervisor. El poder controlar los procedimientos, determinar los tiempos de procesos y entrega desarrolla en algunos individuos un sentimiento de motivación.

Además, Mc Clelland indica que se puede enseñar la necesidad de logro a los trabajadores si es el caso de tener una necesidad inferior a lo aceptado y con esto poder conseguir un mejor desempeño (Martha, 2011, p. 287). Bordas define liderazgo como el estilo de conducta que los empleados sienten con los directivos, el cual se evidencia en su dirección hacia ellos y su relación con todos (Bordas, 2016).

Según Robbins Trabajo en equipo se lo puede definir como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares u objetivos departamentales (Stephen, 2009, p. 284).

### ***Desempeño laboral***

El desempeño está dado como la organización instituye en los colaboradores los procedimientos para una planificación, retroalimentación y la evaluación de todos los que forman un grupo de trabajo dentro de una empresa, también se lo conoce como gestión del rendimiento del trabajo (Juan & Carvajal, 2013).

Para Toro (1998) el desempeño laboral es la consecuencia del trabajo realizado. Donde el desempeño como conducta está asociado a sus resultados. Hay que tener en cuenta que un resultado correcto no necesariamente se deriva de una conducta eficiente

ya que hay otros factores que afecta estos resultados como calidad de insumos, los procedimientos, la tecnología, la comunicación y el estilo de liderazgo (Carvajal & Otros, 2013, pág. 69).

Salgado (2006) afirma que el desempeño individual es la “tarea” lo cual es una de las variables más importantes que estudia la psicología (Carvajal & Otros, 2013, pág. 69). Según el diccionario de recursos humanos, este indica que el desempeño de una persona está determinado por los conocimientos que posee ya sean estos formales o informales, además hay que agregar la experiencia y las competencias adquiridas (Martha, 2011, p. 123).

Una de las formas de valorar el desempeño según Bateman & Snell es el define cómo medir el desempeño de un empleado en su trabajo. Si se realiza de forma adecuada puede ayudar a un incrementando de su efectividad. De manera incorrecta puede tener efectos negativos como resentimiento o una motivación reducida (Thomas & Scott, 2009, p. 374). Otra forma de ver el desempeño es como concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo (Martha, 2011, p. 123).

Es interesante dicha definición porque nos presenta que el autor de cada una de las personas son multi diversas que integran un conjunto de comportamientos y anhelos y que es usado para obtener el máximo desempeño. Según la administración de recursos humanos para maximizar el desempeño se debe seleccionar a las personas correctas en las posiciones adecuadas donde requiere la organización para asegurarse que su desempeño sea excelente (Michael, Stewar, & Lyman, 2005).

Esta definición busca que antes de colocar a una persona en un puesto de trabajo se debe encontrar sus habilidades o el perfil para el cual se formó y la administración se asegura de tener el máximo desempeño de este. Otra forma de visualizar el desempeño de las tareas y al mismo tiempo la organización alcance sus objetivos es que el equipo de trabajo realice las actividades asignadas en el tiempo requerido (Thomas & Scott, 2009, p. 573). En esta definición sugiere que máximo desempeño no está por el trabajo individual si no por la suma de sus miembros lo que garantiza un alto rendimiento (Mujica de Gonzales & Pérez de Maldonado, 2007). Una técnica de la administración denominada Ergonomía define el desempeño de una persona como: las tareas que ejecuta, los recursos empleados en su

actividad y su entorno que se desenvuelve, esto le permite retroalimentarse en forma sistémica de su desempeño, claro está, tomando en cuentas las medidas de seguridad e higiene para incrementar su productividad dentro de la empresa (Enrique & Franklin, 2009, p. 53).

De acuerdo con Charles Lusthaus señala que el desempeño de una organización está enfocado en las actividades que requiere para cumplir su misión (Charles, 2001, p. 68) podemos inferir que si los colaboradores tienen claro todas sus actividades o funciones dentro de su entorno de trabajo según esta definición el desempeño mejoraría.

### ***Factores que influyen en el desempeño laboral***

Es necesario determinar las dimensiones que se utilizan en esta investigación para evidenciar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, para este trabajo se determinó cuatro dimensiones:

**Calidad de Trabajo:** La calidad del trabajo es el grado de satisfacción personal y profesional en el desempeño del puesto de trabajo en un ambiente laboral, que viene dado por: un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo con algunas recompensas, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro de autodesarrollo individual y grupal (Manuel F.-R., 1999, p. 110).

**Responsabilidad:** es un deber o conjunto de deberes que describe el principal objetivo o razones de la existencia de un puesto de trabajo (Manuel F.-R., 1999, p. 785), estas responsabilidades en la gran mayoría son inherentes en sus puestos de trabajo, cuando a un colaborador le entregan su puesto ya debe saber de qué es responsable y los resultados de este.

**Compromiso organizacional:** Es el grado de implicación psicológica y profesional en el que una persona se identifica e involucra activamente con la cultura, valores, misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. El trabajador comprometido asume, defiende y potencia sus creencias, valores, metas y objetivos de la misión y del proyecto de la empresa y se involucra activamente en su desarrollo y mejora. El papel de los subsistemas humano y directivo es clave para potenciales individuos comprometidos (Manuel F.-R., 1999, p. 785).

**Liderazgo y trabajo en equipo:** liderazgo como una influencia positiva, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo (Harold, Heinz, & Mark, 2012, p. 413). Este liderazgo de equipo no es que uno destaque, más bien busca el liderazgo de todo el grupo de trabajo comprometidos en sus actividades para lograr los objetivos departamentales (Orellana & Portalanza, 2014).

## **Capítulo II. Análisis situacional**

### **Análisis del Microentorno**

El microentorno de Consorcio STG SA se caracteriza por su posicionamiento en el sector de la construcción e infraestructura, lo cual le exige mantener una estructura organizacional robusta y adaptativa. La empresa compete en un mercado donde la eficiencia y la calidad en los proyectos son factores clave de éxito. La presión por cumplir con plazos y estándares de calidad puede intensificar la necesidad de un ambiente laboral positivo que a su vez puede resultar en un mayor compromiso y productividad de los empleados. Sin embargo, las demandas del sector requieren de un equipo comprometido y un ambiente laboral que motive y retenga al personal talentoso.

### **Historia de la Empresa**

Consorcio STG SA fue fundada en 2022 con el objetivo de mejorar el sistema de transportación pública en la ciudad de Guayaquil, la empresa ha logrado expandir su presencia en el sector público, participando en proyectos relevantes que han fortalecido su reputación y han consolidado su posición en el mercado. La estructura organizativa ha evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, aunque este crecimiento también ha generado retos en cuanto a la cohesión del equipo y el clima laboral.

Con una historia marcada por la innovación y el compromiso con la excelencia, Consorcio STG SA ha enfrentado los desafíos típicos de la industria de la construcción, donde la gestión eficiente de recursos y la satisfacción del cliente son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

### **Misión**

Aportar para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Guayaquil a través de las soluciones tecnológicas e innovadoras, que habiliten un sistema de transporte eficiente, seguro y sostenible para todos.

## **Visión**

Ser líderes en el 2030 en la implementación y desarrollo de tecnologías avanzadas generando soluciones para la movilidad inteligente de la ciudad de Guayaquil.

## **Valores**

- Calidad. - Se hace bien
- Transparencia. - De forma honesta
- Pasión. - Con ánimo
- Colaboración. - Juntos
- Eficientes. - A tiempo y costo
- Apertura al cambio. - Nos adaptamos
- Creatividad. - Abriendo caminos

## **Organigrama Estructural y Funciones**

El organigrama de Consorcio STG SA incluye las principales áreas de trabajo: Dirección General, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Proyectos. Cada una de estas áreas tiene funciones específicas que contribuyen al funcionamiento eficaz de la empresa:

**Dirección General.** Establece la estrategia de la empresa y toma decisiones clave que guían el rumbo organizacional.

**Recursos Humanos.** Gestiona el desarrollo y bienestar de los empleados, implementando políticas que promueven un ambiente laboral positivo y saludable.

**Finanzas.** Administra los recursos económicos y supervisa la contabilidad, asegurando la viabilidad financiera de la organización.

**Operaciones.** Coordina las actividades diarias para asegurar el cumplimiento de los proyectos, optimizando recursos y tiempos.

**Proyectos.** Planifica y supervisa cada proyecto específico de la empresa, garantizando que se realicen según los estándares de calidad establecidos.



## Revisión de Análisis Estratégico Situacional

Este análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles internos, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan a Consorcio STG SA. En particular, el análisis permite observar cómo el clima laboral y la cultura organizacional pueden ser clave para enfrentar los retos del sector. La identificación de estos factores es crucial para desarrollar estrategias efectivas que impulsen la mejora del clima laboral y, por ende, del rendimiento organizacional.

### Análisis de la fortaleza, oportunidades, Debilidades Amenazas (FODA).

En este análisis se evalúa la situación actual que presenta la empresa Consorcio STG S.A. mediante la matriz FODA, identificando sus ventajas competitivas y desafíos. La empresa destaca por su reputación, experiencia y equipo técnico capacitado, pero se enfrentan a problemas de comunicación y liderazgo. A nivel externo, el crecimiento del sector y la demanda de soluciones sostenibles representan oportunidades, mientras que la competencia y los cambios constantes son desafíos clave dentro de esta. Este estudio nos permite definir estrategias para fortalecer su posición y asegurar su crecimiento.

**Tabla 1** Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena reputación en el mercado: Consorcio STG SA ha construido una imagen sólida en la industria, lo que genera confianza en los clientes o grupos interesados dentro del mercado.	Comunicación interna limitada entre áreas: La falta de una comunicación efectiva puede llevar a malentendidos y a una disminución en la productividad.
Experiencia en proyectos complejos y de gran escala: La empresa cuenta con un equipo técnico altamente capacitado y experimentado, capaz de enfrentar desafíos significativos en la ejecución de proyectos.	Percepción de falta de reconocimiento: Los empleados sienten que sus esfuerzos no son adecuadamente valorados, lo que puede impactar negativamente en su motivación.
Equipo técnico capacitado: La empresa invierte en la formación y desarrollo de su personal, lo que se traduce en una mayor eficacia y eficiencia en los proyectos.	Estilo de liderazgo que podría beneficiarse de un enfoque más participativo: La falta de un liderazgo inclusivo puede llevar a una menor participación de los empleados en la toma de decisiones.

AMENZAS	OPORTUNIDADES
Competencia de empresas nacionales e internacionales: La presencia de competidores en el mercado puede dificultar la captación de nuevos clientes y proyectos.	Crecimiento del sector: La expansión del mercado ofrece nuevas oportunidades para el desarrollo de proyectos y la captación de nuevos clientes.
Cambios en la normativa y regulaciones del sector: La evolución de las leyes y regulaciones puede impactar en la operativa y estrategia de la empresa.	Sostenibles: Con el aumento de la conciencia ambiental, hay una creciente demanda de soluciones sostenibles en la construcción, lo que puede beneficiar a la empresa.
Fluctuación de precios de materiales y mano de obra: La inestabilidad en los costos puede afectar la rentabilidad de los proyectos y la planificación financiera.	Avances tecnológicos que facilitan la comunicación y coordinación: La incorporación de nuevas tecnologías puede mejorar los procesos internos y la gestión de proyectos.

### **Análisis EFE – EFI**

Para complementar el FODA, se analiza el EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos) esto nos ayuda a cuantificar la influencia de los factores internos y externos identificados. Con ello, se prioriza las áreas de mejora en el clima laboral y otras estrategias de fortalecimiento organizacional. La evaluación permite establecer un plan de acción que aborde las debilidades y amenazas identificadas, mientras se aprovechan las fortalezas y oportunidades que la empresa tiene en el mercado.

**Tabla 2** *Análisis EFI-Fortaleza*

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FORTALEZA</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Experiencia en proyectos complejos ya sean actuales o futuros.	30%	4	1,20
Buena reputación dentro del mercado.	30%	4	1,20
Equipo técnico capacitado y especializado.	40%	3	1,20

<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,60</b>
--------------	-------------	-------------

En la tabla 2 se observa que las dos primeras fortalezas obtuvieron la máxima calificación 4, indicando un alto nivel de desarrollo, mientras que el equipo técnico recibió una calificación de 3, lo que sugiere oportunidades de mejora. Con una puntuación total de 3,60, la empresa demuestra una estructura interna sólida, lo que permite mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, fortalecer la capacitación y especialización del equipo técnico podría mejorar aún más el desempeño y sostenibilidad en el mercado.

**Tabla 3** *Análisis EFI-Debilidades*

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
La comunicación interna es limitada.	40%	2	0,8
Percepción de falta de reconocimiento.	30%	2	0,6
Estilo de liderazgo poco participativo.	30%	2	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,00</b>

En la tabla 3 se observa la comunicación interna, con un peso del 40%, es la principal debilidad, mientras que las otras dos tienen un peso del 30% cada una. Todas han sido calificadas, con una calificación de 2, indicando que existen problemas que requieren atención. El puntaje total de 2,00 refleja que existen desafíos internos que pueden afectar el clima laboral y la eficiencia. Para mejorar, se recomienda fortalecer la comunicación, el reconocimiento del personal y fomentar un liderazgo más participativo.

**Tabla 4** *Análisis EFE-Oportunidades*

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Crecimiento esperado dentro del mercado.	40%	4	1,60
Aumento de la demanda de soluciones sostenibles.	30%	3	0,9

Avances tecnológicos que favorecen a la empresa.	30%	3	0,9
<b>TOTAL</b>	100%		3,40

En la tabla 4 se observa que la empresa enfrenta un entorno externo favorable, con oportunidades como el crecimiento del mercado (40%), el aumento de la demanda de soluciones sostenibles (30%) y los avances tecnológicos (30%). Con una puntuación total de 3,40, estas condiciones pueden impulsar el desarrollo si se aprovechan estratégicamente, enfocándose en la innovación y la sostenibilidad.

**Tabla 5 Análisis EFE-Amenazas**

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Competencia intensa.	40%	2	0,8
Cambios en normativas y regulaciones.	30%	2	0,6
Fluctuación de precios.	30%	2	0,6
<b>TOTAL</b>	100%		2,00

En la tabla 5 se observa que la empresa enfrenta amenazas como la competencia intensa (40%), los cambios en normativas y regulaciones (30%) y la fluctuación de precios (30%). Con una puntuación total de 2,00, estos factores pueden afectar la estabilidad y crecimiento. Para mitigar el impacto, se desarrolla estrategias de diferenciación, adaptabilidad regulatoria y gestión de costos.

### **Resultados del análisis a través de las matrices EFI y EFE**

Nos muestra que la empresa tiene una sólida base interna y oportunidades significativas en el mercado. Con un puntaje de 3.60 en la matriz EFI, se destaca la buena reputación, experiencia en proyectos complejos y un equipo técnico capacitado. Sin embargo, se identifica debilidades, como la comunicación interna limitada y la falta de reconocimiento entre los empleados, estos deben ser abordadas para mejorar la productividad y el compromiso. Por otro lado, la matriz EFE, con un puntaje de 3.40,

muestra que la empresa está bien posicionada para aprovechar el crecimiento del sector y la demanda de soluciones sostenibles, así como los avances tecnológicos, la empresa enfrenta amenazas como la intensa competencia en el mercado y los cambios en las regulaciones que enfrenta el Ecuador, lo que requiere una adaptación constante.

Se observa que la empresa tiene un panorama positivo, pero es fundamental implementar estrategias que aborden las debilidades y enfrenten las amenazas para consolidar su competitividad y aprovechar las oportunidades en el mercado. Con un enfoque en mejorar la comunicación y fomentar un liderazgo participativo, la empresa podrá maximizar su potencial de éxito a largo plazo.

### **Resultados Esperados**

Se espera que la investigación proporcione un diagnóstico claro y detallado del clima laboral en Consorcio STG SA, identificando áreas críticas que necesitan atención y mejora. Además, las propuestas generadas buscarán no solo incrementar la satisfacción y motivación de los empleados, sino también reflejarse en un mejor rendimiento organizacional y en una calidad superior en los proyectos. La implementación de estas estrategias debería conducir a un clima laboral más positivo, que fomente la colaboración, la innovación y la cohesión entre los equipos.

### **Conclusión del capítulo**

La metodología de investigación empleada en este estudio ha permitido obtener una comprensión integral del clima laboral en Consorcio STG S.A, a través de un enfoque exploratorio y descriptivo que ha facilitado la identificación de factores clave que influyen en la satisfacción y desempeño de los empleados, ha proporcionado una visión detallada y objetiva del entorno organizacional. Los resultados obtenidos muestran que existen aspectos positivos en la estructura organizacional y la comunicación interna, también se han identificado áreas de mejora, particularmente en el reconocimiento y promoción del talento, la motivación y el bienestar psicosocial. La aplicación de herramientas investigativas como encuesta ha permitido captar percepciones y experiencias directas de los empleados, proporcionando información valiosa para el desarrollo de estrategias de intervención.

En términos generales, los resultados muestran que la empresa cuenta con una base organizativa sólida, pero se requiere acciones enfocadas en fortalecer la satisfacción

laboral y el desarrollo profesional de sus colaboradores. En base a estos resultados, se recomienda la implementación de programas de bienestar emocional, planes de capacitación más accesibles y sistemas de reconocimiento que fomenten un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados.

En conclusión, la metodología que se utiliza ha sido efectiva para identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora dentro del clima organizacional de Consorcio STG S.A. La información que se recopila sirve como base para la formulación de estrategias que contribuyan a la optimización del ambiente laboral, promoviendo un entorno más saludable, productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

### **Capítulo III. Metodología de investigación**

La metodología de investigación es esencial en cualquier estudio, ya que define cómo se llevar a cabo la recolección y análisis de datos. En este capítulo se expone el diseño investigativo, el tipo de investigación, las fuentes de información, los tipos de datos que se utilizarán, las herramientas investigativas empleadas, el perfil de la población y muestra, así como los procedimientos específicos para recolectar la información relevante para el estudio del clima laboral en la empresa Consorcio STG SA y la posterior propuesta de mejora.

#### **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación está estructurado para abordar el problema de manera clara y efectiva, y está orientado a obtener una comprensión profunda y detallada del clima organizacional en la empresa Consorcio STG S.A. Para este estudio se elegido un enfoque exploratorio y descriptivo, adecuado para el tipo de problema que se busca abordar, ya que es fundamental comprender los factores que inciden en el clima laboral y describir cómo estos efectos la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria se utiliza cuando se desea un conocimiento preliminar sobre un tema o fenómeno que no ha sido obtenido suficientemente estudiado. En el contexto de este estudio, el clima laboral en Consorcio STG SA es un tema que aún no ha sido abordado en profundidad en la organización, por lo que el propósito de esta

fase exploratoria es identificar los factores clave que afectan el ambiente laboral. Se busca comprender qué elementos influyen en el bienestar de los empleados y cómo estas variables impactan en su rendimiento y satisfacción.

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se enfoca en detallar las características del fenómeno estudiado. En este caso, se trata de describir cómo es el clima laboral en Consorcio STG SA, a través de las percepciones de los empleados sobre diversos aspectos, como la comunicación, el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales.

### **Tipo de investigación**

En este estudio se emplean tipos de investigación exploratorias y descriptivas, los cuales son fundamentales para entender el clima organizacional dentro de la empresa. Estos enfoques proporcionarán una base sólida para la formulación de propuestas de mejora.

### **Exploratoria**

El enfoque exploratorio busca identificar los principales elementos que afectan el ambiente laboral. Este tipo de investigación se justifica debido a que el clima organizacional de Consorcio STG SA no ha sido investigado de manera formal hasta el momento. Es necesario entender cómo los empleados perciben el ambiente en el que trabajan, cómo interactúan con sus superiores y compañeros, y qué aspectos consideran fundamentales para su satisfacción laboral.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información en esta investigación se dividen en dos tipos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos directamente del objeto de estudio, es decir, los empleados de Consorcio STG SA. Para este propósito, se realizarán encuestas a profundidad. Estas fuentes son cruciales para obtener una perspectiva directa de los empleados sobre cómo perciben el ambiente de trabajo, cómo se sienten en relación con sus compañeros, supervisores y con la empresa en general.

## **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias se utilizan para contextualizar los resultados de la investigación. Estas fuentes incluyen informes internos de la empresa, estudios previos, libros, artículos académicos y publicaciones que han tratado temas relacionados con el clima organizacional en empresas similares a Consorcio STG SA. Las fuentes secundarias proporcionan un marco teórico y empírico que ayuda a enriquecer y contrastar los hallazgos que se han obtenido de las fuentes primarias.

## **Tipos de datos**

El estudio recopila datos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una visión integral del clima laboral en la empresa.

### **Datos cuantitativos**

Los datos cuantitativos se centran en medir los aspectos específicos del clima laboral, tales como la satisfacción laboral, la percepción de liderazgo, la motivación, y otros factores relevantes. Se utilizan encuestas estructuradas con preguntas cerradas y escalas de Likert, lo que permite obtener información objetiva y numérica que pueda ser analizada estadísticamente.

### **Datos cualitativos**

Por otro lado, los datos cualitativos se centran en obtener información más rica y detallada a través de entrevista a profundidad y observación directa. Las entrevistas semiestructuradas permitirán explorar las percepciones de los empleados sobre temas como la cultura organizacional, la efectividad de la comunicación, el clima de trabajo y el liderazgo. La observación directa también proporcionará una visión de las interacciones informales en el ambiente de trabajo.

## **Herramientas de investigación**

Las herramientas de recolección de datos utilizadas en esta investigación incluyen tanto herramientas cuantitativas como cualitativas, cada una adaptada al tipo de datos que se busca obtener.

### **Herramientas cuantitativas**

Se diseña una encuesta que incluye preguntas cerradas con opciones de respuesta en escala de Likert, que permiten medir diversos aspectos del clima laboral. La encuesta

incluye preguntas sobre la percepción de la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación, la carga laboral, el reconocimiento, entre otros aspectos.

### **Definición de la población**

La población de este estudio está constituida por todos los empleados de Consorcio STG SA, independientemente de su nivel jerárquico. La población es diversa, ya que incluye tanto a trabajadores operativos, gerentes y directivos, lo que permite obtener una muestra representativa del clima laboral en la organización.

### **Definición de la muestra**

Para el presente trabajo, se considerará la totalidad de los trabajadores del Consorcio STG, abarcando los distintos niveles jerárquicos y las diferentes áreas que están compuesta la organización. La empresa cuenta con 82 empleados, distribuidas en 6 diferentes áreas que se dividen así: 10 empleados en el área administrativa, 29 empleados en el área de mantenimiento, 11 empleados en el área de medios de pago, 15 empleados en el área de planificación, 13 en el área de recaudo y 4 empleados en el área de TIC con el fin de garantizar que los resultados sean representativos y confiables.

## Matriz operacionalización de variables

*Tabla 6 Matriz operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Formula	Ítems	Técnica e Instrumentación de Recogida de Datos	Escala de Medición	Frecuencia de Medición
Clima Organizacional	" Son las Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral"	Condiciones de trabajo	Disponibilidad de recursos	$(N^{\circ} \text{ de empleados con recursos adecuados} / \text{Total de empleados}) * 100$	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	Encuesta	Porcentaje	Anual
			Condiciones laborales (Ausentismo)	$\text{Número total de días perdidos por ausencias} / (\text{Número total de empleados} \times \text{Días laborables en el período})] \times 100$	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden) me permiten desempeñar mi	Encuesta	Porcentaje	Anual

				trabajo con normalidad			
	<b>Relaciones interpersonales</b>	Trabajo en equipo	Valor total de producción o servicio/Número total de empleados) /periodo de tiempo determinado	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	Encuesta	Porcentaje	Anual
		Respeto y ética	Promedio de respuestas en escala Likert	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
		Colaboración interdepartamental	Promedio de respuestas en escala Likert	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	Encuesta	Likert (1-5)	Anual

			Comunicación abierta	Promedio de respuestas en escala Likert	Tengo una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
	<b>Comunicación interna</b>		Planificación de la comunicación	Numero de comunicaciones internas planificadas/ Numero de comunicaciones ejecutadas*100	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada	Encuesta	Porcentaje	Anual
			Retroalimentación	(N° de empleados que reciben retroalimentación / Total de empleados) * 100	Recibo retroalimentación sobre las labores que realizo	Encuesta	Porcentaje	Anual
			Transparencia organizacional	Numero de comunicaciones	La comunicación sobre los	Encuesta	Porcentaje	Anual

		internas planificadas/ Numero de comunicaciones ejecutadas*100	resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente			
<b>Estructura organizacional</b>	Definición de funciones	Employee Net Promoter Score (eNPS) (Promotores – Detractores) ÷ Total empleados	En la organización las funciones están claramente definidas	Encuesta	Porcentaje	Anual
<b>Formación profesional</b>	Actualización de conocimientos	(N° de empleados con formación actualizada / Total de empleados) * 100	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	Encuesta	Porcentaje	Anual
	Desarrollo personal	(N° de empleados con formación en desarrollo personal / Total de empleados) * 100	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento	Encuesta	Porcentaje	Anual
<b>Reconocimiento y promoción</b>	Retribución justa (Indice de Competitividad	(salario promedio de la	Considero que recibo una justa retribución	Encuesta	Porcentaje	Anual

			empresa/promedio del mercado) x100	económica por las labores desempeñadas			
		Evaluación del desempeño (Rentención)	(Total empleados – Total bajas) / Total empleados x100	Considero adecuado los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización	Encuesta	Porcentaje	Anual
		Promoción interna	(N° de empleados promovidos internamente / Total de empleados) * 100	Las promociones internas se realizan de manera justa	Encuesta	Porcentaje	Anual
		Información de vacantes	Numero de vacantes disponibles/Numero de vacantes publicadas*100	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía	Encuesta	Porcentaje	Anual
		Desarrollo profesional	(Total empleados – Total bajas) / Total empleados x100	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente	Encuesta	Porcentaje	Anual

			en la organización			
<b>Motivación y satisfacción</b>	Satisfacción laboral (Rotación)	número de empleados que se separaron de la empresa / Número de trabajadores *100	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?	Encuesta	Porcentaje	Anual
	Opinión y participación	Promedio de respuestas en escala Likert	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
	Satisfacción con el trabajo	número de empleados que se separaron de la empresa / Número de trabajadores *100	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?	Encuesta	Porcentaje	Anual
	Oportunidades de crecimiento	Employee Net Promoter Score (eNPS) (Promotores – Detractores) ÷ Total empleados	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?	Encuesta	Porcentaje	Anual

		Alineación de objetivos	Promedio de respuestas en escala Likert	¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
		Innovación	Promedio de respuestas en escala Likert	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
	<b>Dimensión Psicosocial</b>	Manejo del estrés	Número total de días perdidos por ausencias/(Número total de empleados x Días laborables en el período)] x100	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo	Encuesta	Porcentaje	Anual
		Carga mental y estrés	Número total de días perdidos por ausencias/(Número total de empleados x Días laborables en el período)] x100	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí	Encuesta	Porcentaje	Anual

			Espacios de relajación	Promedio de respuestas en escala Likert	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
			Jornada laboral extendida	Promedio de respuestas en escala Likert	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
			Trabajo monótono	Promedio de respuestas en escala Likert	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido	Encuesta	Likert (1-5)	Anual
			Problemas con compañeros	(Número de quejas /Número total de empleados) x100	Enfrenta problemas con el comportamiento	Encuesta	Porcentaje	Anual

				de los compañeros				
			Posturas incómodas	Número total de días perdidos por ausencias/(Número total de empleados x Días laborables en el período)] x100	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas	Encuesta	Porcentaje	Anual
			Alta concentración	Promedio de respuestas en escala Likert	Requiere alto grado de concentración	Encuesta	Likert (1- 5)	Anual
			Discriminación y maltrato	(Número de quejas /Número total de empleados) x100	En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os	Encuesta	Porcentaje	Anual

En la tabla 6 se muestra la matriz operacionalización de variables que se basaran para el presente proyecto donde se muestran las variables a identificar, los indicadores para medir y evaluar los resultados además los ítems, también se detalla cual será la técnica para la recolección de datos, la escala y la frecuencia de medición que se deberá realizar.

## **Resultados relevantes**

Una vez recopilados los datos, se procede a realizar un análisis cruzado de los resultados cuantitativos y cualitativos. Primero, se presenta los resultados cualitativos, destacando las principales tendencias y patrones emergentes. A continuación, se analizan los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas y cuestionarios, utilizando herramientas estadísticas como el análisis descriptivo, la media y la desviación.

## **Conclusiones de la Investigación**

Las conclusiones de la investigación se basan en los hallazgos obtenidos a través de los diferentes métodos de recolección de datos. Se analizan las áreas críticas del clima laboral que requieren intervención y se proponen estrategias específicas para mejorar la satisfacción y el rendimiento organizacional. Además, se sugieren recomendaciones según los resultados obtenidos.

## **Objetivo de la Encuesta**

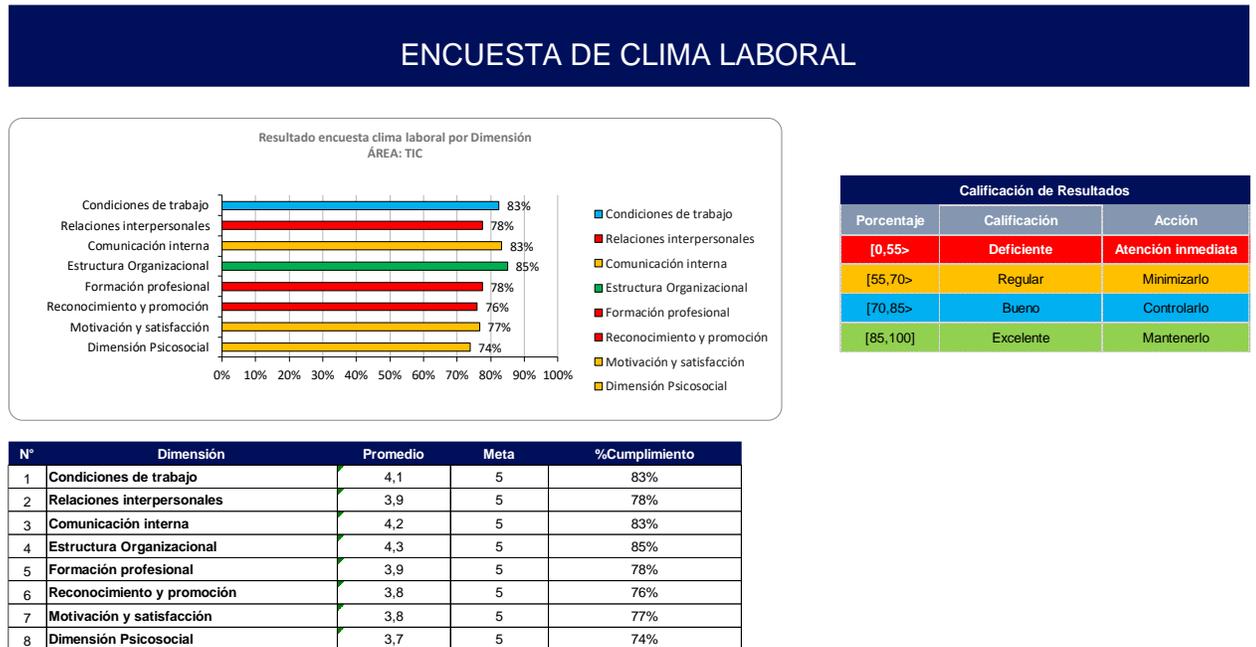
El propósito de llevar a cabo esta encuesta en la empresa Consorcio STG SA, involucrando diversas áreas como Administrativo, Mantenimiento, Medios de Pago, Planificación, Recaudo y TIC, es evaluar de manera integral el clima laboral dentro de cada uno de estos departamentos. A través de la recopilación de datos específicos relacionados con diversos factores como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, la estructura organizacional, la formación profesional, el reconocimiento, la motivación y la satisfacción general de los empleados, se busca obtener una visión completa del ambiente de trabajo en la empresa. Los resultados obtenidos permiten identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad dentro de cada área evaluada, proporcionando información valiosa sobre los aspectos que requieren ser mejorados para garantizar un entorno laboral saludable y productivo. Con base en estos hallazgos, se elaboran propuestas de mejora enfocadas en optimizar las relaciones laborales, la comunicación entre los equipos, el desarrollo profesional de los empleados, y la satisfacción general de los colaboradores, lo que contribuye a fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño global de la empresa.

Este análisis no solo tiene como objetivo mejorar el bienestar de los empleados, sino también aumentar la eficiencia y el compromiso dentro de la organización,

fomentando un ambiente que favorezca el trabajo en equipo, la innovación y la satisfacción laboral.

## Resultados de la encuesta en el área de TIC

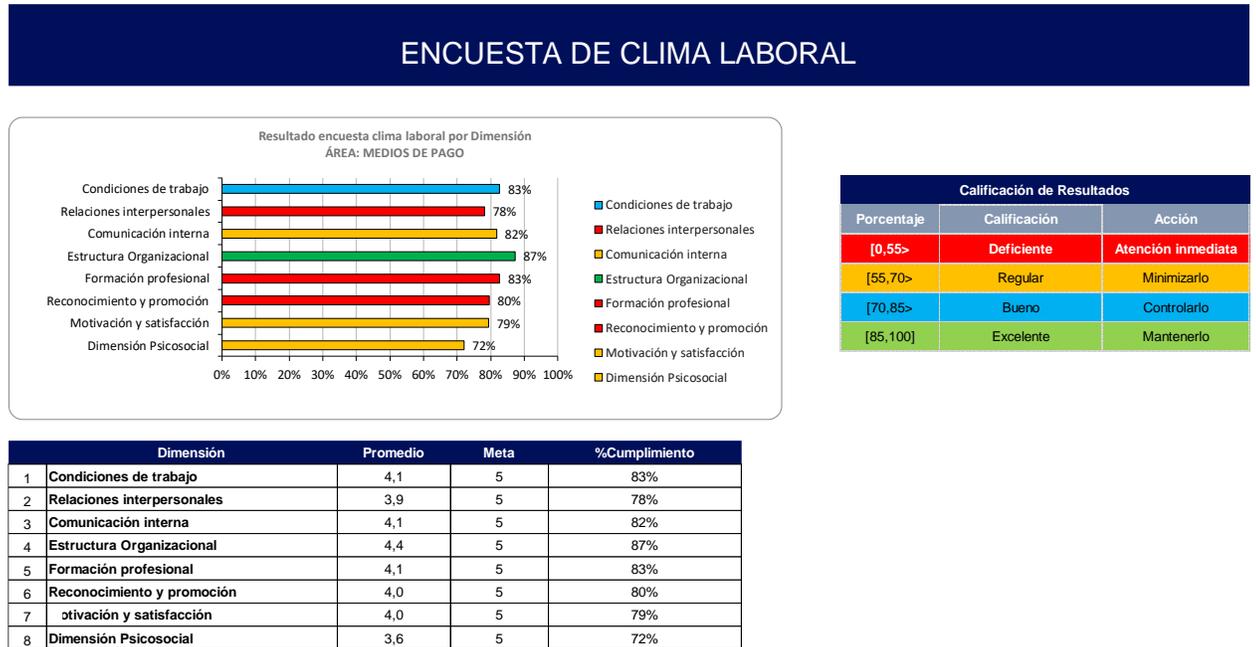
**Figura 2** Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de TIC



En la Figura 2 se observa los resultados de la encuesta aplicada al área de TIC en Consorcio STG SA muestran una percepción generalmente positiva del clima laboral. Las áreas con mejor evaluación son la Estructura Organizacional (85%) y Comunicación Interna (83%), lo que indica claridad en los roles y una comunicación efectiva. Sin embargo, hay espacio para mejorar en Relaciones Interpersonales (78%) y Formación Profesional (78%), lo que sugiere que, aunque la mayoría está satisfecha, podrían beneficiarse de más actividades de integración y oportunidades de desarrollo profesional. En general, el clima laboral es adecuado, pero algunas áreas podrían fortalecerse para mejorar aún más la satisfacción de los empleados.

## Resultados de la encuesta en el área de Medios de Pagos

**Figura 3** Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Medios de pagos.

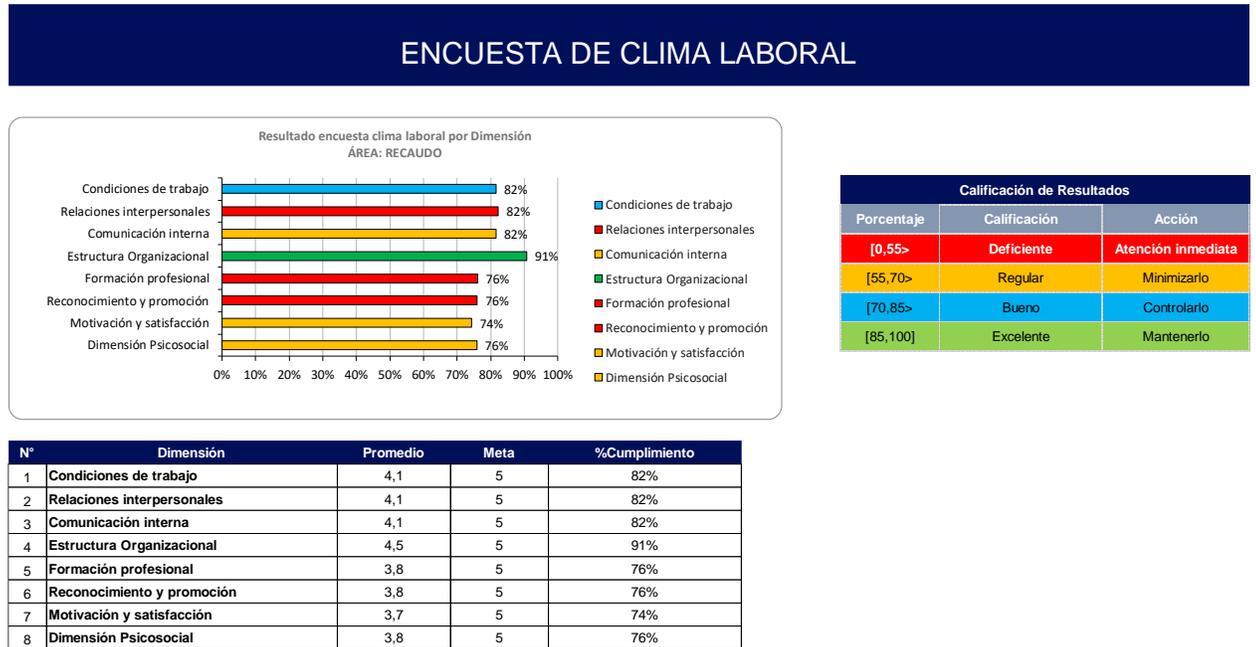


En la Figura 3 se observa los resultados de la encuesta en el área de Medios de Pagos muestran una valoración generalmente positiva, destacando aspectos como la Estructura Organizacional (87%) y las Condiciones de Trabajo (83%), lo que indica una buena organización y un entorno laboral adecuado. La Comunicación Interna también es bien percibida con un 82%, lo que refleja que los empleados se sienten informados.

Sin embargo, áreas como las Relaciones Interpersonales (78%) y la Dimensión Psicosocial (72%) presentan una oportunidad de mejora, sugiriendo que es necesario fortalecer la interacción entre los miembros del equipo y ofrecer apoyo en bienestar emocional. En general, el clima laboral es positivo, pero con aspectos específicos que podrían ser optimizados para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados.

## Resultados de la encuesta en el área de Recaudo

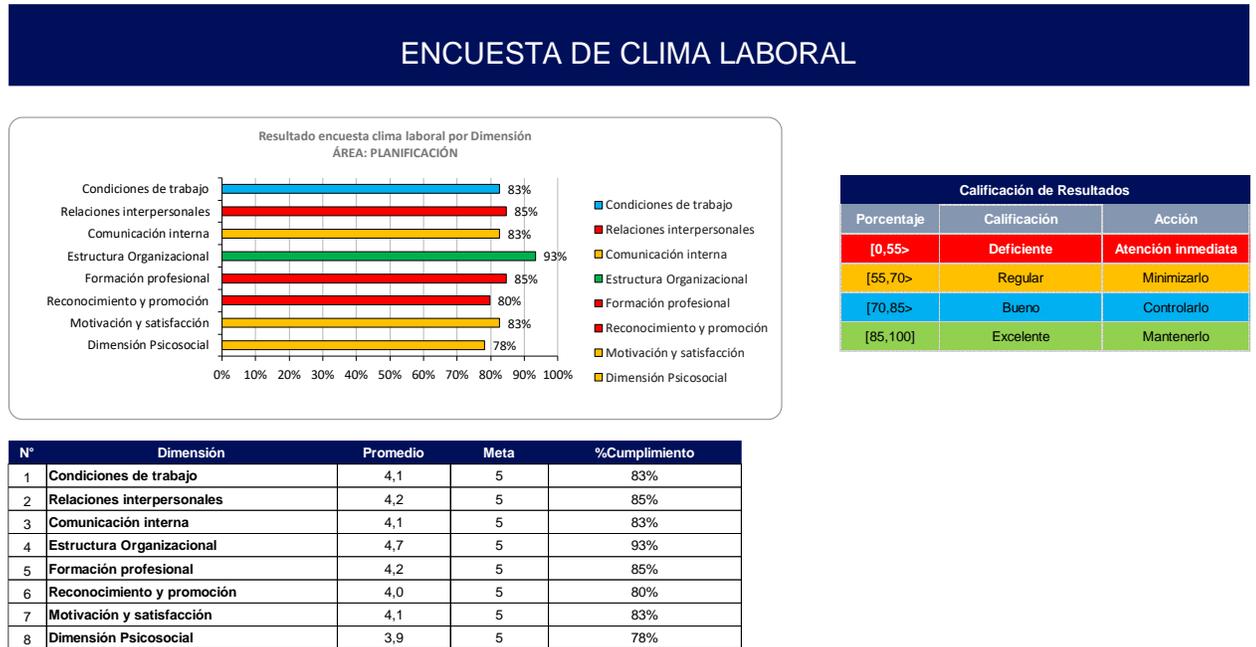
**Figura 4** Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Recaudo.



En la Figura 4 se observa los resultados de la encuesta en el área de Recaudo indican una percepción positiva en varios aspectos clave. La Estructura Organizacional obtiene la puntuación más alta (91%), lo que sugiere que los empleados tienen claridad sobre su rol y la jerarquía dentro del área. Las Condiciones de Trabajo, Relaciones Interpersonales y Comunicación Interna (82%) también son bien valoradas, reflejando un entorno laboral organizado y colaborativo. Sin embargo, aspectos como Formación Profesional (76%), Reconocimiento y Promoción (76%), y Motivación y Satisfacción (74%) muestran oportunidades para mejorar, especialmente en términos de desarrollo profesional y visibilidad de los logros. La Dimensión Psicosocial (76%) también revela un área de atención, sugiriendo que es necesario fortalecer el apoyo emocional y el bienestar de los empleados. En general, el área tiene un clima laboral positivo, pero ciertas áreas podrían beneficiarse de mejoras para aumentar la satisfacción y motivación.

## Resultados de la encuesta en el área de Planificación

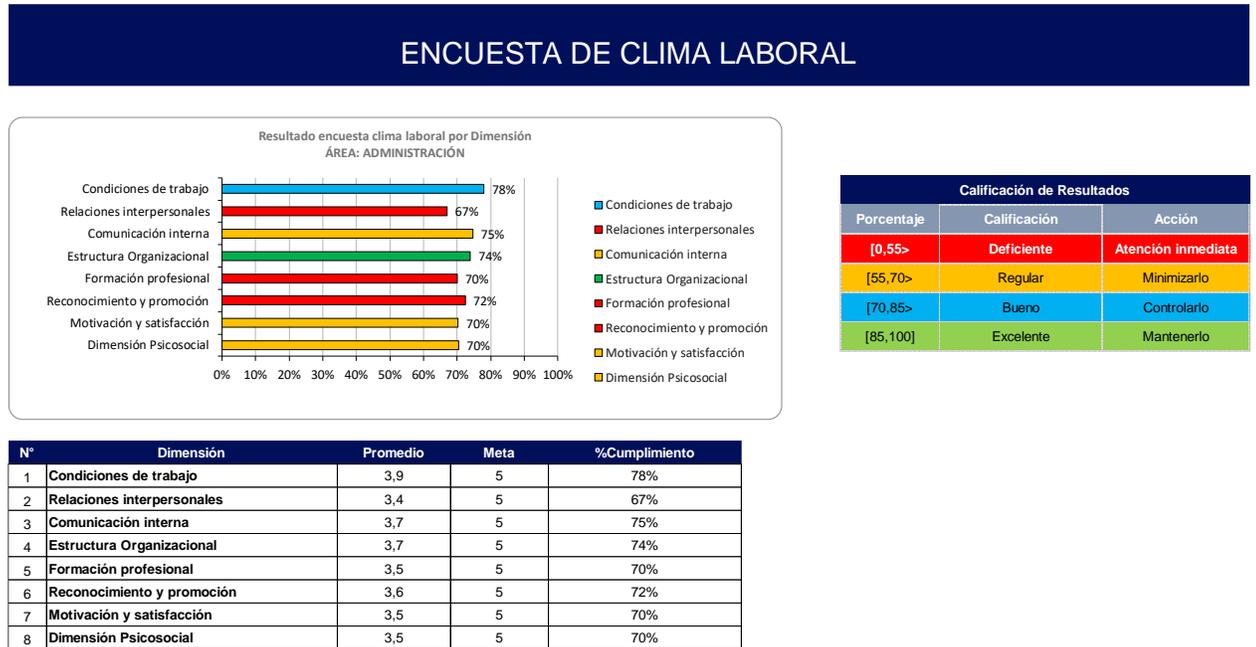
*Figura 5 Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Planificación.*



En la Figura 5 se observan los resultados de la encuesta en el área de Planificación son en su mayoría positivos, destacando especialmente la Estructura Organizacional (93%), lo que indica que los empleados tienen una clara comprensión de su rol y la jerarquía. Las Relaciones Interpersonales (85%) y la Formación Profesional (85%) también reciben buenas valoraciones, sugiriendo un ambiente colaborativo y oportunidades para el desarrollo profesional. La Comunicación Interna (83%) y las Condiciones de Trabajo (83%) son vistas favorablemente, reflejando una comunicación fluida y un entorno adecuado. Sin embargo, el Reconocimiento y Promoción (80%) y la Dimensión Psicosocial (78%) muestran áreas donde se puede mejorar, especialmente en cuanto a la visibilidad de los logros y el bienestar emocional de los empleados. En general, el área tiene un buen clima laboral, pero se pueden implementar mejoras en ciertos aspectos para aumentar la motivación y satisfacción

## Resultados de la encuesta en el área de Administración

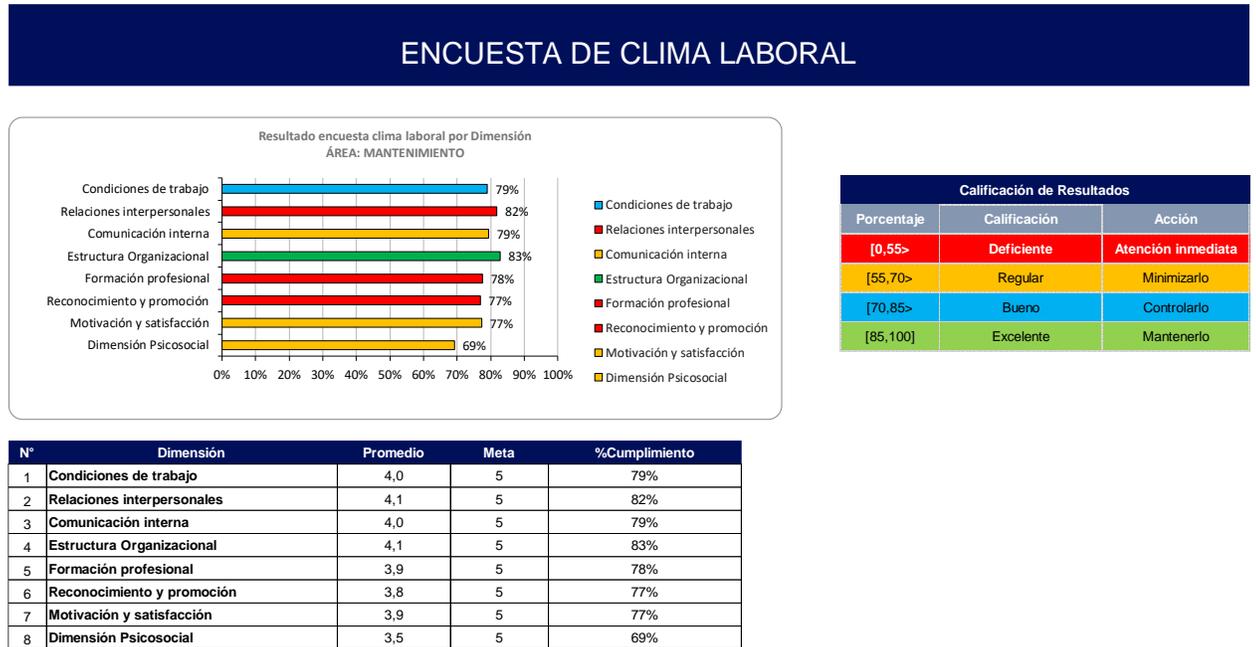
**Figura 6** Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Administración.



En la Figura 6 se observan los resultados de la encuesta en el área de Administración muestran varias áreas de oportunidad. La Comunicación Interna (75%) y las Condiciones de Trabajo (78%) reciben una valoración moderada, indicando que, aunque los empleados se sienten relativamente cómodos, hay espacio para mejorar en cuanto a la fluidez de la comunicación y las condiciones del entorno laboral. Las Relaciones Interpersonales (67%) y la Dimensión Psicosocial (70%) presentan puntuaciones más bajas, lo que sugiere que los empleados podrían estar enfrentando desafíos en la interacción entre compañeros y en el bienestar emocional. Además, la Formación Profesional (70%) y el Reconocimiento y Promoción (72%) también muestran áreas de mejora, ya que los empleados parecen sentir que existen oportunidades limitadas para el desarrollo profesional y el reconocimiento. En general, el área de Administración presenta un clima laboral con varios aspectos a fortalecer para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados.

## Resultados de la encuesta en el área de Mantenimiento

*Figura 7 Resultados obtenidos en la encuesta realizada en el área de Mantenimiento*



En la Figura 7 se observan los resultados de la encuesta en el área de Mantenimiento muestran una valoración mayormente positiva. La Estructura Organizacional (83%) y las Relaciones Interpersonales (82%) obtienen puntuaciones altas, lo que sugiere que los empleados se sienten cómodos con la organización y las relaciones dentro del equipo. Las Condiciones de Trabajo y la Comunicación Interna (79%) también son bien valoradas, aunque hay espacio para mejorar en estos aspectos. Sin embargo, áreas como el Reconocimiento y Promoción (77%) y la Motivación y Satisfacción (77%) muestran una leve insatisfacción, indicando que podría haber margen para mejorar la visibilidad de los logros y la motivación de los empleados. La Dimensión Psicosocial (69%) es la puntuación más baja, lo que sugiere que es necesario prestar mayor atención al bienestar emocional y al apoyo psicológico de los trabajadores. En general, el área de Mantenimiento tiene un clima laboral positivo, pero existen áreas específicas que podrían beneficiarse de mejoras.

## **Conclusiones**

La encuesta realizada en las distintas áreas de la empresa Consorcio STG SA refleja una valoración mayoritariamente positiva en cuanto al clima laboral. Los resultados obtenidos muestran que aspectos clave como la Estructura Organizacional, Condiciones de Trabajo, y la Comunicación Interna son bien percibidos por los empleados en todas las áreas evaluadas. En particular, las áreas con las puntuaciones más altas incluyen la Estructura Organizacional, que mostró una excelente puntuación en varias áreas, lo que indica una clara comprensión por parte de los empleados de sus roles, jerarquía y las responsabilidades dentro de la organización.

Las Condiciones de Trabajo también recibieron calificaciones favorables, lo que sugiere que los empleados cuentan con un ambiente físico adecuado y las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente. Por otro lado, la Comunicación Interna ha sido valorada positivamente, destacándose que la mayoría de los empleados sienten que reciben la información adecuada y oportuna para desempeñar sus funciones. Esto es crucial para fomentar un entorno laboral fluido y productivo.

Sin embargo, se han identificado áreas de mejora, particularmente en aspectos relacionados con el Reconocimiento y Promoción, Motivación y Satisfacción, y la Relaciones Interpersonales. En varias áreas, los empleados han mostrado preocupaciones respecto a la falta de oportunidades claras para el crecimiento profesional, el reconocimiento de logros y el apoyo emocional en el lugar de trabajo. Estas áreas sugieren la necesidad de implementar estrategias que mejoren la visibilidad de los logros, la motivación interna, y el bienestar emocional de los colaboradores.

Entre los aspectos con calificación más baja en varias áreas Psicosocial, lo que apunta a posibles tensiones laborales o problemas de salud mental que podrían estar afectando el rendimiento y la satisfacción general. Es importante que la empresa considere la implementación de programas de bienestar y apoyo psicológico para abordar estos desafíos y mejorar el ambiente emocional de los empleados.

En conclusión, los resultados de la encuesta revelan que el clima laboral en Consorcio STG SA es generalmente positivo, con áreas destacadas como la Estructura Organizacional, que refleja un entorno bien organizado, y las Condiciones de Trabajo, que

denotan un ambiente laboral adecuado. Sin embargo, las áreas de Reconocimiento y Promoción, Motivación y Satisfacción, y la Dimensión Psicosocial presentan aspectos que requieren atención.

Los empleados muestran una clara necesidad de mayor reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, lo que podría mejorarse a través de políticas de promoción más transparentes y sistemas de retroalimentación más efectivos. Además, el apoyo emocional y el bienestar psicosocial son áreas donde la empresa podría hacer mejoras significativas. Aunque el entorno laboral es mayormente positivo, la implementación de estrategias enfocadas en la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar psicosocial podría resultar en un aumento en la productividad, la retención del talento y un ambiente laboral aún más saludable.

De cara al futuro, se recomienda que la empresa considere la creación de programas de capacitación más accesibles y variados, iniciativas de reconocimiento más inclusivas y visibles, y recursos dedicados a la salud emocional y el bienestar de los empleados. Estas acciones contribuirán no solo a mejorar el clima laboral, sino también a fomentar un mayor compromiso y satisfacción entre los empleados, lo cual será beneficioso tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto.

#### **Capítulo IV. Plan de mejora del Clima Laboral en Consorcio STG S.A.**

##### **Presupuesto Anual**

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la comunicación efectiva, el liderazgo sólido y el bienestar de los colaboradores son pilares fundamentales para el éxito organizacional. Se ha diseñado una propuesta anual que integra herramientas tecnológicas avanzadas, formación en liderazgo, coaching empresarial, programas de reconocimiento y auditorías estratégicas. El propósito de esta iniciativa es fortalecer la cultura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

A través de la implementación de Microsoft Teams Essentials, se optimizará la interacción y la coordinación entre los equipos. La capacitación en liderazgo transformacional y el coaching empresarial proporcionarán a los líderes y colaboradores, son herramientas claves para el desarrollo profesional y la toma de decisiones estratégicas.

Además, el programa de reconocimientos incentivará el esfuerzo y la dedicación, mientras que la auditoría de la carga de trabajo garantizará una distribución equitativa de las responsabilidades.

**Tabla 7 Presupuesto anual**

<b>Descripción</b>	<b>Valor Anual</b>
Microsoft Teams Essentials	\$ 3.690,00
Capacitación en liderazgo transformacional	\$ 1.560,00
Coaching empresarial	\$ 2.400,00
Programa de reconocimientos	\$ 1.000,00
Auditoría de la carga de trabajo	\$ 2.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 11.150,00</b>

Esta propuesta responde a la necesidad de evolucionar y adaptarse a los cambios del mercado, promoviendo una gestión empresarial eficiente y un equipo altamente comprometido con los objetivos organizacionales, con una inversión total de \$11.150,00, representa un compromiso firme de Consorcio STG S.A. con el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

La combinación de la propuesta permite fortalecer la eficiencia operativa y la cohesión del equipo, más allá de los beneficios inmediatos, esta iniciativa sienta las bases para una cultura organizacional sólida, donde la comunicación fluida, el aprendizaje continuo y la valoración del talento humano sean aspectos prioritarios. Al invertir en estos pilares estratégicos, la empresa no solo impulsa su competitividad, sino que también promueve un ambiente laboral más armónico y productivo, asegurando su crecimiento sostenible con el pasar del tiempo.

### **Cronograma 2025 de actividades para el plan de mejora**

El cronograma de la propuesta anual presenta una distribución estratégica de las actividades a lo largo del año 2025, garantizando un desarrollo progresivo de las iniciativas y optimizando los recursos disponibles. En el mes de mayo se tiene prevista la implementación de Microsoft Teams Essentials, lo que permite que los

colaboradores dispongan de una herramienta tecnológica avanzada para la comunicación y gestión de tareas desde una etapa temprana del año. Esta decisión responde a la necesidad de mejorar la coordinación interna antes de ejecutar otras acciones formativas y organizativas.

En julio se inicia la capacitación en liderazgo transformacional, con el objetivo de fortalecer las habilidades de gestión y motivación dentro de la empresa. Su ubicación en la segunda mitad del año facilita que los líderes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto donde ya se han optimizado las herramientas de comunicación.

Para septiembre se ha planificado la ejecución del coaching empresarial, permitiendo que los colaboradores reciban asesoramiento personalizado tras la capacitación en liderazgo. Esto refuerza la aplicación práctica de estrategias y promueve la mejora continua en la toma de decisiones. El programa de reconocimientos se implementa en noviembre, en una etapa donde se pueden evaluar los avances y logros individuales y colectivos.

La selección de este mes es estratégica, ya que fomenta la motivación de los empleados hacia el cierre del año, incentivando un desempeño óptimo en los últimos meses del período. Finalmente, en diciembre se lleva a cabo la auditoría de la carga de trabajo, asegurando que la distribución de tareas sea equitativa y eficiente a lo largo del año. Esta revisión permite identificar oportunidades de mejora para la planificación del siguiente período, cerrando el ciclo con un análisis integral del desempeño organizacional.

**Tabla 8 Cronograma 2025**

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION 2025</b>											
	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Microsoft Teams Essentials			X								
Capacitación en liderazgo transformacional						X					
Coaching empresarial								X			
Programa de reconocimientos										X	

El cronograma de implementación 2025 ha sido diseñado con un enfoque estructurado y progresivo, asegurando que cada iniciativa se ejecute en el momento oportuno para maximizar su impacto. La combinación de tecnología, formación en liderazgo, asesoramiento personalizado, reconocimiento del talento y auditoría de la carga de trabajo refuerza el compromiso de la empresa con el desarrollo organizacional y el bienestar de sus colaboradores.

Además, esta planificación permite un equilibrio entre la capacitación y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, lo que genera un aprendizaje continuo y sostenido a lo largo del año. El enfoque secuencial de la propuesta facilita la adaptación del equipo a los cambios y asegura que las mejoras implementadas sean evaluadas y ajustadas de manera efectiva. Con esta estructura, la empresa no solo fomenta la eficiencia operativa, sino que también fortalece la cultura corporativa, incrementa la motivación del personal y sienta las bases para un crecimiento sostenible en el futuro.

Este cronograma refleja el compromiso de la empresa con la excelencia y la evolución constante, impulsando un entorno laboral dinámico, colaborativo y orientado a resultados. La inversión en cada una de estas áreas demuestra una visión estratégica a largo plazo, asegurando que los recursos destinados a la optimización organizacional generen un impacto positivo tanto en la productividad como en la satisfacción de los colaboradores.

## **Conclusiones**

En la empresa CONSORCIO STG S.A. dentro de los años que lleva en funcionamiento no se ha realizado una evaluación que permita un análisis del clima laboral, por lo que la investigación realizada dentro de este trabajo de titulación se convirtió en una primera pauta para la identificación de ciertos factores que influyen dentro de las actividades laborales diarias que realizan los trabajadores que forman parte de la organización. Esta investigación ha permitido establecer planes y de mejora que ayuden a la conformación de un clima laboral más adecuado.

Se realizaron la busque de las principales referencias bibliográficas nacionales e internacionales relacionadas con el estudio del clima organizacional empresarial para contar con teorías y métodos que nos permitan realizar el análisis de clima laboral en la organización y que a su vez nos ayuden a tener una idea más clara de los factores o variables que intervienen en el proceso de evaluación y que con esto poder tener un equilibrio entre la parte personal y laboral al momento de desempeñar las labores diarias que se ejecutan.

Para la evaluación de clima laboral se idéntico teorías, métodos y factores que permitieron entender las diversas variables que podrían influir en el análisis de clima laboral, por tal motivo la investigación se centró en dos temas importantes, las teorías de motivación y los tipos de clima y sus factores. En la aplicación de la evaluación de clima laboral realizada a los diferentes departamentos se pudo evidencia que:

Una de las áreas con mejor calificación dentro del clima laboral se encuentra el área de planificación dentro de 8 dimensiones establecidas en la evaluación 3 de ellas se encuentran en calificación muy bueno y 5 en calificación bueno, destacando que existe una muy buena estructura organizacional y las relaciones interpersonales y formación personal son de las puntuaciones más valoradas.

En el departamento de TIC se pudo observar que dentro de las 8 dimensiones establecidas que tiene todas se encuentran dentro de un rango bueno por lo que se puede decir en términos generales que en dicho departamento existe un buen clima laboral según la opinión de los evaluados que pertenecen a este departamento.

En las áreas administrativas es una de las áreas con menos puntuación y con mayores problemas, que, dentro de las 8 dimensiones establecidas, se observa que 4 dimensiones como son la de relaciones interpersonales, formación personal, Motivación y satisfacción y dimensiones psicosociales están en un rango regular lo que abra que realizar una estrategia de mejora de clima laboral.

Con el estudio se pudo evidenciar que un factor común como se puede destacar es la dimensión organizacional y condiciones de trabajo, y las dimensiones calificadas como factores que debe realizar planes de minimización son la de reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción y si bien es cierto que está dentro de rango bueno, pero se debe realizar mejora continua es la dimensión de relaciones interpersonales para incentivar la mejora de la comunicación y fortalecer dicha dimensión.

Los resultados y planes de mejora planteados en este proyecto deben ser tomados en cuenta dentro de la planificación estratégica de la organización, para así conseguir que la evaluación de clima laboral, con constituya en un proceso que logre potenciar ciertas dimensiones que de alguna forma pueda afectar en un futuro el correcto funcionamiento de la organización.

La implementación de un plan requerirá de una inversión de propuesta, pero la correcta realización proporciona resultados interesantes, ya que al proveer de buen clima laboral adecuado incentivara a los colaboradores de la organización un aumento de su eficiencia y productividad en las actividades que realizan.

### **Recomendaciones para la Implementación**

Se recomienda que los resultados obtenidos y los planes de mejora planteados dentro del presente proyecto sean tomados en cuenta dentro de la planificación estratégica de la organización, para conseguir que la evaluación de clima laboral y se constituya dentro del departamento de recursos humanos, y que pueda de esta manera se logre que las dimensiones que establecieron como medidas a mejorar sean potenciadas y que a futuro estas dimensiones puedan afectar el correcto funcionamiento de la organización.

Es necesario que se revisar los planes de capacitaciones, de inducción y reinducción por lo que esto es fundamental al momento de dar a conocer la misión, visión

e historia de la organización y que el nuevo colaborador pueda tener un conocimiento claro de las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, pero sin olvidar al personal antiguo que ya labora en la organización y que siempre deben estar al tanto de los diferentes cambios que se realicen y que no se sientan excluidos de los cambios que pudiera realizar CONSORCIO STG S.A.

Se recomienda que dentro de la planificación estratégica se asigne un presupuesto para la realización de actividades como capacitaciones, talleres, actividades recreativas que permitan un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación entre todos los departamentos, establecer planes de reconocimientos como beneficios no monetarios al colaborador que constituye un fuerte factor de motivación personal.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Fernández, A., & Gómez, R. (2020). Clima laboral y desempeño organizacional: un estudio en empresas de construcción. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 12(3), 45-60.
- Gálvez, J., & Morales, L. (2019). *La comunicación interna como factor clave en el clima laboral*. Editorial Universitaria.
- González, M., & Torres, P. (2020). Efectos del clima organizacional en la productividad de las empresas: un análisis empírico. *Revista de Administración y Negocios*, 18(2), 78-92.
- Mendoza, T., & Rojas, S. (2021). Retos del clima laboral en empresas en crecimiento: estudio de caso. *Revista de Ciencias Empresariales*, 7(1), 30-50.
- Robbins, SP y Judge, TA (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos* (4.ª ed.). Publicaciones SAGE.
- Flock, U. (2018). *Introducción a la investigación cualitativa* (6.ª ed.). SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Neuman, WL (2014). *Métodos de investigación social: enfoques cualitativos y cuantitativos* (7
- Saldana, J. (2016). *Manual de codificación para investigadores cualitativos* (3.ª ed.). SAGE Publications.
- Chaparro, M. (2006). *Liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral*. *Revista de Psicología Organizacional*, 8(3), 45-60.
- Dávila, R., Martínez, A., & Ortega, S. (2021). *Impacto del clima laboral en la satisfacción de los empleados: Un estudio en empresas peruanas*. *Revista de Estudios Laborales*, 32(1), 19-34.

- Fernández, L., & Gómez, P. (2020). *Prácticas de reconocimiento y su impacto en el clima laboral en sectores de alta presión*. Revista de comportamiento organizacional, 25 (4), 401-416.
- Mendoza, A., & Rojas, C. (2021). *Desafíos en el clima organizacional de empresas en crecimiento*. Revista de Investigación Empresarial, 7(2), 112-128.
- Pedraza, V. (2018). *Clima organizacional y productividad: Un enfoque explicativo*. Editorial Empresarial.
- Reyes, F. (2010). *Factores clave en el clima laboral*. Psicología Organizacional y Trabajo, 22(3), 78-95.
- Salazar, J. y Ramírez, K. (2019). *Bienestar y salud laboral en sectores industriales de alta carga de trabajo*. Revista de Relaciones Industriales, 41(2), 56-70.
- Soto, P. (2007). *Diagnóstico del clima laboral y propuestas de mejora*. Revista de Ciencias Sociales, 14(1), 42-58.

## Apéndice

### Apéndice 1

# ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

		Empresa	Consortio STG SA			
Puesto laboral	1.-ADMINISTRATIVO-2.-MANTENIMIENTO-3.-MEDIOS DE PAGO-4.-PLANIFICACIÓN-5.-RECAUDO-6.-TIC					
Instrucciones	Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
Relaciones interpersonales	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética					
	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
	Tengo una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones					
Comunicación interna	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada					
	Recibo retroalimentación sobre las labores que realizo					
	La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente					
Estructura organizacional	En la organización las funciones están claramente definidas					
Formación profesional	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento					
	Considero que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas					

<b>Reconocimiento y promoción</b>	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización						
	Las promociones internas se realizan de manera justa						
	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía						
	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización						
<b>Motivación y satisfacción</b>	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?						
	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?						
	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?						
	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?						
	¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?						
	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?						
<b>Dimensión Psicosocial</b>	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo						
	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí						
	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo						
	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)						
	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido						
	Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros						
	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas						
	Requiere alto grado de concentración						
	En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os						



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Naula Sánchez, Stefany Dolores** con C.C: # **0953086832** autora del trabajo de titulación: **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación** previo a la obtención del título de **Licenciada 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de febrero del 2025

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Naula Sánchez, Stefany Dolores**  
C.C: **0953086832**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Flores Salvatierra, Cesar Armando**, con C.C: # **0925836009** autor del trabajo de titulación: **Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación** previo a la obtención del título de **Licenciado 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de febrero del 2025

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: **Flores Salvatierra, Cesar Armando**  
C.C: **0925836009**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Determinación del clima laboral en la empresa consorcio STG SA y propuesta de mejora para su implementación.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Naula Sánchez, Stefany Dolores Flores Salvatierra, Cesar Armando		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Matute Petroche, Jessica Silvana, MGs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	19 de febrero del 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	59
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administrativo, Mantenimiento, Medios de pago, Planificación, Recaudo, Tic.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima laboral, comunicación organizacional, liderazgo, reconocimiento, satisfacción laboral, motivación, desempeño, cultura organizacional, bienestar laboral, productividad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente estudio tiene como objetivo determinar el clima laboral en la empresa Consorcio STG S.A. y proponer un plan de mejora. Para esto se utilizó un enfoque mixto de investigación, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas estructuradas por medio de Google forms a empleados de diversas áreas para evaluar factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación y el reconocimiento del desempeño. Los resultados mostraron que, si bien la estructura organizacional y las condiciones de trabajo son bien valoradas, existen áreas de oportunidad en la comunicación entre niveles jerárquicos, el reconocimiento laboral y el apoyo emocional. A partir de los resultados realizados, se propusieron estrategias de intervención enfocadas en mejorar la retroalimentación interna, fomentar un liderazgo participativo y establecer programas de reconocimiento para fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados.</p> <p>Se concluye que la implementación de estas estrategias contribuye significativamente a un ambiente laboral más saludable y productivo, impactando positivamente en la retención del talento y en la eficiencia organizacional.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> Stefany +593991822669 Cesar +593981100416	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:stefany.naula01@cu.ucsg.edu.ec">stefany.naula01@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:cesar.flores03@cu.ucsg.edu.ec">cesar.flores03@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b>		
	<b>Teléfono:</b> +593984655158		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			