



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en  
la rotación del personal**

**AUTORES:**

**Medina Rivera María Fernanda  
Pallo Núñez Christian Daniels**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Mancero Mosquera Jacinto Humberto Ms. C.**

**Guayaquil, Ecuador  
15 de Septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Medina Rivera María Fernanda y Pallo Núñez Christian Daniels**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**

**TUTOR**

---

**Mancero Mosquera Jacinto Humberto Ms. C.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, Medina Rivera María Fernanda y  
Pallo Núñez Christian Daniels**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los quince días del mes de Septiembre del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Medina Rivera María Fernanda**

---

**Pallo Núñez Christian Daniels**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Medina Rivera María Fernanda y  
Pallo Núñez Christian Daniels**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Septiembre del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Medina Rivera Maria Fernanda**

---

**Pallo Núñez Christian Daniels**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme fuerzas para cumplir mis metas y por brindarme un día más de vida con mi familia. A mis padres Washington Medina y Jacqueline Rivera que han sido mi fuente de inspiración y modelo a seguir, y que con su amor, esfuerzo y sacrificio me han permitido crecer como persona y culminar este ciclo de mi vida. Quiero agradecer también a todas esas personas que me hayan brindado su apoyo y tiempo y a mi compañero Christian Pallo por su confianza en este trabajo.

María Fernanda Medina Rivera

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la salud y bienestar que me ha dado para poder culminar una de mis metas. A mis padres Egnio Pallo y Rosa Núñez por su paciencia y apoyo económico a lo largo de mi formación profesional. A mi hija Mia Pallo por ser mi fuente de superación y a mi hermana Viviana Pallo por ser mi ejemplo a seguir. A mi tutor Ing. Humberto Mancero Mosquera por el tiempo, conocimientos, y responsabilidad que nos brindó en todo el periodo de titulación.

A mi compañera María Fernanda Medina, por aparecer en los dos últimos años de la carrera, por su esfuerzo y dedicación en el proceso de titulación.

Christian Daniels Pallo Núñez

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de titulación a Dios por permitirme alcanzar y culminar este ciclo de la vida junto a mis seres queridos. A mis padres, quienes han sido mi pilar, y quienes con sus sacrificios y dedicación me brindado todos los recursos necesarios para llevar a cabo esta meta.

María Fernanda Medina Rivera



## **DEDICATORIA**

A mi familia, Egnio Pallo, Rosa Núñez, Mia Pallo, Viviana Pallo, Fabrizio Pallo y Renata Pallo, por alentarme día a día a la distancia en esta larga batalla de superación, y a todas aquellas personas que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

Christian Daniels Pallo Núñez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Jacinto Humberto Mancero Mosquera, Ms. C.**  
TUTOR

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**  
DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Bajana Villagomez Yanina Mgs**  
COORDINADORA DEL ÁREA DE LA CARRERA

Guayaquil 25 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C.**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **María Fernanda Medina Rivera**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal”**. Somos el Tutor Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C., y la Srta. María Fernanda Medina Rivera y Sr. Christian Daniels Pallo Núñez y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

---

**Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C.**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

---

**María Fernanda Medina Rivera**  
ESTUDIANTE

Guayaquil 25 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C.**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Christian Daniels Pallo Núñez**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal**”. Somos el Tutor Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C., y la Srta. María Fernanda Medina Rivera y Sr. Christian Daniels Pallo Núñez y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

---

**Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ms. C.**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

---

**Christian Daniels Pallo Nuñez**  
ESTUDIANTE

# Índice General

Índice De Tablas.....	xv
Índice de figuras .....	xix
Resumen.....	23
Abstract .....	24
Introducción .....	25
Problema de investigación .....	27
Enunciado del problema .....	27
Formulación del problema.....	27
Objetivos .....	28
Objetivo General. ....	28
Objetivos Específicos. ....	28
Justificación y delimitación de la investigación.....	29
Capítulo I: Marco de referencia de la investigación .....	31
1.1. Marco teórico.....	31
1.1.1.Historia del clima organizacional.....	31
1.1.2.Tipos de clima organizacional.....	33
1.1.3.Importancia del clima organizacional .....	34
1.1.4.Clima organizacional y su efecto en el comportamiento y desempeño.....	35
1.1.5.Factores del clima organizacional .....	37
1.1.6.Necesidades humanas y motivación.....	51
1.1.7.Estilos de liderazgo.....	54
1.1.8.Instrumentos para medir el clima organizacional.....	57
1.1.9.Rotación del personal .....	59
1.1.10.Relación entre factores del clima organizacional y necesidades humanas..	60
1.1.11.Relación del clima con la rotación del personal.....	64
1.1.12.Diferencia entre cultura y clima organizacional.....	66
1.2.Marco conceptual.....	67
1.3.Marco legal .....	70
Capítulo II: Presentación general de la empresa .....	72
2.1.Antecedentes.....	72

2.1.1. Historia .....	72
2.1.2. Misión.....	72
2.1.3. Visión .....	72
2.1.4. Servicios .....	72
2.1.5. Análisis DAFO .....	73
2.1.6. Análisis PERSTAL.....	74
2.2. Estructura organizacional .....	75
2.2.1. Organigrama .....	75
2.2.2. Tamaño .....	75
2.2.3. Cadena de mando .....	76
2.2.4. Departamentalización .....	76
2.2.5. Toma de decisión.....	77
2.2.6. Reglamento interno .....	77
2.2.7. Rotación del personal .....	77
Capítulo III. Marco metodológico.....	78
1.1. Tipos de investigación .....	78
1.2. Métodos de investigación .....	78
1.3. Hipótesis de la investigación .....	78
1.3.1. Formulación de la hipótesis.....	78
1.3.2. Variables de la hipótesis.....	78
1.4. Población y censo .....	79
1.4.1. Población .....	79
1.4.2. Censo .....	79
1.5. Fuentes de recolección de información .....	79
1.5.1. Fuentes primeras.....	79
1.5.2. Fuentes secundarias .....	80
1.6. Técnicas de recolección de información.....	80
1.7. Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultado.....	83
Capítulo IV: Resultados .....	84
4.1. Encuesta.....	84
4.1.2. Datos generales de la encuesta .....	84
4.1.2. Preguntas de la encuesta con escalas tipo Likert.....	90
4.2. Entrevista .....	130

4.2.1. Datos generales de la entrevista .....	130
4.2.2. Preguntas de la entrevista .....	130
4.3. Análisis del clima organizacional .....	143
4.4. Rotación .....	146
Capítulo V: Propuesta .....	149
5.1. Estrategias por factores .....	150
5.1.1. Seguridad laboral .....	150
5.1.2. Estructura organizacional .....	151
5.1.3. Trabajo en grupo .....	153
5.1.4. Liderazgo .....	154
5.1.5. Comunicación .....	154
5.1.6. Motivación .....	156
5.1.7. Presión laboral .....	157
5.2. Evaluación financiera .....	158
Conclusiones .....	163
Recomendaciones .....	164
Referencias .....	165
Apéndices .....	191
Apéndice A. Validación académica se requiere realizar el trabajo de titulación ...	192
Apéndice B. Código de trabajo del Ecuador Art. 16 .....	193
Apéndice C. Código de trabajo del Ecuador Art. 181 .....	194
Apéndice D. Código de trabajo del Ecuador Art. 169 .....	195
Apéndice E. Formato de encuesta interna del clima organizacional .....	196
Apéndice F. Formato de Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo .....	200
Apéndice G. Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #1 .....	204
Apéndice H. Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #2 .....	210
Apéndice I. Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #3 .....	216

## Índice De Tablas

Tabla 1. <i>Factores del clima organizacional con sus respectivos autores entre los años 1964-1974</i> .....	38
Tabla 2. <i>Factores del clima organizacional por autores del año 1977-2004</i> .....	38
Tabla 3. <i>Diferencias entre estructura vertical y horizontal</i> .....	43
Tabla 4. <i>Factores que influyen en los niveles de la estructura</i> .....	43
Tabla 5. <i>Cronología de las definiciones del clima organizacional (continuación)</i> .....	67
Tabla 6. <i>Sexo</i> .....	84
Tabla 7. <i>Edad</i> .....	85
Tabla 8. <i>Educación</i> .....	86
Tabla 9. <i>Área</i> .....	87
Tabla 10. <i>Ingreso Mensual</i> .....	88
Tabla 11. <i>Tiempo trabajando en la empresa</i> .....	89
Tabla 12. <i>En mi lugar de trabajo dispongo de equipos, maquinas o herramientas que pueden ocasionarme algún daño físico</i> .....	90
Tabla 13. <i>Se que hacer en caso de tener un accidente en el trabajo</i> .....	91
Tabla 14. <i>Mi salud está en riesgo debido al trabajo que realizo</i> .....	92
Tabla 15. <i>La empresa se preocupa por mi seguridad en el trabajo</i> .....	93
Tabla 16. <i>Me siento inseguro en el lugar de trabajo</i> .....	94
Tabla 17. <i>Comprendo las tareas o funciones que debo realizar en la empresa</i> .....	95
Tabla 18. <i>Tengo claro que persona dirige mi trabajo</i> .....	96
Tabla 19. <i>El reglamento interno de la empresa es injusto y no se cumple con igualdad</i> ..	97
Tabla 20. <i>Se realizan ascensos, transferencias justas y equitativas</i> .....	98
Tabla 21. <i>Siento que los directivos evitan involucrarme en la toma de decisiones de la empresa</i> .....	99
Tabla 22. <i>Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo</i> .....	100
Tabla 23. <i>Siento temor y preocupacion de que mis opiniones expuestas sean rechazadas</i> .....	101
Tabla 24. <i>Deseo pertenecer a otro grupo de trabajo</i> .....	102
Tabla 25. <i>Me reuno y me comunico con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde laboro</i> .....	103
Tabla 26. <i>Existen conflictos en mi grupo de trabajo</i> .....	104



Tabla 27. <i>Mi superior se concentra más en presionarme, controlarme y darme órdenes que ayudarme a entender cómo realizar mi trabajo</i> .....	105
Tabla 28. <i>Mi superior promueve la participación en la toma de decisiones</i> .....	106
Tabla 29. <i>Mi superior solo interviene cuando los problemas del trabajo son serios y graves</i> .....	107
Tabla 30. <i>Mi superior solo me regaña y no reconoce mi trabajo</i> .....	108
Tabla 31. <i>Los directivos de la empresa reconocen y valoran mi trabajo</i> .....	109
Tabla 32. <i>La información que recibo es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo</i> .....	110
Tabla 33. <i>Manifiesto mi desacuerdo y realizo recomendaciones sin ningún miedo o temor</i> .....	111
Tabla 34. <i>Los directivos se comunican conmigo para regañarme, indicarme las instrucciones y/o problemas</i> .....	112
Tabla 35. <i>Mi superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo</i> .....	113
Tabla 36. <i>Tengo conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa</i> .....	114
Tabla 37. <i>La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que me distraen de la rutina laboral</i> .....	115
Tabla 38. <i>Tengo oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de: capacitaciones, talleres, seminarios, entre otros</i> .....	116
Tabla 39. <i>Responden a mis inquietudes de forma respetuosa a pesar de que ya habían sido explicadas anteriormente</i> .....	117
Tabla 40. <i>El pago que recibo me desanima a trabajar con empeño</i> .....	118
Tabla 41. <i>Considero que los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por mi bienestar</i> .....	119
Tabla 42. <i>La empresa ofrece estabilidad laboral</i> .....	120
Tabla 43. <i>Mi trabajo es una fuente que me genera estrés</i> .....	121
Tabla 44. <i>Mi supervisor me presiona demasiado para cumplir con mis funciones a pesar de que aún hay suficiente tiempo para culminarlas</i> .....	122
Tabla 45. <i>Sacrifico el tiempo con mi familia y horas de sueño por las actividades extras que se me han asignado</i> .....	123
Tabla 46. <i>Se me asignan tareas que no corresponden a mis funciones</i> .....	124
Tabla 47. <i>Siento desinterés por el prestigio de la empresa</i> .....	125

Tabla 48. <i>Recomiendo a mis amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar</i> .....	126
Tabla 49. <i>Me interesa el futuro de la empresa</i> .....	127
Tabla 50. <i>Busco otras ofertas de empleo</i> .....	128
Tabla 51. <i>Me siento identificado(a) con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna”</i> .....	129
Tabla 52. <i>Promedio del clima organizacional</i> .....	143
Tabla 53. <i>Análisis de Rotación de Salidas de Personal Anual</i> .....	147
Tabla 54. <i>Salidas de personal por meses hasta Junio 2016</i> .....	147
Tabla 55. <i>Costos generados por rotación de personal (Enero-Junio 2016)</i> .....	148
Tabla 56. <i>Salidas por departamento (Enero-Junio 2016)</i> .....	148
Tabla 57. <i>Resumen de propuestas para mejorar clima organizacional</i> .....	149
Tabla 58. <i>Costos aproximados para las actividades propuestas del factor seguridad laboral</i> .....	151
Tabla 59. <i>Costos aproximados para la propuesta del factor estructura organizacional-Reunión anual</i> .....	152
Tabla 60. <i>Costos aproximados para las propuestas del factor trabajo en grupo</i> .....	153
Tabla 61. <i>Costos aproximados para las actividades propuestas del factor liderazgo</i> .....	154
Tabla 62. <i>Costos aproximados para actividad: buzón de sugerencias</i> .....	155
Tabla 63. <i>Costos aproximados para las actividades propuestas de motivación</i> .....	157
Tabla 64. <i>Costos aproximados para las actividades propuestas del factor presión laboral</i> .....	158
Tabla 65. <i>Consolidado de costo por factor de la propuesta. (Estimado año 2016)</i> .....	158
Tabla 66. <i>Análisis de aproximación de Costos anual</i> .....	159
Tabla 67. <i>Estimación del costo de horas perdidas en un escenario conservador</i> .....	160
Tabla 68. <i>Estimación de costos de oportunidad por incremento de tiempo muerto 2016</i> .....	160
Tabla 69. <i>Estimación de liquidaciones</i> .....	161
Tabla 70. <i>Analisis de costo de oportunidad</i> .....	162
Tabla 71. <i>Analisis de liquidaciones vs propuesta</i> .....	162

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Pirámide de necesidades de Maslow. ....	52
<i>Figura 2.</i> Influencia de la motivación y de la competencia sobre el liderazgo. ....	57
<i>Figura 3.</i> Influencia de los factores del clima organizacional en insatisfacción de las necesidades de seguridad.....	60
<i>Figura 4.</i> Influencia del factor estructura organizacional y la satisfacción de las necesidades .....	61
<i>Figura 5.</i> Influencia del factor ambiente social en insatisfacción de las necesidades humanas.....	62
<i>Figura 6.</i> Influencia del factor motivación en la insatisfacción de las necesidades .....	64
<i>Figura 7.</i> Relación del clima organizacional y rotación de personal .....	65
<i>Figura 8.</i> FODA de la empresa. ....	73
<i>Figura 9.</i> PERSTAL de la empresa.....	74
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la empresa. Elaborado por: administración de la empresa. ....	75
<i>Figura 11.</i> Cadena de mando .....	76
<i>Figura 12.</i> Calificación de los ítems positivos y negativos.....	81
<i>Figura 13.</i> Clasificación y calificación del clima organizacional .....	82
<i>Figura 14.</i> Sexo. ....	84
<i>Figura 15.</i> Edad.....	85
<i>Figura 16.</i> Educación. ....	86
<i>Figura 17.</i> Área. ....	87
<i>Figura 18.</i> Ingreso mensual.....	88
<i>Figura 19.</i> Tiempo trabajando en la empresa. ....	89
<i>Figura 20.</i> En mi lugar de trabajo dispongo de equipos, maquinas o herramientas que pueden ocasionarme algún daño físico. ....	90
<i>Figura 21.</i> Sé que hacer en caso de tener algún accidente en el trabajo. ....	91
<i>Figura 22.</i> Mi salud está en riesgo debido al trabajo que realizo.....	92
<i>Figura 23.</i> La empresa se preocupa por mi seguridad en el trabajo.....	93
<i>Figura 24.</i> Me siento inseguro en el lugar de trabajo.....	94
<i>Figura 25.</i> Comprendo las tareas o funciones que debo realizar en la empresa .....	95
<i>Figura 26.</i> Tengo claro que persona dirige mi trabajo. ....	96
<i>Figura 27.</i> El reglamento interno de la empresa es injusto y no se cumple con igualdad ..	97

<i>Figura 28.</i> Se realizan ascensos, transferencias justas y equitativas.....	98
<i>Figura 29.</i> Siento que los directivos evitan involucrarme en la toma de decisiones de la empresa.....	99
<i>Figura 30.</i> Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.....	100
<i>Figura 31.</i> Siento temor y preocupación de que mis opiniones expuestas sean rechazadas.....	101
<i>Figura 32.</i> Deseo pertenecer a otro grupo de trabajo.....	102
<i>Figura 33.</i> Me reúno y me comunico con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde laboro.....	103
<i>Figura 34.</i> Existen conflictos en mi grupo de trabajo.....	104
<i>Figura 35.</i> Mi superior se concentra más en presionarme, controlarme y darme órdenes que ayudarme a entender cómo realizar mi trabajo.....	105
<i>Figura 36.</i> Mi superior promueve la participación en la toma de decisiones.....	106
<i>Figura 37.</i> Mi superior solo interviene cuando los problemas del trabajo son serios y graves.....	107
<i>Figura 38.</i> Mi superior solo me regaña y no reconoce mi trabajo.....	108
<i>Figura 39.</i> Los directivos de la empresa reconocen y valoran mi trabajo.....	109
<i>Figura 40.</i> La información que recibo es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.....	110
<i>Figura 41.</i> Manifiesto mi desacuerdo y realizo recomendaciones sin ningún miedo o temor.....	111
<i>Figura 42.</i> Los directivos se comunican conmigo para regañarme, indicarme las instrucciones y/o problemas.....	112
<i>Figura 43.</i> Mi superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.....	113
<i>Figura 44.</i> Tengo conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa.....	114
<i>Figura 45.</i> La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que me distraen de la rutina laboral.....	115
<i>Figura 46.</i> Tengo oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de: capacitaciones, talleres, seminarios, entre otros.....	116
<i>Figura 47.</i> Responden a mis inquietudes de forma respetuosa a pesar de que ya habían sido explicadas anteriormente.....	117
<i>Figura 48.</i> El pago que recibo me desanima a trabajar con empeño.....	118

<i>Figura 49.</i> Considero que los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por mi bienestar.....	119
<i>Figura 50.</i> La empresa ofrece estabilidad laboral. ....	120
<i>Figura 51.</i> Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.....	121
<i>Figura 52.</i> Mi supervisor me presiona demasiado para cumplir con mis funciones a pesar de que aún hay tiempo para culminarlas. ....	122
<i>Figura 53.</i> Sacrifico el tiempo con mi familia y horas de sueño por las actividades extras que se me han asignado. ....	123
<i>Figura 54.</i> Se me asignan tareas que no corresponden a mis funciones. ....	124
<i>Figura 55.</i> Siento desinterés por el prestigio de la empresa.....	125
<i>Figura 56.</i> Recomiendo a mis amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar.....	126
<i>Figura 57.</i> Me interesa el futuro de la empresa.....	127
<i>Figura 58.</i> Busco otras ofertas de empleo.....	128
<i>Figura 59.</i> Me siento identificado(a) con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna.....	129
<i>Figura 60.</i> Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en maquinaria, infraestructura, utensilios, productos y talento humano. ....	130
<i>Figura 61.</i> Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?.....	131
<i>Figura 62.</i> Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?.....	132
<i>Figura 63.</i> ¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?.....	132
<i>Figura 64.</i> ¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?. ....	133
<i>Figura 65.</i> ¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionados con la empresa? .....	134
<i>Figura 66.</i> ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido? .....	135
<i>Figura 67.</i> ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa? .....	136

<i>Figura 68.</i> ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento? .....	136
<i>Figura 69.</i> ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo? .....	137
<i>Figura 70.</i> Con que frecuencia expresa frase motivadoras, facilitaciones, llama la atención, retroalimenta y capacita a su colaboradores. ....	138
<i>Figura 71.</i> La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral? .....	139
<i>Figura 72.</i> ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?.....	139
<i>Figura 73.</i> ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio? .....	140
<i>Figura 74.</i> ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias? .....	141
<i>Figura 75.</i> ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador? .....	141
<i>Figura 76.</i> Calificación y clasificación del clima organizacional de la empresa investigada .....	145
<i>Figura 77.</i> Clima organizacional de empresa investigada y sus factores.....	146
<i>Figura 78.</i> Pirámide invertida. Adaptada de cadena de mando.....	152
<i>Figura 79.</i> Formato para sugerencias. ....	155
<i>Figura 80.</i> Estimación de costos de oportunidad por incremento de tiempo muerto 2016 .....	161

## **Resumen**

El trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa XYZ y los factores que inciden en la rotación del personal. La metodología aplicada es mixta es decir que es cuantitativa y cualitativa. Además para esta investigación se analiza ocho factores o dimensiones claves: seguridad laboral, estructura organizacional, trabajo en grupo, liderazgo, comunicación, motivación, presión laboral y compromiso, esta última es la más crítica de todas y está vinculada directamente con las primeras ya mencionadas.

El índice de rotación del personal es elevada, terminado con un 26.2% en estos primeros seis meses del 2016. Como principal conclusión de determino que la empresa investigada tiene un clima organizacional aceptable sin embargo tiende a inclinarse más a regular que eficiente, así mismo se demostró que la baja inversión en programas de motivación, integración, capacitación, liderazgo, adecuado trato laboral entre otros aspectos, representa ahorros de gastos para la empresa,. Se concluyó además que los factores analizados inciden en la rotación de los colaboradores y el débil clima organizacional que mantiene la empresa.

**Palabras claves:** Clima organizacional, rotación de personal, factores del clima organizacional, compromiso, liderazgo.

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the organizational climate of the XYZ Company and the factors that impact on staff turnover. The methodology applied is mixed is to say that is quantitative and qualitative. In addition to this investigation eight factors or key dimensions are analyzed: job security, organizational structure, group work leadership, communication, motivation, work pressure and commitment, the latter is the most critical of all and is directly linked to the above factors.

The rate of staff turnover is high, finished with 26.2% in the first six months of 2016. The main conclusion of investigation determined that the company has an acceptable organizational climate however tends to lean more regular than efficient, so it is it showed that low investment in motivational programs, integration, training, leadership, adequate labor treatment among other things, represents cost savings for the company. It also concludes that the analyzed factors affect staff turnover and the weak organizational climate that keeps the company.

**Keywords:** Organizational climate, turnover, organizational climate factors, Commitment, leadership.



## Introducción

Para hacer realidad los objetivos, metas e ideas que tienen como fin el crecimiento de la empresa, se necesita mantener como pilar fundamental el Talento Humano, teniendo en cuenta que su ingenio, cooperación y aporte ayuda a conseguir los resultados que difícilmente se podrían lograr individualmente o solo con máquinas. En este caso se trata de una empresa que necesita de sus colaboradores de forma intensiva.

Al ser el trabajo “como algo que toma gran parte del tiempo del ser humano, principalmente al considerar los cambios provocados por los desafíos económicos” (Marín, Angeli dos Santos, José, Ávila y Siqueira, 2014, p.8) es imprescindible construir un gran lugar para trabajar de tal forma que los colaboradores perciban un clima organizacional eficiente y así se sienten más felices y comprometidos con la empresa.

El clima organizacional se refiere a la forma en que los colaboradores perciben y experimentan el ambiente interno de las organizaciones, y estas percepciones pueden ser objetivas y subjetivas, la primera está relacionada con la estructura organizativa, políticas, reglas, liderazgo, mientras que la segunda abarca el apoyo, cordialidad, reconocimiento entre otros aspectos que pueden afectar el desempeño de cada individuo (Hernández, Camargo & Martínez, 2015).

El éxito de una empresa depende de la manera como sus colaboradores perciben el clima organizacional y este será eficiente cuando consideren que este ofrece oportunidades para su desarrollo profesional y laboral, equilibrio entre sus actividades en el puesto de trabajo y sus necesidades, adecuada estructura organizacional caso contrario será percibido como ineficiente ( Sotelo, Figueroa, Arrieta, Solís, 2012).

En vista a esto y al percibir un clima organizacional deficiente en la empresa donde se realizó la práctica pre profesional en períodos distintos, surgió dos interrogantes: ¿Cuáles son los factores que afectan al clima organizacional en la empresa XYZ? y ¿Cómo el clima organizacional incide en la rotación del personal de la empresa?

El diagnóstico del clima organizacional es importante porque sus resultados sirven de referencia para desarrollar e implementar cambios que promuevan la satisfacción de los colaboradores y la estabilidad de la empresa, razón por la cual el objetivo planteado para esta investigación es analizar el clima organizacional de la empresa XYZ y los factores que inciden en la rotación del personal. Cabe destacar que la investigación está limitada al

bienestar de los colaboradores, más no a medir las consecuencias financieras que podría causar el problema detectado.

Este documento está conformado por cinco capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación,

El capítulo I abarca el marco referencial, el mismo que está dividido en tres partes, el primero denominado marco teórico donde se engloba todo lo referente al clima organizacional como historia, tipos, importancia, efectos, factores, instrumentos para su respectivo diagnóstico, entre otros aspectos que de alguna u otra forma mantienen una relación con el trabajo de investigación; el segundo es el marco conceptual y el tercero marco legal.

El capítulo II comprende la presentación general de la empresa, la misma que está incluye por una parte sus antecedentes: historia, misión, visión, servicios, análisis DAFO y PERSTAL y por otra parte su estructura organizacional.

En el capítulo III se especifica detalladamente la metodología que se utilizó en la investigación es decir las fuentes y técnicas de recolección de información, así como la población a evaluar de tal forma que se pueda comprobar si se cumple o no la siguiente hipótesis planteada: los factores del clima organizacional indican en una alta rotación de personal.

En el capítulo IV se muestra el resultado de la encuesta anónima aplicada a los colaboradores que habían laborado hasta el mes de junio del 2016, de igual con la entrevista estructurada realizada a los tres integrantes del consejo directivo de la empresa. También se encuentra dentro de este capítulo la rotación del personal y sus respectivos análisis.

En el capítulo V se presenta las estrategias propuestas para mejorar la perspectiva que tienen los colaboradores en cada factor analizado en el capítulo anterior. Se destaca que no se da énfasis a la parte financiera sin embargo se expone los costos que generan las actividades planteadas.

Finalmente se presenta las conclusiones de la investigación realizada, la principal conclusión es que el clima organizacional tiene una valoración de 3,19 lo que quiere decir que es considerada como aceptable sin embargo tiende a inclinarse más a un ambiente regular que eficiente, por lo tanto se debe tomar las respectivas medidas puesto que la empresa investigada tiene una elevada rotación de personal, lo que significa que los factores analizados

del clima organizacional inciden en este hecho. También se concluye que los colaboradores se mantienen en la empresa más por necesidad, que por sentido de pertinencia hacia la empresa.

## **Problema de investigación**

### **Enunciado del problema**

En la empresa XYZ, se percibe los siguientes hechos mala relación entre jefe-subordinado, desmotivación, bajo desempeño, actitud pedante y hostil, ausencia de liderazgo, rotación de personal, centralización de toma de decisiones, escasa cohesión en los grupos de trabajo, desconfianza, insatisfacción por remuneración, falta de reconocimiento entre otros elementos que contribuyen a generar un clima organizacional contaminado e ineficiente.

La empresa investigada ofrece el servicio de limpieza y mantenimiento, cuenta con ciento cuarenta y cuatro colaboradores conformado por: personal directivo (3) administrativo(9) y operativo (132), que a pesar de que son el recurso más valioso para la prestación del servicio, la administración central de la empresa ha minimizado el problema de rotación del personal, asumiendo su fácil reemplazo por el desempleo existente en el país.

El departamento de Talento Humano conoce que la empresa XYZ, presenta alta rotación de personal y aclara que esta información es manejada empíricamente puesto que no lleva un registro y control oficial. Además menciona que la rotación se produce de forma involuntaria y voluntaria. Los directivos manifiestan que ésta frecuente situación, es consecuencia del bajo desempeño de personal y de una mejor oferta laboral que ha conseguido el colaborador.

De igual forma agregan que han tenido casos en que los colaboradores han sido despedidos por comportamientos graves como: consumo de drogas y robos dentro de las instalaciones donde llevan a cabo el servicio de limpieza y mantenimiento, afectando de esta manera la integridad de la empresa, en vista de que estas acciones negativas, afectan la imagen de la entidad. Poniendo en riesgo la estabilidad del contrato con los clientes, por ende la permanencia de la empresa en el mercado.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que afectan al clima organizacional en la empresa XYZ?

¿Cómo el clima organizacional incide en la rotación del personal de la empresa?

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Analizar el clima organizacional de la empresa XYZ y los factores que inciden en la rotación del personal.

### **Objetivos Específicos.**

1. Conocer los factores determinantes del clima organizacional y la relación que tienen en la rotación del personal.
2. Establecer los antecedentes y la situación actual de la empresa respecto a la rotación del personal.
3. Definir la metodología de investigación a utilizar para la identificación de los factores del clima organizacional en la empresa.
4. Diagnosticar y analizar el clima organizacional de la empresa e identificar la relación que tiene con su nivel de rotación de personal.
5. Sugerir estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa y analizar los costos que generan su implantación

## **Justificación y delimitación de la investigación**

En el desarrollo de esta investigación se cumple con lo estipulado en el artículo 21 por el Consejo de Educación Superior (2013), que establece que para la validación académica se requiere realizar el trabajo de titulación, el mismo que es definido como el resultado investigativo, académico o artístico, en el cual el estudiante demuestra el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional (ver Apéndice A).

Así mismo, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para el semestre A-2016 establece y mantiene tres líneas de investigación para trabajos de titulación. La más ajustada al tema de la investigación propuesta en el título corresponde a la línea dos que dice lo siguiente: evaluación del desarrollo organizacional y planes de mejora en sectores públicos y privados, mediante el emprendimiento. En vista a esto se ha decidido realizar la investigación en el área de Talento Humano, permitiendo reforzar los conocimientos adquiridos.

Se justifica la investigación porque es competencia de los ingenieros comerciales, la administración de talento humano a nivel departamental, staff o lineal. Además se justifica desde el punto de vista social teniendo en cuenta que pretende ayudar a solucionar la calidad de vida de los colaboradores en la empresa investigada, dicho de otra manera si las estrategias para solucionar el problema detectado fuesen aplicadas, es probable que garantice un empleo estable de tal forma que la persona no forme parte de la población desempleada, y así satisfaga varias de las necesidades que en su momento identificaron los distintos autores al abordar este tema.

Cabe recalcar que el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013) señala que la estabilidad laboral, es un componente esencial del trabajo digno, ya que garantiza ingresos permanentes al trabajador, además añade que el trabajo no debe ser considerado como un factor más de producción y que los colaboradores deben ser vistos como un activo para la empresa, socios estrategos por su aporte de fuerza laboral.

Considerando estos aspectos y en vista de que la actividad de limpieza y mantenimiento en hogares, oficinas e industria tiene como componente fundamental a los operarios, quienes el que presta estos servicios y a los del área administrativas quienes dirigen y controlan el funcionamiento de la empresa, se ha convertido en una motivación para realizar esta investigación, pues cabe señalar que el bienestar de los colaboradores incide en la familia

de cada uno de ellos, ya sea en los aspectos económicos, sociales o emocionales de forma positiva o negativa.

Finalmente, la investigación está limitada al bienestar de los colaboradores, más no a medir las consecuencias financieras que podría causar el problema detectado. Por ende el análisis del clima organizacional se hará con la nómina de colaboradores del mes de Junio del 2016 y en cuanto a la rotación del personal, se analizará los datos desde el 2013 hasta el mes de junio del 2016, cabe destacar que el espacio geográfico corresponde a una empresa ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

# Capítulo I: Marco de referencia de la investigación

## 1.1. Marco teórico

### 1.1.1. Historia del clima organizacional

“El clima organizacional se instaló dentro de la teoría general de la administración” (Orbegoso, 2010, p.349) especialmente en el enfoque humanista, que comenzó a desarrollarse en el segundo periodo de Taylor, quien propuso la remuneración por eficiencia, para que los intereses de unos y otros sean los mismos y así exista prosperidad tanto para el empleador como para el colaborador (Taylor y Fayol, 1961).

Las investigaciones de Henry Fayol intervinieron de alguna manera en el clima organizacional, en vista de que estableció que la función administrativa no es privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa, al contrario es una función que se reparte entre ellos y los otros colaboradores (Martínez, 2005). No obstante, a pesar de los grandes aportes que hicieron estos dos autores fue hasta 1930 cuando el clima organizacional tuvo una enorme aceptación gracias al desarrollo de las acciones sociales especialmente de la psicología y en particular de la psicología del trabajo (Chiavenato, 2014).

Las investigaciones de Elton Mayo, “exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol” (Orbegoso, 2010, p.349). “La teoría de las relaciones humanas habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador” (Montoya, 2006, p.62).

Las investigaciones de Elton Mayo fueron realizadas en el Departamento de Hilados (fábrica de textil) donde comprobó que la sensación de ser miembro de un equipo, es más fuerte que el interés económico y cualquier influencia material, mientras que su otra investigación realizada en Hawthorne determinó que el tipo de liderazgo y las relaciones informales influyen en el desempeño de los colaboradores (Trujillo, 2010).

Los aportes de Mayo fueron esenciales para nuevas concepciones administrativas de la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento, donde se sumaron teorías de varios

autores como: Abraham Maslow, Frederick Herzber, Douglas McGregor, Edgar Schein, Kurt Lewin entre otros (Velázquez, 2002).

Se destaca que aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de clima organizacional, las primeras alucinaciones vienen dadas desde una perspectiva psicológica y se encuentra recogida poco tiempo después en los trabajos de Lewin (Olaz, 2013). Lewin en la década de 1930 realizó los primeros estudios del clima organizacional (Juárez, 2012), él condujo sus esfuerzos para materializar la aplicación de la psicología al ambiente laboral (Lacouture, 1996)

“Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en realizar las aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social” (Echeverri y Cruz, 2014, p.185). Fernández (2004) añade que Lewin y Lippit realizaron un experimento hecho con grupos de estudiantes entre 10 a 11 años de edad, su objetivo era describir cómo afectaban los estilos de liderazgo en el comportamiento de cada uno de ellos.

Esta investigación fue lo que introdujo el término clima como vínculo entre personas-ambiente, de igual forma pudo comprobar que la conducta de los líderes determinaba los diferentes tipos de climas (Silva, 2002). De acuerdo con la misma fuente, exponer lo que significa el clima para Lewin involucra adentrarse en su teoría de la personalidad “en la que el individuo se siente como inmerso en un espacio psicológico de fuerzas internas y externas que actúan sobre el mismo (el ambiente tal y como es percibido)” (p. 444)

Otra investigación realizada respecto a este concepto, fue el de Gellerman, quien en sus estudios enfatizó la necesidad de coordinar a las personas de una organización, de tal forma que consigan las metas propuestas” (Gonzales y Ospinosa, 2015). Gellerman en el año 1960 introduce por primera vez el concepto de clima organizacional (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015) “al referirse a él como ‘el carácter de una compañía’”. (Elgegren, 2015, p.88).

Puesto que los orígenes teóricos del clima organizacional no son tan claros en las investigaciones, Brunet (1987) señala que este clima está constituido por dos escuelas: (a) escuela gestalt, que establece que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción; y (b) escuela funcionalista, que sostiene que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea.

Al considerar el ambiente psicologico de los colaboradores en el trabajo, se piensa primero en la relacion entre jefe- subordinado, “muchas manifestaciones sutiles de



comportamiento de la actitud gerencial crean lo que con frecuencia se refiere como el clima psicológico de la relación” (McGregor, 2007, p. 183).

También resalta el aporte de Rensis Likert con su teoría de corte integrador, la misma que cuenta con factores objetivos y subjetivos considerando que por un lado hay estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima organizacional y por otra parte indican que el clima tiene influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo. (W.L. Arias y Arias, 2014, p.185).

Finalmente Hernández , Méndez y Contreras (2014) destacan que diferentes autores manifiestan el clima organizacional como clima laboral teniendo en cuenta que ambas a pesar de tener diferentes terminología son consideradas como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno del trabajo, estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización.

### **1.1.2. Tipos de clima organizacional**

Likert <sup>1</sup> establece dos tipos de clima organizacional en su teoría de los sistemas: el primero es conocido como clima de tipo autoritario y consta del sistema I- autoritarismo explotador y sistema II- autoritarismo paternalista, mientras que el segundo es denominado como clima de tipo participativo y abarca el sistema III- consultivo y sistema IV- participación en grupo. (Brunet, 1987).

Según Vázquez y Guadarrama (2011) el clima del sistema I se presenta cuando: la dirección tiene un nivel de confianza bajo hacia sus subordinados y muy pocas veces los involucran en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que ésta se realiza de forma descendente, transmitiendo miedo por las consecuencias que pueda darse de no cumplir las indicaciones impuestas, en este tipo de clima la comunicación entre dirección-subordinado se da únicamente para manifestar instrucciones específicas.

En el sistema II, Alburtoy Bonales (2011) manifiestan que la dirección tiene confianza condescendiente con los subordinados razón por la cual a pesar de que la toma de decisiones

---

<sup>1</sup>Educador y psicólogo organizacional estadounidense, conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación (en inglés, linking pin model).

se realice en su mayor parte en el nivel superior de la jerarquía, algunas veces los niveles inferiores son tomados en cuenta para participar en este aspecto. De acuerdo a la misma fuente en este clima la motivación se da a través de recompensas mientras que las interacciones entre superior-subordinado se da con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

El sistema III del clima participativo, Dávila, Escobar y Mulett (2012) indican que en este clima hay confianza entre directivo-subordinado, teniendo en cuenta que les permiten tomar decisiones más específicas en su nivel, así mismo señalan que la comunicación es descendente pero en algunos casos se manifiesta de tipo ascendente y lateral y en lo que respecta a las actitudes de los colaboradores generalmente son positivas.

Finalmente según Gan y Gaspar (2007) el clima del sistema IV- participación en grupo, se da cuando: la dirección tiene plena confianza con los subordinados, la toma de decisiones está integrada en todos los niveles de la jerarquía, hay mayor interacción y se satisface la necesidad de estima. De igual forma añaden que la motivación de los colaboradores viene dada por la participación, el trabajo en función de los objetivos por rendimiento y la relación entre superior-subordinado.

### **1.1.3. Importancia del clima organizacional**

Para Poriet, Martínez y Sosa (2015) la gestión de recursos humanos con los otros responsables de la motivación del personal son fundamentales para mantener y desarrollar a los colaboradores, teniendo en cuenta que para lograr sus objetivos y mantenerse en el mercado no requieren solo del eslogan, logotipo o producto como tal. De igual forma, Vega (2003) agrega que los directivos deben comprender que el éxito de la empresa depende más del talento o ingenio de su personal que de sus terrenos, edificios, plantas y maquinas.

Para las empresas resulta esencial conocer si su entidad es considerada por parte del personal como un lugar de trabajo agradable, razón por la cual es fundamental realizar el diagnóstico del clima organizacional, puesto que este climamuestra las percepciones y significados compartidos por los colaboradores respecto a los: procedimientos, prácticas, políticas, recompensas y apoyo social (Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza, 2015).

En vista a esto el clima organizacional es importante porque según Delgado et al. (2006) tiene un alto grado de influencia en el desempeño de los colaboradores, por ende si

ellos perciben un clima organizacional eficiente, el trabajo será confortable y fácil, lo que permitirá un mejor servicio, mayor satisfacción y potencial de su personal.

Paule y Caboverde (2011) agregan que la importancia de diagnosticar el clima organizacional es poder obtener información para evaluar: (a) la fuente de los conflictos e insatisfacciones que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas, (b) el comportamiento de los directivos y (c) la competitividad de la gestión a nivel empresarial, así mismo indican que el diagnóstico del clima sirve de retroalimentación o referencia para desarrollar cambios efectivos que promuevan la satisfacción de los colaboradores y estabilidad de la empresa.

De igual forma, Verdugo, Ochoa, Parada, Güereña (2015) señalan que el clima organizacional eficiente es fundamental porque impacta en la satisfacción y actitud de los colaboradores, y esta a su vez repercute en el desempeño, también destacan que es necesario este clima eficiente considerando que eleva la motivación y genera mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte del personal de la empresa.

Hay que señalar que “numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño” (Iglesias y Sánchez, 2015, p.456) teniendo en cuenta que si el clima organizacional es eficiente permitirá alcanzar los objetivos planteados (Pons, López y Ranis, 2012).

Serrano y Portalanza (2014) manifiestan que dada la importancia que tiene el clima organizacional sobre los objetivos planteados por la empresa, es esencial mantener un clima eficiente puesto que conduce a que el colaborador tenga mayor sentimiento de pertinencia influyendo automáticamente en su desempeño, lo que no ocurre cuando el clima es ineficiente puesto que disminuye el desempeño generando situaciones de conflicto y bajo rendimiento.

#### **1.1.4. Clima organizacional y su efecto en el comportamiento y desempeño**

Según "Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004), el clima organizacional influye en el comportamiento de sus integrantes, actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deberán adoptar” (García, Ortega y Reyes, 2014, p.1372).

Elgegren (2015) indica que las actitudes<sup>2</sup> son importantes porque afectan el comportamiento<sup>3</sup> en el trabajo y añade que si estas son negativas traerá como resultado: el incremento de la probabilidad de cometer errores y la dificultad para: trabajar en grupo y solucionar conflictos interpersonales. Charaja y Mamani (2013) manifiesta que “un alto grado de satisfacción reflejará también actitudes positivas hacia su trabajo” (p.6).

Genesi, Romero y Tinedo (2011) agrega que el comportamiento son los resultados de las percepciones que tiene el colaborador respecto al liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional, comunicación interna, autonomía, promociones, remuneraciones, incentivos, apoyo social y relaciones interpersonales. De acuerdo a la misma fuente un incorrecto comportamiento disminuye el interés laboral en la empresa, al igual que su entusiasmo por realizar sus funciones y crea conformidad, lo que podría afectar su desempeño. y “un bajo nivel de desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en satisfacción en el trabajo” (Littlewood Zimmerman, 2006, p.9).

Chernyak-Hai & Tziner (2016) mencionan que la falta de apoyo causaría mayor tensión en el colaborador y este a su vez crearía conflicto en el trabajo y familia, en vista de que sentirá la obligación de tratar de cumplir tanto las exigencias laborales como las familiares a pesar de la insatisfacción de sus necesidades. Así mismo, Rodríguez y Rivas (2011) agregan que “la inestabilidad genera unas condiciones que hace que muchos profesionales experimenten frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva un aumento de los niveles de estrés laboral y del desgaste profesional” (p.78).

De manera semejante Gómez, Perilla y Hermosa (2015) añaden otros agentes estresores como: dificultad para manejar el tiempo, demanda en roles que aún no están preparados para asumir, sobrecarga de tareas, falta de apoyo por parte del trabajo y la familia, y contar con muchas demandas y poco control sobre ellas.

Blanco (2003) indica que estos agentes estresantes conllevan a la persona a adoptar ciertas actitudes como ausentarse al trabajo, reducir su rendimiento y abusar de sustancias. De

---

<sup>2</sup> Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Es un juicio evaluativo favorable o negativo del individuo hacia el objetivo

<sup>3</sup> Conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por las actitudes, emociones y valores.

igual forma, Gabel, Peralta, Paiva y Aguirre (2012) agregan que las secuelas del estrés pueden manifestarse en las personas con enfermedades físicas y emocionales y en la organización con la baja productividad<sup>4</sup>, ausentismo, alta rotación y clima organizacional ineficiente.

### **1.1.5. Factores del clima organizacional**

Según Lozano, Chacón, y Sanduvete (2013) para el funcionamiento de las empresas tanto dentro de ella como en su relación con el entorno, resulta importante conocer los factores que determinan el clima organizacional del lugar donde los colaboradores llevan a cabo sus funciones y responsabilidades.

Chiang, Martín y Núñez (2010) expresan que “se habla indistintamente de factores o dimensiones refiriéndonos a las distintas facetas que parecen constituir los elementos más sobresalientes del complejo fenómeno del clima organizacional” (p.54).

Según Hamui et al. (2014) los estudios del clima se centran en la interrelación de elementos como: (a) conflicto; (b) la comunicación centrada en la confianza vs centrada en el poder y nivel jerárquico; (c) el liderazgo apoyador e incluyente vs el impositivo y excluyente; y (d), el sistema de reconocimientos basados en la retroalimentación positiva y recompensa vs la negativa y castigo.

Chiang, Martín y Núñez (2010) indica que son varios autores que han propuesto entre los años 1964-1974 los diferentes factores del clima organizacional como: Gilmer y Forehand; Likert; Pritchard y Karasick; y Moos, Insel y Humphey (ver Tabla 1).

García(2009) agregan otros autores que han determinado los factores del clima organizacional entre ellos se encuentran: Sudarsky; Litwin y Stringer y Hay Groupy por ultimo Rosero, Bermúdez, Gómez, García y Reyes (2012) muestran las dimensiones de Gómez (ver Tabla 2).

---

<sup>4</sup> Capacidad de producción por unidad de trabajo o terreno

Tabla 1

*Factores del clima organizacional con sus respectivos autores entre los años 1964-1974*

<b>Gilmer y Forehand (1964)</b>	<b>Likert(1967)</b>	<b>Pritchard y Karasick (1973)</b>	<b>Moos, Insel y Humphey (1974)</b>
1. Tamaño de la organización	1. Métodos de mando	1. Autonomía	1. Implicación
2. Estructura de la organización	2. Fuerzas motivacionales	2. Conflicto contra cooperación	2. Cohesión
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Procesos de comunicación	3. Relaciones sociales	3. Apoyo
4. Estilo de liderazgo	4. Proceso de influencia y de interacción	4. Estructura organizacional	4. Autonomía
5. Orientación de los fines	5. Toma de decisiones	5. Nivel de recompensas	5. Tarea
	6. Fijación de objetivos y directrices	6. Motivación para el rendimiento	6. Presión
	7. Procesos de control	7. Estatus	7. Claridad
	8. Objetivos de rendimiento	8. Flexibilidad e innovación	8. Control
	9. Perfeccionamiento	9. Centralización de las decisiones	9. Innovación
			10. Compromiso

*Nota:* Adaptado de: Chiang, M., Martín, M., y Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA54&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow\\_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEILzAB#v=onepage&q=componente%20y%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA54&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEILzAB#v=onepage&q=componente%20y%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false)

Tabla 2

*Factores del clima organizacional por autores del año 1977-2004*

<b>Sudarsky (1977)</b>	<b>Litwin y Stringer (1978)</b>	<b>Consultora Hay Group (1992)</b>	<b>Gómez (2004)</b>
1. Conformidad	1. Estructura organizacional	1. Claridad	1. Claridad organizacional
2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Estándares	2. Sistema de recompensa
3. Normas de excelencia	3. Recompensa	3. Responsabilidad	3. Toma de decisiones
4. Recompensa	4. Riesgo	4. Flexibilidad	4. Liderazgo
5. Claridad organizacional	5. Apoyo	5. Reconocimiento	5. Interacción social
6. Trabajo en grupo	6. Normas	6. Espíritu de equipo	6. Apertura social
7. Seguridad	7. Conflicto		

*Nota:* Adaptada de: García, S.M., (Julio -Diciembre de 2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*,(42), 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>; Rosero, B.R., Bermúdez, J.J., Gómez, G., García, M., Reyes, I., (2012). Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Perspectivas en Psicología*,(8)2, 267-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837005>

Salazar , Guerreo, Machado yRubén (2009) resaltan que aunque hay diversos factores que determinan el clima organizacional los mas comunes son : ambiente físico, características estructurales, ambiente social y características motivacionales. Estos factores según Guillén y Aduna (2008) “tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencias negativas como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc” (p.54)

El ausentismo laboral“tiene efectos concretos sobre la organización en cuanto ocasiona dificultades para operar adecuadamente y lograr los objetivos” (Destrepo, 2012, p.53). La innovación según Salgado, Remeseiro e Iglesias (1196) “mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo” (p.331).

#### ***1.1.5.1.Ambiente físico.***

Chiavenato (2011) establece que el colaborador debe desarrollar sus funciones y responsabilidades en un ambiente de trabajo limpio, organizado y seguro debe contar con: exámenes médicos; atención de lesiones; prevención de robos e incendios; y riesgos químicos, físicos, biológicos, así como adecuadas condiciones ambientales refiriéndose a la iluminación, humedad, temperatura, ruido. Según Fierro (2013) “las organizaciones que han podido disminuir el ausentismo a los lugares de trabajo debido a enfermedades de sus colaboradores han incrementado su desempeño organizacional significativamente (Haernes, Schon, y Backstrom, 2005)” (p.107)

#### ***1.1.5.2.Características estructurales.***

Según Forigua (2006) la estructura organizacional permite entender como está formada, distribuida y conectada las diferentes partes de la organización, así mismo el autor de esta fuente manifiesta que conocer dicha estructura conlleva a cuestionarse y analizar cómo operan los procesos de poder, nivel de conflictos y de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y las dinámicas de cambios

La estructura organizacional está diseñada por los siguientes elementos: tamaño, cadena de mando, ámbito de control, departamentalización, especialización, formalización, estandarización, centralización y coordinación (Marín, 2012). Según Pertuz (2014) los siete primeros corresponde al aspecto vertical teniendo en cuenta que forman parte de la jerarquía que aparece en el organigrama y el último pertenece a los aspectos horizontales.

Dicho en otras palabras “la estructura está vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo” (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015,p.12).

#### *1.1.5.2.1. Tamaño.*

Chiavenato (2009) se refiere al tamaño indicando que “las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores” (p.93).

#### *1.1.5.2.2. Cadena de mando y ambito de control.*

Según Bernal (2007) “la cadena de mando consiste en determinar la línea de autoridad que fundamenta las relaciones de los directivos con sus colaboradores y de estos con sus directivos” (p.118).De acuerdo a la misma fuente, la cadena de mando determina los niveles de autoridad acorde a la responsabilidad del cargo en la empresa.

Esta autoridad en niveles también se lo conoce como jerarquía y dichos niveles son denominados como números de escalones jerárquicos, por lo tanto la persona que se encuentra en el nivel inferior tiene que rendir cuentas a las de nivel superior. (Amaru, 2009)

El ámbito de control indica el número de subordinados que puede tener la persona bajo su supervisión y esta persona debe actuar con eficiencia y eficacia<sup>5</sup>; de igual forma para evitar conflictos debe existir dentro de la misma área, una unidad de mando que conlleve al subordinado disponer de un solo jefe (Carrillo, Nuñez, Tato, Delgado y Castillo, 2009)

#### *1.1.5.2.3. Departamentalización.*

Según Bernal y Sierra (2008) es “el criterio por el cual, por un lado, se agrupan las tareas o los puestos en departamentos en virtud de su homogeneidad e identificación y por otro, se definen las relaciones de autoridad”(p.122).

Gallardo (2015) indica que hay cinco tipos de departamentalización; (a) funcional, que consiste en el agrupamiento de actividades por funciones; (b) por productos/ servicios, cuyos actividades se agrupan por la línea del producto o servicio; (c) por base territorial o geográfica que radica en el agrupamiento de actividades de acuerdo al territorio; (d) por clientela, que se da a base de las características comunes de los clientes; (e) por procesos, que es la agrupación por las fases del proceso productivo.

---

<sup>5</sup>Capacidad para obrar o para producir el efecto deseado



#### *1.1.5.2.4. Especialización y estandarización.*

La especialización corresponde a la división de las tareas dentro la organización lo que conlleva a la diferenciación funcional y la estandarización comprende las normas de los procesos tanto operativo como de gestión (Marín y Cuartas, 2014)

#### *1.1.5.2.5. Formalización.*

“Comprende el grado en que la organización tiene documentadas reglas, normas, procedimientos, cargos o funciones, los cuales restringen las actividades de los empleados, estableciendo previamente comportamientos y detalles sobre cómo, dónde y por quién son realizadas las diferentes tareas”(Marín y Losada, 2015, p.93).

#### *1.1.5.2.6. Diferenciación.*

Según Arias y Aristizábal (2008) la diferenciación se da de dos formas: (a) horizontal que corresponde a la subdivisión de las tareas ejecutadas en la organización dicho en otras palabras abarca la especialización y división del trabajo; y (b) vertical, que comprende la diferenciación jerarquía que muestra el aumento de los niveles de jerarquicos.

#### *1.1.5.2.7. Centralización.*

“El grado de centralización de una organización puede comprenderse como el nivel de confianza en la jerarquía de autoridad, o como el grado de participación en la toma de decisiones sin referencia a las posiciones jerárquicas de los individuos o grupo de ellos” (Zapata y Hernández, 2009, p.155). “De este modo, la toma de decisiones es centralizada cuando esta recae en la alta dirección, o es descentralizada cuando parte de esas decisiones son realizadas por los gerentes o empleados de niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial” (Zapata, 2011, p.30).

Las organizaciones descentralizadas tienden hoy a reflejar una estructura organizacional plana u horizontal, mientras que aquellas centralizadas tienden a ser más jerárquicas y menos flexibles a los cambios del entorno y a los inherentes a su propia dinámica, pero muchas veces pueden ser más claras en sus objetivos(Bernal, César; Sierra, Hernán, 2008, p.122).

#### *1.1.5.2.8. Coordinación .*

La coordinación, corresponde a la comunicación, interacción e integración efectiva de los colaboradores en los distintos departamentos (Pertuz, 2013). Según Gándara, Mathison, Primera y García (2007) la integración y coordinación pueden darse en dos formas “vertical: centralización, bases de poder y autoridad, sistemas de planificación, mecanismos de control;

y horizontal; formalización del comportamiento, tipo de adoctrinamiento<sup>6</sup>, dispositivos de enlace” (p.17)

#### 1.1.5.2.9. *Estructura organizacional horizontal y vertical* .

La estructura organizacional comúnmente se manifiesta de forma horizontal o vertical (ver Tabla 3). Según López, Gil y Fleitas (2010) la primera, aparece por la necesidad de mejorar el desempeño en las empresas teniendo en cuenta que involucra a colaboradores como eje central y considera a los clientes y proveedores como parte fundamental de sus procesos, mientras que la segunda está compuesta por la estructura jerárquica de autoridad, donde la función de pensar se confía al cuerpo administrativo y la de hacer es delegada a los distintos departamentos especializados por tarea.

La estructura organizacional usualmente está conformada por una pirámide clásica, donde el nivel estratégico y funcional está en la cúspide y la operativa está en el nivel inferior. Sin embargo también encontramos organizaciones con pirámide invertida que “se caracterizan por ser organizaciones de corte más aplanado, dinámicas, constantes y que reconocen el conocimiento y el intelecto como uno de los activos más influyentes de una compañía” (Mejía, 2007, p.103).

En las organizaciones con pirámide invertida los del nivel operativo no tendrán que esperar a que el nivel superior les indique las respectivas medidas para satisfacer al cliente, si no que al ser ellos los que están en contacto directo con los clientes dispondrá de autonomía para tomar decisiones con responsabilidad y así cumplir con mayor eficiencia sus expectativas, mientras que el papel de mando de su superior será de facilitar y apoyar su trabajo (Pereda, y Berrocal, 1999).

Este cambio en la estructura de las organizaciones ha permitido una mayor satisfacción del cliente ya que al invertir la pirámide organizacional son ellos quienes quedan como el centro de todas las actividades que realiza la empresa, teniendo en cuenta que todos los esfuerzos están dirigidos hacia ellos (Pereda, Berrocal y López, 2002).

Según Gómez y Sarsosa (2011) existen cuatro tipologías dentro de las organizaciones: (a) orientadas al poder, los que poseen poder se esfuerzan en tener un control sobre los subordinados; (b) orientadas por la función, acentúan la jerarquía, el status y los procedimientos; (c) orientadas por la tarea, lo que más se valora es el logro de los objetivos;

---

<sup>6</sup> Inculcar a alguien determinadas ideas o creencias

(d) orientadas por la persona: tiene como fin primario servir las necesidades de sus miembros.

La autoridad jerárquica ocupa un lugar secundario.

Tabla 3

*Diferencias entre estructura vertical y horizontal*

<b>Estructura Horizontal</b>	<b>Estructura Vertical</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza alrededor de procesos, no de funciones.</li> <li>• Se reducen los niveles jerárquicos.</li> <li>• Se trabaja en equipo</li> <li>• Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes.</li> <li>• Se capacitan a los empleados con base en la necesidad de conocimiento.</li> <li>• Existen responsables o “dueños de los procesos”</li> <li>• La evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajustan las funciones entre los departamentos.</li> <li>• Los niveles ejecutivos se multiplican.</li> <li>• Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera el esquema vertical</li> <li>• Se lleva a cabo un proceso de liquidación de colaboradores</li> <li>• Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado.</li> <li>• No hay aumento de productividad</li> <li>• Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican.</li> </ul>

*Nota:* Diferencias entre estructura vertical y horizontal. Adaptado de: Rivas, L.(Enero-Marzo, 2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, (82). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>

*1.1.5.2.10. Niveles de la estructura de la organización.*

En la (ver Tabla 4) se muestra los factores que influyen en los niveles de la estructura de la organización establecidos por Minsal y Pérez ( 2007).

Tabla 4

*Factores que influyen en los niveles de la estructura*

<b>Factor</b>	<b>Influencia</b>
Capacitación del subordinado	Los subordinados bien capacitados no sólo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con este
Claridad de la delegación de la autoridad	Si quien decide delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida a un subordinado bien capacitado, este puede realizarla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior
Claridad de los planes	Si los planes están bien estructurados, se ha delegado la autoridad para realizarlos y si el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

Tabla 4

*Factores que influyen en los niveles de la estructura (continuación)*

Uso de estándares objetivos.	Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se cumplen
Rapidez de cambio.	Es una determinante importante para la formulación de políticas y su estabilidad
Técnicas de comunicación.	Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien, por ende las instrucciones o cualquier otro mensaje deben ser claros y concisos.
Contacto personal necesario	Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos
Otros factores	La competencia del gerente y su capacitación para supervisar eficazmente a más personas; la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de la responsabilidad

*Nota:* Minsal, P., Pérez, Y., (Octubre, 2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es).

### **1.1.5.3. Ambiente social.**

#### **1.1.5.3.1. Grupos de trabajo.**

Según Marvel, Rodríguez y Núñez ( 2011) las personas tienen metas, deseos, expectativas y necesidades individuales, que para ser satisfechas requieren muchas veces de la ayuda de otras personas que también presentan estos aspectos y dado estos sucesos empiezan a conformar y estructurar grupos. La estructura del grupo esta medida por una serie de procesos que permiten su desarrollo, existencia, debilitamiento o extinción, estos procesos corresponden a la cohesión y afiliación, que facilitan la identificación y pertenencia al grupo. (Tejada,2010).

La cohesión del grupo fomenta la comunicación, confianza y apoyo mutuo, lo que conlleva a que el colaborador, no sienta temor, ni preocupación de que sus ideas expuestas sean rechazadas (Da Costa,Páez,Sánchez, Gondim y Rodríguez , 2014). La cohesión permite que los integrantes del grupo aprendan de los errores, canalicen sus energías hacia los objetivos propuestos y construyan un entorno respetuoso y comunicativo, lo que es indispensable para la satisfacción de sus necesidades (Reynés, 2012)

La cohesión según desarrolla un clima organizacional eficiente y proporciona: mayor aprendizaje, satisfacción y productividad, comunicación eficaz, sentimientos de seguridad y mayor adherencia a las actividades del grupo (Paredes, 2013). Según Arciniega (2012) el nivel de cohesión puede ser bajo o alto, la primera se manifiesta cuando el grupo solo está unido por la formalidades del trabajo, de manera que solo hay preocupación por el cumplimiento de su labores y no por el bienestar de los miembros y la segunda se presenta cuando el grupo mantiene una relación dentro y fuera de la empresa.

#### *1.1.5.3.2. Liderazgo.*

“El clima organizacional depende en gran parte de quienes lideran la organización y como esto repercute en los empleados” (Quintero, Granada, Álvarez y Calderón, 2011, p.79). Según Hernández, Méndez y Contreras (2014) “el clima es ‘creado’ por los gerentes (la dirección), y los empleados simplemente trabajan dentro de un clima pero no lo crean” (p.236).

Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015) mencionan que “el liderazgo de la gerencia representa un factor clave para que el personal se identifique y comprometa en la consecución de los resultados organizacionales y en la eficacia empresarial” (p.523). Se ha encontrado evidencia que los estilos de liderazgo impacta tanto en las percepciones de los subordinados como en la productividad de los mismos (Raineri, 2006).

El estilo de liderazgo del líder (ver sección 1.1.7) tiene influencia en los integrantes del grupo puesto que permite el entusiasmo y esfuerzo voluntario mediante la máxima aplicación de sus capacidades permitiendo el cumplimiento de las metas grupales y organizacionales (Chiang, Gómez y Salazar, 2014). Es decir “el líder efectivo integrará las necesidades del grupo con las metas de la organización” (Pirela, Camacho y Sánchez, 2004, sección de concepciones teóricas del liderazgo, párr.9).

Pérez y Azzollini (2013) manifiestan que los estudios de “Hay Group” revelaron que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los colaboradores. Serrano y Portalanza (2014) agregan que el liderazgo es uno de los factores determinantes del clima organizacional y dado la influencia del clima en el cumplimiento de los objetivos de las empresas, un clima eficiente crea mayor pertinencia y mejora el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto si no hay líder, el clima se verá afectado y según Gil, Alcover,

Ramón y Sánchez (2011) la falta de liderazgo principalmente de líderes transformacionales ocasiona mayor rotación de personal.

Godoy y Bresó (2013) establece que el líder motiva a los seguidores “fortaleciendo la auto-confianza, aumentando los conocimientos y habilidades de los seguidores, estableciendo metas estimulantes, facilitando un clima de respeto” (p.59). De igual forma, Rosa y Carmona (2010) agregan que las personas que mantienen buena relación con su superior obtienen mayor desempeño, satisfacción, compromiso y menor intención de renunciar.

Por lo tanto la influencia del líder es evidenciado según Riveros (2012) “en contextos sociales en los que se afecta la interpretación de los eventos, la selección de los objetivos y estrategias, la organización de las actividades, la motivación de las personas para alcanzar los objetivos, el mantenimiento de relaciones cooperativas” (p.292). “En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad” (Cuadra y Veloso, 2010, p.17).

#### *1.1.5.3.3. Comunicación interna.*

Es imprescindible la comunicación interna<sup>7</sup>, puesto que este flujo de mensajes conlleva a que los colaboradores cumplan de forma correcta y rápida los objetivos. (Odalís, 2012) y a su vez influye el clima organizacional (C.A. Vaca, Vaca y Quintero, 2015). “Números autores consideran la comunicación interna como una herramienta de gestión fundamental para el buen funcionamiento de la organización y la consecución de la misión de ésta” (Álvarez, 2003, p. 416).

“Invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común” (Herranz de la Casa, Tapia, Vicente, 2009, sección de introducción, párr.1)

La comunicación dentro de la organización se clasifica en: (a) formal, que fluye dentro de la cadena de mando y compuesta por la comunicación descendente, ascendente y horizontal; e (b) informal, se origina de manera espontánea entre los integrantes de la organización, es interdependientemente de la jerarquía y generalmente satisface las necesidades sociales (Sánchez de Gallardo y Nava , 2007).

---

<sup>7</sup> Comunicación dirigida al cliente interno, es decir al colaborador

La comunicación descendente según Artavia (2006) es la que fluye de las personas que están en los niveles superiores hacia quienes están en los niveles inferiores de la jerarquía, con el fin de informar y dar a conocer: decisiones derivadas de la administración, objetivos, proyectos de la organización, procedimientos y otras instrucciones.

Comunicación ascendente es la que fluye de los subordinados a los superiores, es decir del nivel inferior de la jerarquía al nivel superior, permite a la dirección conocer los problemas de sus colaboradores, evaluar el clima organizacional, ayudar a la dirección a tomar decisiones más apropiadas integrando a su personal en la participación de la misma, aumentar el grado de compromiso, fomentar la creatividad y ayudar a conseguir mayores niveles de calidad de producto o servicio (Jaén, Luceño, Martín y Rubio, 2006).

Implementar esta comunicación proporciona retroalimentación de su eficacia, contribuye a amortiguar los problemas de la organización, cede a los colaboradores a plantear y proponer sugerencias ya sea para la solución de conflictos o para propuestas de mejora y permite expresar al personal las quejas que posee referentes a distintos asuntos. (Vallejo y Pardo, 2009).

En el caso de la comunicación horizontal según Gómez y Sarsosa (2011) “se destaca que ésta se da a lo largo de la cadena de mando, entre las personas con el mismo nivel jerárquico. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personal de otras áreas” (p. 60).

“Esta comunicación es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones. Este tipo de comunicación es importante para lograr el trabajo coordinado y para proporcionar la satisfacción de necesidades sociales” (Parra de Párraga, Rojas y Arapé, 2008, p. 25). “La comunicación horizontal sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se consolidó la atmósfera organizacional” (López, 2006, p.103).

Silva (2011) agrega la comunicación transversal, mencionando que se da entre todas las personas de la organización y en las distintas direcciones en vista de que no depende ni toma en cuenta el nivel jerárquico, promoviendo de esta fórmula integración y participación de los colaboradores.

La comunicación influye en el clima organizacional eficiente o ineficiente porque actúa como agente integrador permitiendo a los miembros del grupo relacionarse de tal manera que puedan intercambiar ideas, información y realizar acuerdos (García, Arias y Gómez, 2013). Por medio de una comunicación eficiente los colaboradores pueden manifestar

peticiones, solicitudes, quejas, críticas, recomendaciones, aportaciones, sugerencias entre otros sin ningún miedo o temor.

“Comunicación efectiva: se da a través del debate y el diálogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización” (Estrada y Restrepo de Ocampo, 2010, p.72). Esta comunicación se manifiesta cuando es abierta, evolutiva, flexible; multidireccional es decir que maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, de lado a lado y cruzada, finalmente cuando es instrumental, utilizando las herramientas de información apropiadas para la comunicación. (Soria, 2008).

Según Alles (2009) la comunicación debe ser: (a) clara, para que el colaborador reciba el mensaje tal cual como fue transmitido; (b) explicativa, utilizar lenguaje entendible así sea de modo informal (c) precisa, lo que significa que se debe comunicar lo necesario, no decir ni más ni menos; (d) respetuosa, no olvidar la postura y gestos teniendo en cuenta que los colaboradores observan el comportamiento del emisor; y (e) congruente, es decir el mensaje debe ser coherente y tener una relación lógica.

El incremento de la confianza y lealtad entre los integrantes del grupo y la reducción de comportamientos egoístas, son los resultados de una comunicación abierta y sincera, la misma que favorece el éxito de los objetivos organizacionales. (González y García, 2011).

Marchiori (2011) “sugiere que los líderes empeñados en desarrollar organizaciones que superen expectativas, deben entender que la comunicación cara a cara, en cada nivel organizacional tiene que ser observada como fundamental” (p.59). “La comunicación es la base de liderazgo, porque el liderazgo es una relación interpersonal en la que los líderes influyen en las personas a cambiar a través del proceso de comunicación” (Estefo y Paravic, p.36).

Si la comunicación ascendente, descendente, horizontal o transversal se emplea de manera incorrecta, se produciría la distorsión de los mensajes que en consecuencia crearían chismes y rumores que a su vez formarían conflictos y caos dentro de la empresa generando de esta forma un clima organizacional ineficiente. Zuñiga de Mazzei (2014)

Gómez y Benito (2014) agregan que la comunicación constante permite:

Informar, formar, motivar, actualizar e involucrar a cada uno de los miembros en torno a los objetivos, metas y evolución de la organización.

Si este proceso se lleva a cabo de forma eficaz, se conseguirá incrementar



su sentido de pertenencia, su compromiso e identificación con la cultura corporativa, la adopción de los procesos de cambio y la actuación siempre direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos. (Sección de la comunicación integral en las pymes, párr.8)

Según Gómez, Recio y López (2010) el comportamiento del superior inmediato con el subordinado conlleva a que este último perciba el clima organizacional ya sea eficiente o ineficiente, de igual forma encontró en otras investigaciones que el compromiso que tienen las personas hacia la empresa y hacia el trabajo depende gran parte del clima organizacional.

Existe tres tipos de compromisos: (a) afectivo, que es cuando disfrutan de su permanencia en la organización; (b) necesidad, que es cuando las personas no dejan la empresa por pocas posibilidades de encontrar otro empleo o por costos financieros y psicológicos; por último el compromiso (c) normativo que es cuando las personas sienten el deber de permanecer, es el sentido moral por recibir prestaciones ya se capacitaciones, pagos de colegiaturas entre otros ( Nuñez, Chiang, Martín y Salazar, 2010).

En vista de todos los aspectos mencionados acerca del ambiente social, se infiere que es esencial estructurar grupos puesto que al hacerlo se genera crecimiento personal, se aprende a tolerar, cooperar y respetar las diferencias, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal y benefician a las organizaciones ( Ucros, 2011). De igual forma las empresas requieren de líderes, teniendo en cuenta que la relación entre liderazgo y clima organizacional afecta el desempeño de la empresa en su totalidad (Cuadra,2007) .

#### *1.1.5.3.4. Presión.*

En la actualidad se ha demostrado que la presión laboral que perciben los colaboradores, es una condicionante en el clima organizacional teniendo en cuenta que esta orgininando riesgos a la salud biosicosocial llamado estrés laboral (Gonzales,2008).Según Palomares (1996) el colaborador estresado siente que le faltan más horas para culminar sus tareas razón por la cual dedica gran parte de su tiempo al trabajo impidiendo que se conseda un momento o periodopara descansar la mente y cuerpo ya sea través de vacaciones, actividades al aire libre u otras que lo distraiga y divierta.

De igual forma el estrés causado por la falta de estabilidad laboral, políticas inestables, sueldos insuficientes (Ramírez, D'Aubeterre y Álvarez, 2010) “El concepto de ‘presión laboral’ ha sido objeto de investigación en el campo de la psicología. Todas las tensiones

intrapésicas que se pueden derivar de esa presión tienen repercusiones en el desempeño de una persona” (Rodríguez, 2013, p.69).

#### ***1.1.5.4. Características motivacionales.***

La motivación según Gutiérrez (2014) se determina desde: (a) el interior de la persona que consiste en la existencia de un deseo/necesidad, (b) el exterior de la persona que considera la existencia de un objetivo y satisfacción del deseo/necesidad y (c) elección de estrategias de acción condicionada por la valoración que orientará o limitará la conducta.

La promoción, remuneración y participación permiten componer el clima organizacional eficiente (Segredo, García, López, León y Perdomo, 2015), puesto que estos mecanismos de recompensas incentiva y satisface las necesidades individuales (Chia venato, 2009). Las recompensas son “aquellas herramientas de gestión que contribuyen a la mejora de la eficiencia de la organización, influyendo en el comportamiento individual o de grupo” (Pino, Ponce, Avilés y Ballejos, 2015, p, 118).

Nazario (2006) Afirma que hay otras fuentes motivacionales denominados servicios y beneficios sociales voluntarios como: transporte, integración de familias, descuentos, guardería, obsequios, actividades recreativas, autos, celular y entre otros que son otorgados a los colaboradores independientemente del puesto que ocupe en la organización y del nivel jerárquico que pertenezca en fin de cuenta el propósito es permitirles dejar a un lado sus preocupaciones y distraerlos de la rutina laboral.

La recreación incluye actividades como: deportes, juegos, actividades físicas, artísticas, al aire libre, recreación social, turismo, entre otras que proporcionan beneficios físicos, intelectuales, sociales, psicológicos a los colaboradores de la organización (Salazar, 2010).

Según Rader (2012) factores como la comunicación, retroalimentación, formación y desarrollo, agradecimiento, reconocimiento, asignación de retos y capacitación motivan a los colaboradores y los incentiva a permanecer en la empresa.

La capacitación: (i) conduce rentabilidad más alta y actitud positiva; (ii) aumenta motivación; (iii) agiliza la toma de decisiones y solución de problemas; (iv) alienta la cohesión de grupos y jefes; (v) desarrolla aptitudes y habilidades, (vi) mejora comunicación; y (vii) fomenta creatividad (Polanco, 2013).

Linares y Medina (2010) declaran que el método de capacitación a emplear, respecto a tres componentes importantes del entorno de formación: contenido del curso (abstracto o concreto); formador (dirigido o autónomo) y otros participantes (individual o colectivo). Según Sánchez y Calderón (2012) añaden que hay otros métodos que buscan principalmente impulsar el autoaprendizaje y la eficiencia del tiempo; entre los principales, coaching y e-learning.

El comportamiento de los colaboradores viene dado de la satisfacción y la motivación y estos dos son la base del compromiso (Ruiz de Alba Robledo, 2013). Según Herrera y Sánchez (2012) “para poder predecir el comportamiento de los trabajadores, se considera la importancia de conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que los individuos produzcan una determinada acción en un momento determinado” (p.219). La motivación dirige la conducta humana, influye en la dirección y duración del comportamiento que la persona ha adaptado y esta a su vez afecta el clima organizacional (Madero y Olivas, 2016).

#### **1.1.6. Necesidades humanas y motivación**

Cuando el factor humano fue descubierto dio origen a la escuela de relaciones humanas liderado por Elton Mayo<sup>8</sup>, ésta escuela abarca temas como motivación, satisfacción en el trabajo, liderazgo, dirección, formación de grupos entre otros que aspecto que fueron estudiados por diversos autores como Maslow<sup>9</sup> (Polo de Lobáton, 2012), quien según Rivas (2009) influyo en la obra de Douglas McGregor y Frederik Herzberg.

##### ***1.1.6.1. Necesidades humanas.***

Maslow utilizando una estructura piramidal (ver Figura 1) identificó cinco niveles de necesidades básicas que se sitúan de forma jerárquica, esto indica que las personas para poder satisfacer las necesidades superiores tuvieron que haber satisfecho las inferiores. (Sergueyevna y Mosher, 2013).

---

<sup>8</sup> Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial. Su mayor aporte fue los estudios de Hawthorne, de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de una organización

<sup>9</sup> Psiquiatra y psicólogo estadounidense, realizo obras como: motivación y personalidad (1954), psicología del ser (1962), la psicología de ciencia (1966). El trabajo más conocido es la pirámide de las necesidades.



Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow. Adaptada de .Sergueyevna, N.,y Mosher, E. (Diciembre, 2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), 5-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464001>

De abajo hacia arriba: la primera está vinculada a la supervivencia del sujeto, la segunda manifiesta que la persona desea protegerse contra las amenazas y buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo, la tercera es la aceptación e interacción con otras personas, la cuarta es el reconocimiento propio y externo y finalmente la quinta consistente en hacer aquello para lo que cada persona está especialmente capacitada (Monroy y Sáez, 2012)

### 1.1.6.2. Motivación

“En 1959, Frederick Herzberg<sup>10</sup> propuso la Teoría de los dos factores, específicamente para el ámbito laboral” (Flores, Manzano y López, 2014, p.24) estos factores se dividen en; intrínsecos también denominados motivadores; y extrínsecos conocidos como higiénicos. El primero “son aquellos que incluyen la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad” (Vargas, 2011, p.178). Mientras que el segundo factor abarca “el salario, las relaciones con el superior, la supervisión técnica, la administración y políticas organizativas, las condiciones laborales, los factores de la vida personal, el estatus y la seguridad” (Pascual y Luna, 2014, p. 482)

McGregor<sup>11</sup>, el presenta dos formas de describir el pensamiento de los directores: la teoría X que contiene a los trabajadores vagos por naturaleza y la teoría Y que abarca a los

<sup>10</sup> Psicólogo americano que se convirtió en uno de los nombres más influyentes en la gestión empresarial. Su mayor aporte es la teoría Motivador-Higiene también conocido como Teoría de los dos factores.

<sup>11</sup> Psicólogo, economista y catedrático, su mayor aporte es la Teoría de X y Y. La teoría Y es la aplicación práctica de Maslow

trabajadores que quieren y necesitan trabajar (Velázquez, 2002). McGregor consideró que para que el colaborador realice sus actividades y funciones en un lugar de trabajo agradable es necesario que formen parte de la toma de decisiones, se les plante retos y mantengan una buena relación grupal (Mackenzie, Buitrago, Giraldo y Parra, 2014). La teoría de características individuales de Hackman<sup>12</sup> y Oldham establece medidas para que los colaboradores se sientan motivados en su lugar de trabajo. Entre las medidas desarrolladas fueron “suprimir algunos controles al personal, dar más libertad y autoridad a los trabajadores, proporcionarles retroalimentación constante, ayudarles a comprender la importancia y el sentido de su trabajo como parte del proceso de producción” (Arias y Justo, 2013, p.42)

McClelland es otro autor que también estudio la motivación humana, y según Perilla (1998) “McClelland indico que la motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente en una expectativa de cambio en la condición efectivo. Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio en una situación afectiva (p.531). La motivación es según Salazar y Rodríguez (2011)” como una percepción válida en cuanto a la explicación de una conducta dada, vinculada con los tres tipos de motivación poder, afiliación y logro originalmente propuestos por McClelland (1974)” (p.77).

La motivación de poder según Álvares (2012) es “impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas hacia el poder desean causar un gran efecto en los demás, en los entornos donde se desenvuelven y están dispuestas a asumir riesgos con este propósito” (p.131).

La motivación del logro “es una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia; organización, manipulación y dominio del medio físico y social. Para ello es importante la superación de obstáculos, un elevado nivel de trabajo, y establecer la competitividad por superar la propia labor” (Torres y Ruiz, 2012,p.51).

“Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales” (Arayay Pedreros, 2013, p.48). Según Allen y Flores (1998) esta necesidad es el “deseo de trabajar en ambientes humanitarios y de hacer amistades significativas. De tal forma que los administradores deben

---

<sup>12</sup> Psicólogo estadounidense que desarrollo la teoría de características de trabajo, recibió un premio del grupo psicológico del año.

buscar que las necesidades del personal coincidan con sus asignaciones” (sección motivación del recurso humano, párr. 30).

“Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones” (Naranjo, 2009, p.158). Camacho, Escalante ,Quipe y Salazar (2014) indican según Frederick Herzberg la motivación activa el nivel de compromiso laboral y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de los objetivos planteados y que al no presentarse afecta directamente el desempeño.

### **1.1.7. Estilos de liderazgo**

Según Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal (2015) hay tres estilos de liderazgo: autocrático o autoritario, democrático y laissez-faire. Autores como Según Durán y Castañeda (2015) mencionan que el líder puede tener un estilo transformacional o también denominado carismático y transformacional.

#### ***1.1.7.1. Autocrático o autoritario.***

“Se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (García, 2015,p.64).Según Leo, P.Sánchez, Sánchez, Amado, y García (2013). Este estilo “involucra climas motivacionales centrados en la competitividad y la comparación interpersonal, aspecto que puede condicionar el funcionamiento del grupo” (p.367).

El liderazgo autocrático se preocupa por la generación de valores que fortalezcan el respeto y aceptación de ideas, lo que conlleva a que el seguidor quede expuesto a presiones más fuertes e incluso pierda su puesto de trabajo por no acoplarse a las normas impuestas, el líder con este estilo se coloca en lo más alto de la pirámide jerárquica, centralizando el poder de su toma de decisiones (Lanzoni & Meirelles, 2011).

#### ***1.1.7.2. Democrático.***

También es conocido como participativo, puesto que promueve la participación a través de las consultas que el líder realiza a los seguidores antes de tomar alguna decisión, de igual forma ejecuta las tareas en conjunto en vista de que confía en ellos(Dávalos, 2011).

El objetivo de este estilo de liderazgo es el bien grupal, de tal manera que el líder con este estilo ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones, ofrece ayuda y orienta a su grupo. (Sánchez y Barraza, 2015). El liderazgo democrático según Fonseca, Sánchez y Bracho (2007) “delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones en la clase sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos” (p.433)

#### ***1.1.7.3.Laissez-faire.***

“Adopta una postura pasiva, cede el poder y las decisiones importantes en manos del grupo y se limita a aportar ciertos elementos técnicos que son básicos pero necesarios. No evalúa ni juzga las aportaciones del grupo en momento alguno” (Troncoso, Burgos y López, 2015, p.2).Según Vázquez ( 2013) al emplear este estilo los colaboradores cuentan con libertad para realizar las actividades pero suelen estar desorganizados, confundidos y no responden a los retos.

“Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes” (Molero, Recio y Cuadrado, 2010, p.496).Este estilo es considerado como ausencia de liderazgo y es el menos eficaz (Camps del Valle, Pérez y Martínez, 2010).

#### ***1.1.7.4.Transformacional o carismático.***

“Burns, define el liderazgo transformacional como algo que ocurre cuando una o más personas se involucran entre sí, de tal manera que los líderes y seguidores se llevan, unos a otros, a los niveles más altos de motivación y moral” (Soto, 2015, p. 113).Este liderazgo busca “elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones” (O. Gonzáles, Gonzáles, Ríos y León, 2013, p.360),“logrando un mayor esfuerzo y una mayor claridad de rol, así como un menor índice de conflicto entre sus seguidores” (Vallejo, 2009, p.109)

“Suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y general entusiasmos a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimación intelectual, consideración individualizada e inspiración” (Contreras y Barbosa, 2013, p.159). “Delega poder de decisión o participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas” (Amaru, 2008, p.172).

Este estilo de liderazgo conduce y orienta la creatividad que por medio de los vínculos interpersonales llega a convertirse en el motor y transmisor de la cultura de la innovación, permitiendo la difusión de los conocimientos e influyendo en el desempeño de los colaboradores (Turbay, 2013).

Según Bracho y García (2013) el liderazgo transformacional es fundamental dentro de procesos y actividades organizacionales, debido a que fomentan las motivaciones personales de los colaboradores, de tal forma que generan en ellos transformaciones a favor del bienestar colectivo y empresarial.

#### ***1.1.7.5. Transaccional.***

Según Pedraja, E. Rodríguez y Rodríguez (2008) el líder transaccional es aquel que otorga recompensas a los subordinados siempre y cuando hayan logrado los resultados deseados o den su mayor esfuerzo para alcanzarlos, el líder con este estilo permite a los colaboradores conservar las viejas prácticas de trabajo con la condición de que se obtengan los objetivos planteados.

Es decir el liderazgo transaccional esta basado en el logro de los objetivos, por ende recompensan, motivan y reconocen el trabajo de los subordinados siempre y cuando hayan obtenido un alto desempeño, caso contrario el bajo desempeño sera reprimido o castigado (O.González y González, 2012).

Por lo tanto “los líderes transaccionales realizan las tareas con el solo hecho de que se ejecuten. El cumplimiento de las tareas es mediante la transacción con los seguidores de reconocimiento, aumentos salariales, promociones a los empleados con buen desempeño” (Rodríguez y Latorre, 2011, p.68).

Hay tres subescalas que integran el liderazgo transaccional: el primero que es el premio contingente, cuyo lider premia a sus seguidores por alcanzar niveles de actuación de logro y esfuerzo; el segundo denominado administración por excepción activo, el lider controla la actuacion del supervisado para que no se desvie de las reglas y normas de la organización, y el tercero conocido como administración por excepción pasivo, éste aparece cuando las desviaciones e irregularidad ya han ocurrido, es decir el lider aparece cuando existe insatisfacción de los estándares esperados (Mendoza, Escobar y García, 2012).

#### ***1.1.7.6. Teoría de liderazgo situacional.***



Esta teoría fue desarrollada por Hersey y Blanchard , quienes determinaron que el estilo de liderazgo depende de la situación en que el líder se encuentra respecto al grado de madurez de los individuos o grupos que intenta influenciar (D' Alessio Ipinza, 2010). Esto quiere decir que, “el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores” (Santa y Rodríguez, 2010, p.27).

Según Beramendi, Muratori y Zubieta (2015) en esta teoría hay dos dimensiones que caracterizan la conducta del líder: la conducta orientada por tarea y la conducta orientada por a las relaciones entre líder y subordinado. Yukl (2008) manifiesta que la primera facilita una mejor coordinación con los subordinados y mayor comprensión de las responsabilidades, mientras que la segunda aumenta la cohesión, mejora relaciones interpersonales y promueve la participación de los colaboradores, incrementa la satisfacción.

Autores como Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) afirman que la orientación hacia las relaciones promueve la productividad de empresa y mejora el desempeño de los colaboradores a través del clima organizacional eficiente mientras que la orientación de las tareas, impone altos niveles de exigencia de tal forma que deteriora las relaciones interpersonales y el clima organizacional (ver Figura 2).

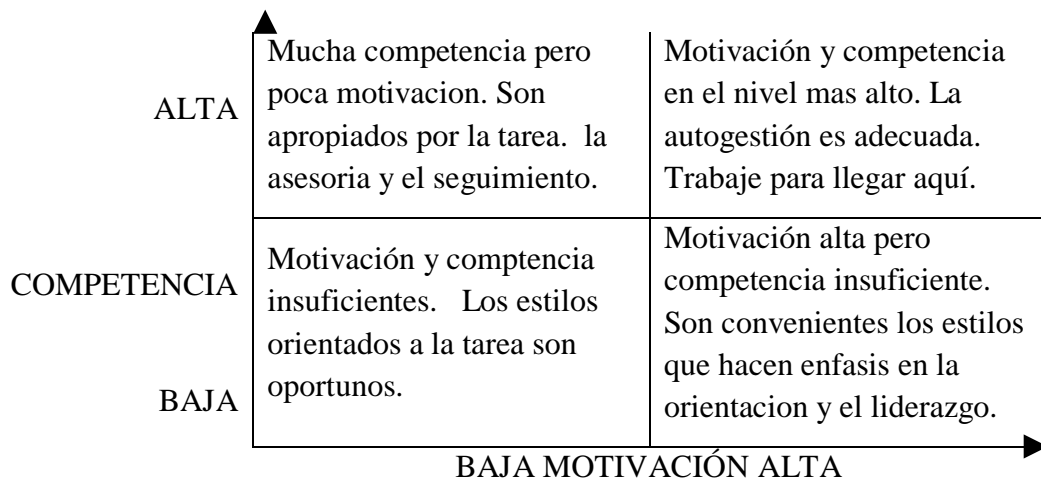


Figura 2. Influencia de la motivación y de la competencia sobre el liderazgo. Adaptada de: Amaru, A.C. (2008). *Administración para emprendedores*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México

### 1.1.8. Instrumentos para medir el clima organizacional

Según Segredo, (2013) se puede medir el clima organizacional observando el comportamiento y desarrollo de los colaboradores, realizando entrevistas directas o

empleando cuestionarios. La calidad de este último instrumento “reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades” (García,2009,p.49).

Según Patlán y Flores (2013) los siguientes cuestionarios y escalas utilizados para medir el clima organizacional:

- (POC) Perfil de las características organizativas de Likert [traducido por autores]
- (OCQ) Cuestionario del clima Organizacional de Litwin y Stringer [traducido por autores]
- (ECQ) Cuestionario del clima Ejecutivo de Tagaruri y Litwin [traducido por autores]
- (ACQ) Cuestionario del clima de Agencia de Scheneider y Bartlett [traducido por autores]
- Percepción del Clima Organizacional de Dieterly y Schneider
- Escala de Clima Organizacional de Witte y Cock
- Escala de Clima Social de Moss

El cuestionario de Litwin y Stinger está estructurado para evaluar: motivación, estructuras de poder y afiliación, mientras que el instrumento de Pritchard y Karasick fue creado para medir la relación del clima organizacional con la satisfacción de los colaboradores (Vega, Rodríguez y Montoya, 2012). El Test de Clima Organizacional (TECLA) de Sudasky, es una herramienta desarrollada para detectar las áreas de tensión y conflicto, pretende suministrar la información sobre la efectividad de las políticas y cambios en la administración.

La escala de clima social de Moss según Aguillón, Berrún, Peña, Treviño (2015) está dirigida para todo tipo de centros de trabajo focalizándose en: la atención; descripción en las relación interpersonales de los colaboradores y directivos; el desarrollo personal promovida por la organización; y estructura organizacional.

Por otro lado Maish (2004) la Escala de Clima Organizacional (ECO) de Fernando Toro, cuya herramienta está diseñada para evaluar la motivación del colaborador de tal forma que cuando los resultados que arroja esta herramienta son bajos, quiere decir que: (a) existe motivacion, (b) la empresa es lugar placentero y productivo, (c) los colaboradores dan lo mejor de si mismo y finalmente (d) los colaboradores sientenque serán reconocidos por su contribución. Según Redondo y Arraigada (2013) hay otra herramienta denominada la escala de Clima Organizacional (EDCO) desarrollada por Acero Yuset, y según Peña, et al.(2015) este instrumento contempla 40 intems.

“Otro importante aporte, es el de Rada (2004), autor del instrumento IPAO, para la medición del clima organizacional, validado para su aplicación en empresas colombianas, conformado por 40 ítem” (Toro, Salazar y Gómez, 2011, p. 207). Este instrumento fue desarrollado a partir del instrumento del clima organizacional de Pritchard y Karasick en los años setenta y esta conformado por 6 dimensiones: claridad organizacional, toma de decisiones/autonomía, sistema de recompensas e incentivos, liderazgo, interacción social y apertura organizacional (Gómez, 2004).

El instrumento (PMCO) prueba para medir el clima organizacional, “ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la medición de variables que afectan el clima organizacional” (Merchán, 2012, p. 38). De acuerdo a esta misma fuente, este instrumento se enfoca a la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales.

El PMC según Villamizar & Castañeda (2014) está compuesta por 7 dimensiones: estilo de dirección, crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, relación interpersonal, comunicación organizacional e imagen corporativa [traducido por autores]

### **1.1.9. Rotación del personal**

La rotación puede darse de tres formas: la primera denominada voluntaria, que se da cuando el colaborador decide separarse de la empresa; la segunda conocida como involuntaria que es cuando la empresa despide al colaborador por reducción de personal o por desempeño insuficiente. (Y. Hernández, Hernández y Mendieta, 2013). Y la tercera cuando los directivos deciden realizar, ascensos<sup>13</sup> o traslados<sup>14</sup> (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez, 2015)

“Cabe destacar que este flujo de empleados no necesariamente es un efecto negativo, debido a que si la rotación es muy baja produce el estancamiento o envejecimiento del personal de la organización” (Cabrera, Ledezma y Rivera, 2011, p.84).

Las empresas deben conocer y detectar las razones del por qué el personal permanece y por qué se va para así tomar las medidas necesarias que permitan retener a los

---

<sup>13</sup> Cambio de las funciones inicialmente contratadas, con una mejora profesional y económica para el colaborador por ejemplo de vendedor a gerente de ventas.

<sup>14</sup> Se da de una oficina a otra, de una unidad a otra y puede implicar una localización geográfica.

colaboradores. Según Howatt (2011), se quedan porque: se sienten respetados y valorados, tienen oportunidad de desarrollarse, conviven en un ambiente laboral estimulante; y deciden irse por los conflictos, bajo desempeño, desmotivación, insatisfacción de la remuneración, falta de confianza, irrespeto por parte de los líderes y exigencias laborales que afectan el equilibrio de vida.

Chiavenato (2011) establece las siguiente formula para calcular la rotación del personal.

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Se considera D como las desvinculaciones o despidos que ha realizado la empresa en el periodo y PE como los colaboradores contratados en el periodo considerado.

### 1.1.10. Relación entre factores del clima organizacional y necesidades humanas

Los factores del clima organizacional (ver seccion 1.1.5) influyen en las necesidades humanas (ver seccion 1.1.6) , teniendo en cuenta que si el personal de la empresa percibe un ineficiente ambiente físico, la necesidad de seguridad de Maslow no estará satisfecha (ver Figura 3) y según Hospinal (2013) cuando los colaboradores confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, salud delicada e inseguridad industrial tienen insatisfacción con bajos niveles de desempeño.

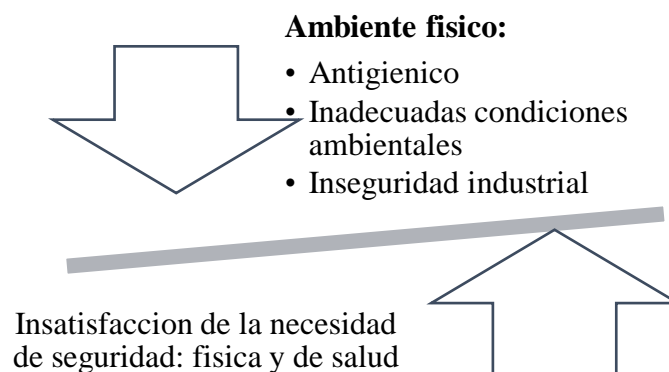


Figura 3. Influencia de los factores del clima organizacional en insatisfacción de la necesidades de seguridad.

Dependiendo de como se manfieste el segundo factor correspondiente a las características estructurales influira de forma positiva o negativa en las tres últimas necesidades humanas (ver Figura 4) teniendo en cuenta si hay estructura horizontal en la empresa se fomentará el trabajo en equipo y si hay integración y coordinación entre ellos el colaborador satisfecerá la necesidad de afiliación.

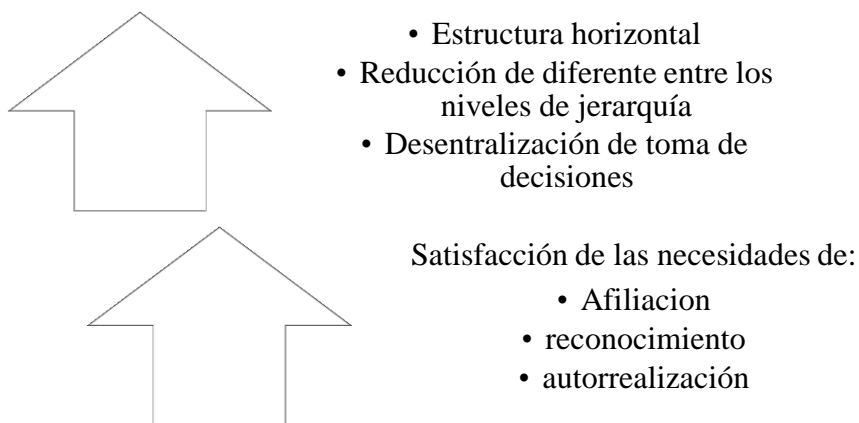


Figura 4. Influencia del factor estructura organizacional y la satisfacción de las necesidades.

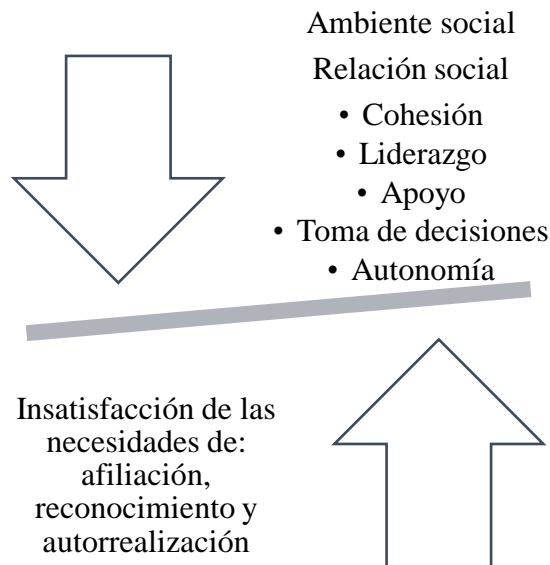
Valorar y respetar el trabajo de los colaboradores, establecer políticas de beneficios iguales para todos, conceder espacios físicos comunes, realizar ascensos justos y equitativos permite reducir la diferencia que existe entre los niveles de jerarquía (Zenteno y Durán, 2016) y conlleva a una mayor satisfacción de la necesidad de reconocimiento.

“La justicia organizacional, en sus diferentes facetas, incrementaba tanto el desempeño en la tarea asignada como el desempeño contextual (comportamientos voluntarios más allá de la tarea asignada que tienen un efecto positivo sobre el funcionamiento de la organización” (Martínez, Moliner, Ramos, Luque y García, 2014, p.103).

Fomentar la descentralización en las empresas, permite a los subordinados participar en la toma de decisiones ya sea para la aportación de ideas que permitan el cumplimiento de los objetivos o con ideas para la solución de problemas, contribuyendo a la satisfacción de la necesidad de autorrealización.

Mullins (1989 en Furrman, 2001) sostiene que, un clima organizacional sano o positivo contiene los siguientes rasgos característicos: Integración de objetivos organizacionales y personales; estructura flexible con una red de autoridad; control y comunicaciones con autonomía para cada uno de los miembros; estilos de liderazgo adecuados para las variadas situaciones de trabajo; confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización y, reconocimiento de los atributos individuales (García, Ortega y Reyes, 2014,p.1371).

El tercer factor correspondiente al ambiente social, influye en necesidades de afiliación, reconocimiento y autorrealización (ver Figura 5) puesto la cohesión en estos grupos conlleva a la integración del colaborador satisfaciendo la necesidad de afiliación.



*Figura 5.* Influencia del factor ambiente social en insatisfacción de las necesidades humanas.

Dentro del grupo es fundamental la existencia del un lider, tendiendo en cuenta que tiene efectos en el grupo de trabajo ya que sus habilidades, rasgos de personalidad y competencias van a tener impacto en el: desempeño; innovación; valores; colaboración; y motivación los subordinados (Arias y Quintana , 2012)

Cabe destacar que comúnmente suele decirse que el líder tiene que ver con la posición jerárquica, sin embargo se ha evidenciado que no siempre el jefe es líder, al contrario hay personas que sin ser jefes son líderes. Sin embargo “El liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización” (Ramírez, 2012, p.96).

El líder según Vargas (2010) es “quien debe orientar y responder por el trabajo de un grupo de personas asignado bajo su autoridad, es decir, aquel que ocupa un cargo o posición de liderazgo como consecuencia de un contrato [Gerente, Coordinador, Supervisor]”. (p.67).

Los lideres reconocen las habilidades y el talento del personal y cofian en las personas que trabajan con ellos, por lo que consideran prioritaria la comunicación con las mismas. De esta manera, creen en la capacidad fundamental de los empleados para alcanzar el éxito y consideran que su propia funcion es la

de establecer un modelo de excelencia, promocionar las herramientas necesarias para el éxito y estimular una conducta de liderazgo en toda la empresa” (Llopis, Conca y Tarí, 1999, p.645).

Siendo la autonomía un factor determinante del clima organizacional, Muñoz y Ramírez (2014) manifiestan que la autonomía surge porque el colaborador se valora a sí mismo y mencionan que minimizar controles y críticas refuerzan la autonomía.

“Se evidencia que algunos de los elementos diferenciadores que conforman el clima organizacional están ligados al reconocimiento y el apoyo de los superiores a la labor realizada, ya que por su misma naturaleza el ser humano tiene necesidades de reconocimiento” (Cubillos, Velázquez y Reyes, 2014, p.71).

Y. Hernández, Hernández y Mendieta (2013) añaden que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y siendo según(Pascual y Luna, 2014) el salario, apoyo, las posibilidades de crecimiento, el aprendizaje como factores para satisfacer y motivar a las personas, es esencial que en la empresas se otorguen correctas recompensas, puesto que “de igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder podría ser producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante” ( Naranjo, 2009,p.159).

Con respecto al aprendizaje Guiñazú (2004) indica que la organización actúa como agente educativo teniendo en cuenta que un espacio donde los colaboradores aprenden para poder sobrevivir y crecer, así mismo esta autora añade que la capacitación cumple aquí su misión dado que permite que las personas adquieran nuevos conocimientos, habilidades para enfrentar y resolver problemas. Por lo tanto el aprendizaje permite al colaborador satisfacer la necesidad de autorrealización (ver Figura 6).

Ibarra y Gonzáles (2010) destacan que el desarrollo profesional dentro de la empresa y los programas de capacitación conlleva a la disminución de rotación del personal. Y cuando hay menos rotación principalmente la voluntaria, las experiencias y conocimiento de los colaboradores permanecerán en la propia empresa y no en otra. (Flores y Madero, 2012).



Figura 6. Influencia del factor motivación en la insatisfacción de la necesidades

### 1.1.11. Relación del clima con la rotación del personal

En vista de que la rotación puede darse de forma voluntaria e involuntaria, surge las interrogantes del ¿por que los colaboradores deciden abandonar la empresa? o ¿ por que la empresa decide despedir al colaborador? He aquí donde comienza la relacion del clima orgazacional con la rotacion.

Cuando el colaborador es despedido es porque la empresa necesita reducir la nomina, o porque ha determinado que esta persona no ha obtenido un buen desempeño en el desarrollo de su trabajo, pero ¿ por que no ha obtenido un buen desempeño? Pecino, Mañas , Díaz, López y Liopis (2015) indican que cuando el colaborador percibe un buen clima organizacional es porque sus necesidades son satisfechas y en consecuencia ejerce un mejor desempeño. De igual forma los colaboradores insatisfechos son más propensos a renunciar o faltar al trabajo con mayor frecuencia (Pilar, 2008), lo que conllevaria al despido (ver Figura 7).

El clima organizacional está compuesto por diversos factores que lo determinan como eficiente o ineficiente y estos a su vez influye en las y necesidades básicas de las personas, que de alguna u otra manera repercuten en la rotación del personal. Según Cuadra (2007) los cimientos de un clima organizacional se relacionan con el adecuado desempeño de los colaboradores, por lo tanto si el clima organizacional experimentado o percibido por los miembros de la organización es ineficiente su comportamiento y desempeño se verán afectados (Rodríguez et al., 2010) y este desempeño es lo que produce rotacion involuntaria (De igual forma indica que “hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica



considerar tanto las "repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos" (Sánchez, Nieto y Anzola, 2015, p.29).

De igual forma, en estrés laboral como síntoma de una empresa (*"perspectivas"*, 2007) agregan que el comportamiento de los colaboradores también es afectado cuando se presenta factores estresantes, lo que conlleva a que traten de ajustarse a las presiones internas y externas, originando la desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica y entre otros.

Colombo y Cifre (2012), agrega que los efectos negativos del estrés laboral ha demostrado ser un fuerte predictor en la rotación de los colaboradores. Puesto que causa enfermedades emocionales como "frustración, ansiedad/angustia, depresión, enojo/irritabilidad, baja autoestima, culpa, incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad, bloqueo mental" (Durán, 2010, p.79).

De igual forma la insatisfacción acerca de las recompensas, oportunidad de crecimiento, comunicación organizacional entre otros causa rotación voluntaria (Santacruz, 2011). Un alto nivel de rotación y ausentismo son efectos del clima organizacional ineficiente ( Cardona y Buelvas, 2010).

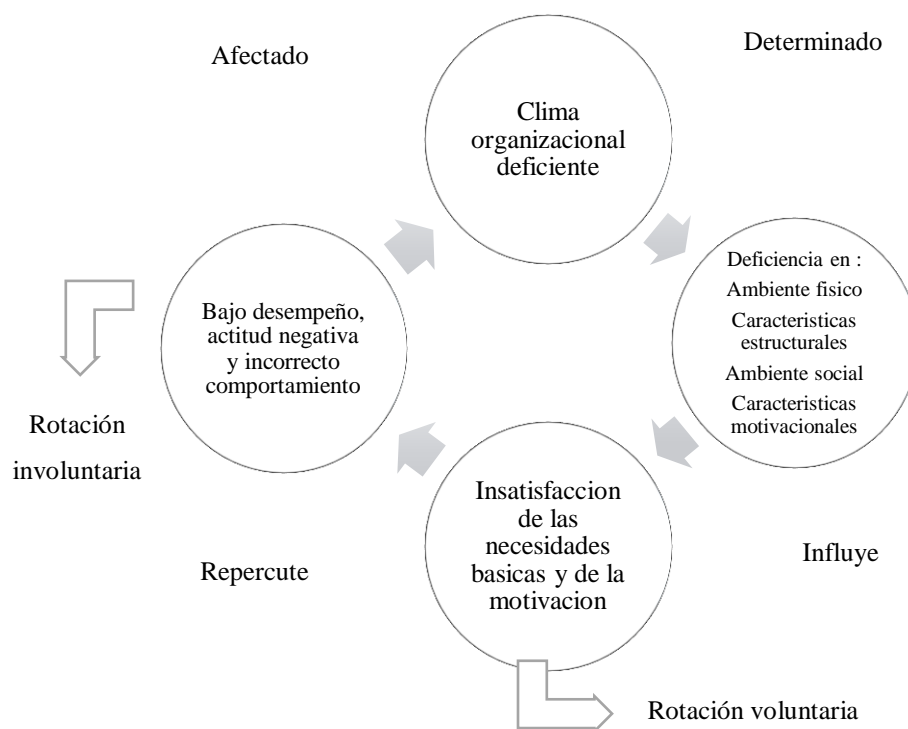


Figura 7. Relación del clima organizacional y rotación de personal

### **1.1.12. Diferencia entre cultura y clima organizacional**

En vista de que el clima y la cultura organizacional tienen un desarrollo similar, su comprensión y definición generan confusión al momento de realizar investigaciones, no obstante diferentes autores han establecido sus diferencias.

La primera se deriva en su volatilidad, considerando que “la cultura demuestra un patrón estable y resistente al cambio mientras que el clima es coyuntural y cambia constantemente”. (Arriola, Salas y Bernabé, 2011, p. 125) además la cultura es practicada mientras que el clima es percibido. “La cultura tiene que ver con significados compartidos mientras que el clima tiene que ver con percepciones compartidas sobre el comportamiento organizacional” (Dumani, Campoverde y Silva, 2015, p.141).

La cultura está conformada por “supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros” (Schein, 2004, p.12) en cambio el clima son “percepciones que el empleado posee sobre las estructuras y procesos organizacionales y de la interacción entre características personales y organizacionales que influyen, de manera directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. (Viloria, Pertúz , Daza y Pedraza , 2016, p.81).

La cultura es el comportamiento habitual de las personas, teniendo en cuenta que son ellos quienes determinan, inventan, descubren o desarrollan los supuestos básicos de creencias, ritos, historias, valores entre otros (Cújar ,Ramos ,Hernández y López, 2013) en comparación con el clima que son “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos”, (Iglesias y Sánchez , 2015, p.456).

Finalmente Santana, y Araujo (2007) afirman que “el clima sería algo más superficial y ligado al momento presente mientras que la cultura sería algo más interiorizado por los miembros y producto de una historia” (p.305).

## 1.2. Marco conceptual

Al igual que los factores del clima organizacional, el constructo de la definición del clima organizacional ha sido también objeto de estudio para varios autores, razón por la cual Orbegoso (2010) los expone en una tabla de manera cronológica (ver Tabla5).

Según Pertuz (2013) la estructura organizacional es un instrumento por la cual la organización realiza sus objetivos teniendo en cuenta que dicho instrumento indica los recursos, medios, mandos administrativos y personas a utilizar para aquellas las actividades establecidas.

La departamentalización según Piñeros, Castro, Fartán y Nova (2014) es “el proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas” (p.73). De igual forma, Noriega (2012) agrega que “la departamentalización se reconoce como un método de organización de actividades, y la forma más conveniente para facilitar el cumplimiento eficaz, y eficiente de los objetivos individuales y colectivos” (p.95)

Tabla 5

<i>Cronología de las definiciones de clima organizacional</i>	
<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Tabla 5

*Cronología de las definiciones del clima organizacional (continuación)*

Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

*Nota:* Adaptado de Orbegoso, A. (noviembre, 2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362. doi:Rev. Psicol. 12, 347-362, 2010

Según Huerto (2011) “la autonomía tiene su origen en dos vocablos griegos: auto que significa 'mismo' y nomo 'ley', es decir, la capacidad de los organismos para darse su propia ley, su propio mando. (p.45). De igual forma en la autonomía según Villegas (2011) “se reconoce en la necesidad de tomar decisiones racionales por sí mismo; asimismo, en la necesidad de ponerse en el lugar del otro para tratar de comprenderlo y respetarle su propia autonomía” (p.40).

“Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma 'el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad’ (Araujo y Leal, 2007, párr.38). De igual forma “según Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos d observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (Romero y Urdaneta, 2009, p.69).

El estrés laboral según Navinés, Martín, Olivé y Valdés (2016) “se define como una respuesta psicologica nociva, que aparece cuando los requisitos de un trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador” (p.359). El estrés laboral según Cirera, Aparecida, Rueda y Ferraz (2012) “puede verse también como ' cualquier fuerza' que

conduce a que un factor psicológico o físico vaya más allá de sus límites de estabilidad y produzca tensión en el individuo (Cooper, Cooper; Eaker, 1988)” (p.69).

La satisfacción laboral según Queipo y Useche, María (2002) “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto” (p.489). La satisfacción laboral se define como el estado emocional positivo o placentero de los colaboradores dentro del lugar que laboran, está en función de las necesidades cubiertas, de la remuneración, afiliación, logro y autorrealización. (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010)

La motivación según Naranjo, Paz y Marín (2015) es el “conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (p.112).González y Pérez (2011) agrega que la motivación es “definida por González (2000) como la fuerza que requiere un trabajador para emprender con éxito su actividad productiva” (p.69).

La capacitación es el conjunto de procesos organizados, que genera nuevos conocimientos, desarrolla habilidades y estimula el cambio de actitudes, tiene como fin incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional (Lago, 2013).

La evaluación de desempeño puede darse de manera formal e informal, Urdaneta y Urdaneta (2013) manifiestan que: la formal evalúa la consecución de metas y planes, es un proceso programado y practicado anualmente y la informal es un proceso continuo que permite conocer los avances y áreas que requiere refuerzo y retroalimentación mediante reunión entre administrador y subordinado.

“El compromiso organizativo o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2001), como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (González, López, Sánchez, 2014, p.193).

El liderazgo según Segredo (2013) es la influencia que tienen las personas principalmente los jefes, en el comportamiento de las personas para alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo a la misma fuente la participación es definida como la contribución que tienen los individuos y grupos formales para lograr las metas propuestas. Báez (2011) agrega que “para Gunnigle (1999), la participación e implicación del empleado puede

definirse como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa” (p.131).

De igual forma, Pérez y Sáenz (2010) indica que “Implica desarrollar la capacidad para integrar a los individuos en un proyecto común, así como coordinar que las necesidades individuales estén alineadas con los objetivos de la organización” (p.193).

“Comunicación: Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo” (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, Paris y Cela, 2011, sección de conclusiones, párr.9).

Según Román, Krikorian, Franco y Betancur (2016) “AOP<sup>15</sup> que hace referencia a las relaciones empleador-empleados es definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1989) como aquellas creencias de los empleados acerca de la medida en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupara por su bienestar” (p.155)

Las relaciones interpersonales se refieren según Arriola, Salas y Bernabé (2011) “a la relación de las personas con sus compañeros y a las características de la relación como la confianza, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión” (p. 116).

### **1.3. Marco legal**

El artículo 16 del código de trabajo del Ecuador (2005) establece contratos por obra cierta, por tarea y a destajo. El contrato por tarea indica que el trabajador debe comprometerse a realizar la obra en un periodo de tiempo determinado. (Ver Apéndice B)

El artículo 81 del código de trabajo del Ecuador (2005) acerca de la estipulación de sueldos y salarios indica que los sueldos y salarios no deben ser inferiores al sueldo mínimo legal.

El artículo 181 del código de trabajo del Ecuador (2005) decreta que la indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido, corresponde al veinticinco por ciento siempre y cuando se dé por parte del trabajador sin causa legal, y del cincuenta por ciento cuando lo hiciera el empleador, en ambos casos el cálculo debe hacerse en base a la remuneración total. (Ver Apéndice C).

---

<sup>15</sup> Apoyo organizacional percibido

El artículo 169 del código de trabajo del Ecuador (2005) establece que La terminación del contrato individual de trabajo termina por: causas legalmente previstas en el contrato, acuerdo de las partes, conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato, voluntad del empleador, voluntad del trabajador, desahucio entre otros (ver Apéndice D)

El artículo 172 del código de trabajo del Ecuador (2005) dispone causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato previo al visto bueno, en los siguientes casos: faltas repetidas e injustificadas, indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos, injurias, ineptitud, denuncia injustificada y por no atacar las medidas de seguridad, prevención e higiene.

El artículo 185 del código de trabajo del Ecuador (2005) señala bonificaciones por desahucio, la misma que puede darse a petición del empleador o empleado, y cuyo valor corresponde al veinticinco por ciento de la última remuneración mensual por cada uno de los años prestados a la empresa.

Los beneficios sociales son los derechos que cuentan los colaboradores al momento de formar parte de una empresa y que son de carácter obligatorio, bajo estipulación del Código de Trabajo del Ecuador se presentan los siguientes beneficios sociales:

- Artículo 42 inciso 31: afiliación a la seguridad social
- Artículo 55: pago por horas extras y suplementaria
- Artículo 69: vacaciones anuales
- Artículo 97: pago de utilidades
- Artículo 111: pago del décimo tercera remuneración o bono navideño
- Artículo 113: décimo cuarta remuneración,
- Artículo 152: licencia por maternidad y paternidad
- Artículo 153: pago del subsidio por maternidad
- Artículo 196: pago del fondo de reserva
- Artículo 219: pago de la jubilación patronal.

## **Capítulo II: Presentación general de la empresa**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Historia**

XYZ es una empresa de servicios de limpieza y mantenimiento fundada en el 2013 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Sus dueños son dos jóvenes empresarios quienes detectaron la necesidad urgente en el mercado para crear valor y emprender en el sueño de un mundo más limpio. Con apenas 2 empleados, arrancó la historia de la XYZ y hoy en día, cuentan con una nómina de más de cien colaboradores.

#### **2.1.2. Misión**

Simplificar la vida de nuestros clientes con el brillo, rapidez y calidad de los servicios.

#### **2.1.3. Visión**

Ser la primera empresa privada en limpiar la Luna

#### **2.1.4. Servicios**

- Limpieza, desinfección y/o mantenimiento de interiores o exteriores periódico de inmuebles: se realiza en grandes superficies, locales, oficinas, centros comerciales, hospitales, hoteles, restaurantes, cisternas, piscinas, jacuzzi, colegios, vitrales, baños, alfombras, muebles, etc.
- Limpieza y desinfección de ductos de ventilaciones: se realiza en todo espacio público o privado con instalaciones de ventilación.
- Limpieza por única vez, profunda y técnica de interiores y exteriores de final de obra de inmuebles: se realiza en casas, oficinas, edificios, departamentos, locales, restaurantes, hospitales, etc.
- Limpieza, desinfección y/o mantenimiento de interiores o exteriores puntual de inmuebles: se realiza en grandes superficies, locales, oficinas, centros comerciales, hospitales, hoteles, restaurantes, cisternas, piscinas, jacuzzi, colegios, vitrales, baños, alfombras, muebles, etc.



- Limpieza, mantenimiento, fumigación de jardines y parques: se realiza en todo espacio público o privado con parques y/o jardines.
- Limpieza y/o mantenimiento de fachadas en construcciones vertical u horizontal: se realiza en edificios privados, edificios públicos, plazas comerciales, casas, fábricas, etc.

### 2.1.5. Análisis DAFO

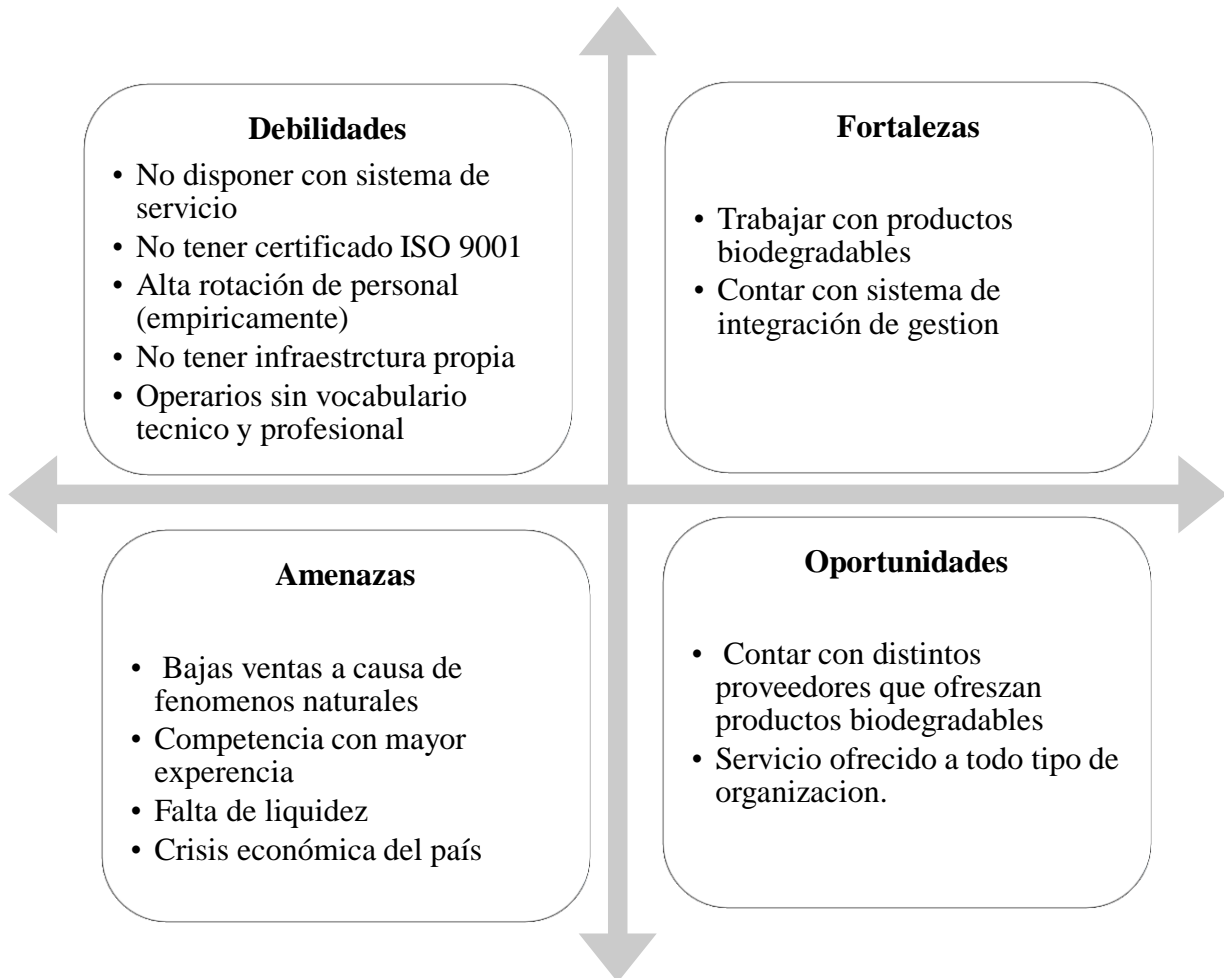


Figura 8. FODA de la empresa, adaptado de la empresa XYZ.

## 2.1.6. Análisis PERSTAL

Política	Economía	Religión	Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos con empresas publicas por medio del SERCOP</li> <li>• Los impuestos provoca la subida de costo de quimicos, utensilios, equipos tecnologicos necesarios para el funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay financimientto para adquirir nuevas maquienarias que faciliten y mejoren el labor de los colaboradores</li> <li>• Crisis económica del país.</li> <li>• Alto precio de alquiler para oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección del personal es independientemente de la religion de la persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachilleres con nivel economico bajo que laboran como operarios</li> <li>• En el area administrativa son estudiantes o profesionales con titulo de tercer nivel y clase media y media-alto.</li> <li>• Inseguridad afecta a colaboradores que se dirigen a su lugar de trabajos en transporte publico</li> </ul>
Tecnología	Ambiental	Legal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitema integral de gestión</li> <li>• El uso de las TICS facilitan el reclutamiento ya que proporcionan medios electronicos sin costos para atraer candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de quimicos biodegradables</li> <li>• Terremoto afecto ventas, porque los contratos que iban a realizarse, estan en stock ya que parte del presupuesto de las empresas estan destinados a ciudades afectadas.</li> <li>• No se hace uso de facturas electronicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes medioambientales</li> <li>• Política de seguridad industrial</li> <li>• Certificado iso 9001</li> <li>• Reformas en el codigo de trabajo como remuneracion, tipos de contrato, entre otras.</li> </ul>	

Figura 9. PERSTAL de la empresa, adaptado de la empresa XYZ

## 2.2. Estructura organizacional

### 2.2.1. Organigrama

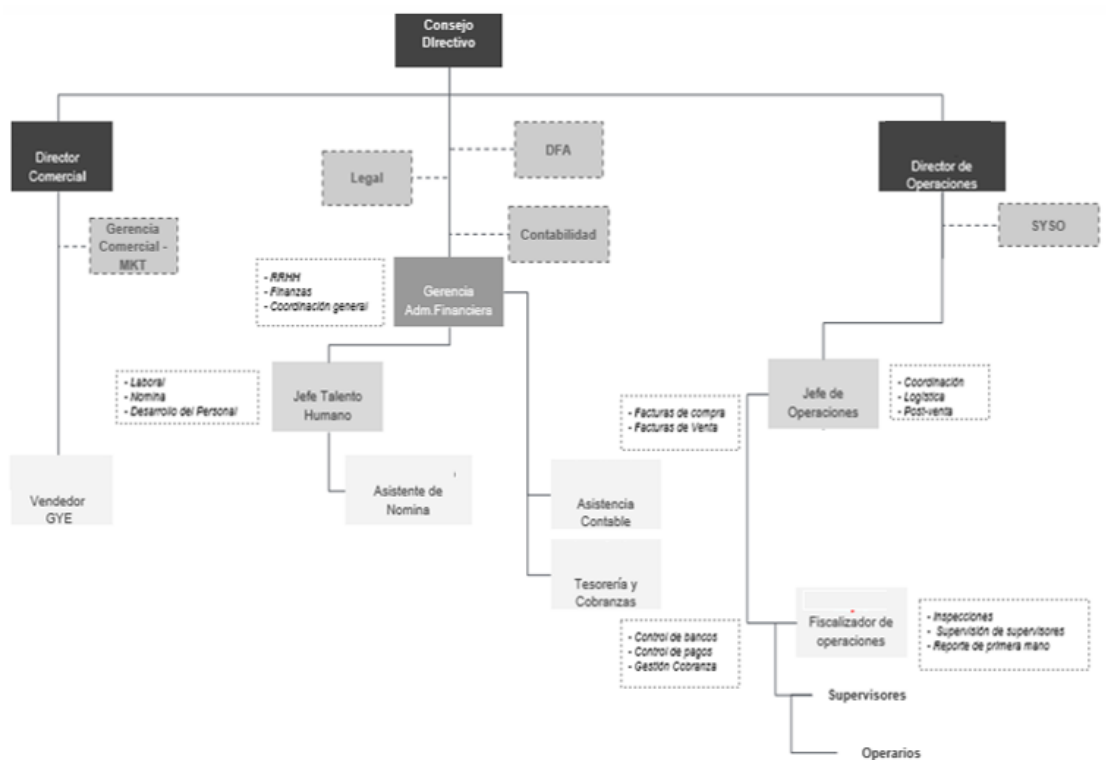


Figura 10. Organigrama de la empresa. Elaborado por: administración de la empresa.

### 2.2.2. Tamaño

XYZ es una empresa mediana y cuenta con 144 colaboradores incluyendo los dos socios, quienes además de actuar como representantes legales, realizan sus funciones y responsabilidades en los siguientes cargos: director comercial y director de operaciones.

### 2.2.3. Cadena de mando



Figura 11. Cadena de mando. Adaptado de la empresa XYZ

### 2.2.4. Departamentalización

#### **Departamento de Recursos Humanos:**

- Jefa de talento humano y coordinadora de nómina

Objetivo: Lograr un departamento de recursos humano más analítico mediante la optimización de la mano de obra contribuyendo siempre con un buen ambiente laboral que permita la innovación mediante el trabajo en equipo.

#### **Departamento de Operaciones:**

- Jefa de operaciones, fiscalizadora, supervisores y operarios

Objetivo: Plantear una nueva forma de trabajo mediante capacitaciones y la creación de un manual de servicios para que el personal conozca y tenga un orden sobre los productos y maquinarias para así optimizar tiempo, trabajo y recursos lo cual permitirá crecer económica y empresarialmente.

#### **Departamento Financiero**

- Jefa administrativo-financiero, asistente de tesorería, asistente contable

Objetivo: Mejorar el rendimiento del departamento financiero, afianzando conocimientos de contabilidad, acoplándose al nuevo sistema y mejorando la comunicación interna para así disminuir el margen de error y lograr un departamento sólido

### **Departamento Comercial:**

- Director de ventas y vendedores.

Objetivo: Dar servicios a dos de las 500 empresas más grandes de Ecuador

#### **2.2.5. Toma de decisión**

El Consejo Directivo está integrado por tres personas: Director de Operaciones, Director Comercial y Gerente Administrativa Financiera. Los dos primeros son los dueños de la empresa y cada uno aporta con el 50% del capital, razón por la cual las decisiones son tomadas de forma unánime. En el caso de la gerente que a pesar de no tener aportación, sus opiniones son tomadas en cuenta en las decisiones y más aún en las Reglamento interno

#### **2.2.6. Reglamento interno**

La empresa posee un reglamento conformado por 10 capítulos y su contenido corresponde : (i) de su personaría, (ii) de trabajadores y su admisión; (iii) de los horarios de trabajo y de las jornadas de trabajo; (iv) de los permisos; asistencia y vacaciones; (vi) asistencia y vacaciones; (vii) de las obligaciones, prohibiciones y derechos del empleador, de los trabajadores y sus efectos; (viii) del régimen disciplinario y de las sanciones; (ix) informes de gerencia; (x) disposiciones finales

#### **2.2.7. Rotación del personal**

La empresa investigada no posee estadísticamente datos sobre el nivel de rotación del personal, solo conoce empíricamente que poseen aquel problema por medio de la observación y por el acta de finiquito que debe realizar la responsable de Talento Humano para cumplir con sus responsabilidades ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

## **Capítulo III. Marco metodológico**

### **1.1. Tipos de investigación**

En vista de que “la investigación descriptiva consiste en la identificación de las características del evento en estudio. (Hurtado de Barrera, 2010, p.133) se decidió para el desarrollo de este trabajo utilizar este tipo de investigación porque se determinará qué factores del clima organizacional de los que ya han sido mencionados en el marco teórico y de cuales a decisión de los autores serán evaluados, se presenta en la empresa XYZ,

Además se optó por realizar los respectivos cálculos de la rotación del personal, porque según Bernal (2010) la investigación descriptiva también es utilizado para narrar hechos, lo que quiere decir que el desarrollo de dichos cálculos posibilitara identificar, conocer y mencionar el grado de la rotación en la empresa XYZ desde el año 2013 hasta el mes de junio del 2016, de tal forma que los resultados obtenidos permita analizar que incidencia podría tener los factores del clima organizacional en el aumento o disminución de la rotación diagnosticada.

### **1.2. Métodos de investigación**

El método de investigación es deductivo porque partiendo del marco teórico, se deduce que factores determinantes del clima organizacional serian pertinentes para la respectiva evaluación en la empresa XYZ. De igual forma es cuantitativo en vista de que se busca identificar y cuantificar dichos factores percibidos por los colaboradores y cualitativo porque se pretende conocer la opinión que tienen los directivos acerca de su personal contratado

### **1.3. Hipótesis de la investigación**

#### **1.3.1. Formulación de la hipótesis**

Los factores del clima organizacional indican en una alta rotación de personal.

#### **1.3.2. Variables de la hipótesis**

##### ***1.3.2.1. Variable Independiente.***

Clima organizacional deficiente

### ***1.3.2.2. Variable dependiente.***

Alta rotación de personal

## **1.4. Población y censo**

### **1.4.1. Población**

La empresa XZY está conformada por 3 directivos, 8 administrativos y 133 operarios, haciendo un total de 144 colaboradores. Esta población corresponde a la nómina de personal del mes de Junio del 2016

### **1.4.2. Censo**

Se selecciona a todo el personal de la empresa porque la población estudiada para la presente investigación es pequeña, es decir se lleva a cabo un censo poblacional involucrando a todos en la encuesta del clima organizacional.

## **1.5. Fuentes de recolección de información**

### **1.5.1. Fuentes primeras**

Para el desarrollo de la investigación las dos fuentes utilizadas para la obtención de la información corresponden a la observación y entrevista informal.

La observación, puesto que los autores de este trabajo realizaron sus prácticas pre profesionales en la empresa investigada y que a pesar de haberlas llevado a cabo en distintos años, percibieron los mismos problemas: clima organizacional ineficiente y rotación de personal.

En cuanto a la entrevista informal, ésta fue realizada a la gerente administrativa-financiera, quien facilitó información general de la empresa que no contenía la página web de la entidad, como la historia actualizada, organigrama, políticas, valores, reglamento interno, objetivos y su estructura organizacional.

De igual forma, se realizó una entrevista informal dirigida a la jefa de recursos humanos, para obtener información de los datos precisos de la rotación de personal, sin embargo al ser esta solo de forma empírica, procedió a entregar la información de las actas de

finiquito del personal del periodo investigado, de tal forma que dichos datos permitirán la realización de los cálculos de rotación.

### **1.5.2. Fuentes secundarias**

Para la obtención de la información del tema investigado se procedió a utilizar fuentes secundarias como libros tanto físicos como digitales y artículos de revistas científicas en línea principalmente de la base de datos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

### **1.6. Técnicas de recolección de información**

Según Bernal (2010) la observación sistemática, entrevista, encuesta, test entre otros son instrumentos para la recolección de información cuantitativa, mientras que para la cualitativa son los cuestionarios, entrevista estructurada y no estructurada, relatos y otros.

Por lo tanto la encuesta en esta investigación (ver Apéndice E) tiene como propósito realizar la evaluación cuantitativa de los factores que determinan el clima organizacional en la empresa investigada. Esta técnica contiene ocho factores también denominados dimensiones, cada uno está conformado por cinco preguntas haciendo un total de cuarenta ítems y utilizando la escala de Likert se ha asignado veinte ítems positivos y veinte negativos

Factores a medir:

1. Seguridad laboral: percepción de los colaboradores acerca del riesgo que tiene su trabajo en su bienestar físico y así mismo el interés que tiene la empresa hacia su salud.
2. Estructura organizacional: percepción que tienen los colaboradores acerca del reglamento de la empresa, diferencias jerárquicas, así como su orientación hacia las tareas es decir la comprensión de sus funciones en la empresa
3. Trabajo en grupo: percepción de los colaboradores sobre la relación interpersonal que tiene con el grupo de trabajo, confianza que hay entre los integrantes y la cohesión existente entre ellos.
4. Liderazgo: percepción que tienen los colaboradores respecto al liderazgo de su superior y directores de la empresa, así como la oportunidad de participar en la toma de decisiones, reconocimiento y el valor que le dan al trabajo desempeñado.



5. Comunicación: confianza que tienen los colaboradores de ser escuchados, comunicación proporcionada de forma correcta y la información que disponen acerca de los servicios que ofrece la empresa.
6. Motivación: percepción que tienen los colaboradores acerca de los incentivos que ofrece la empresa para motivarlos y responder a sus necesidades, así como la satisfacción que manifiestan acerca de la retroalimentación que se la sido proporcionada.
7. Presión laboral: sobrecarga laboral, percepción que tienen los colaboradores acerca de la seguridad que le ofrece la empresa de mantener el empleo.
8. Compromiso: identificación, lealtad y deseo de los colaboradores en permanecer en la empresa.

La respuesta de los colaboradores puede darse mediante 5 opciones: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca. Los ítems implican una alta o baja frecuencia dependiendo de cómo se percibe el clima organizacional.

Como se observa en la Figura 12, los ítems positivos y negativos tienen la siguiente calificación acorde a la frecuencia seleccionada.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems Positivos	5	4	3	2	1
Ítems Negativos	1	2	3	4	5

Figura 12. Calificación de los ítems positivos y negativos

Ítems positivos: 2,4,6,7,9,14,17,20,21,22,24,25,26,27,28,30,31,37,38,40

Ítems negativos: 1,3,5,8,10,11,12,13,15,16,18, 19,23, 29,32,33,34,35,36,39

Proceso para la calificación del clima organizacional:

Las frecuencias seleccionadas por los encuestados son remplazadas por la calificación de acorde al ítem (ver Figura 13)

1. Calificación por ítem: se obtiene mediante el promedio de las respuestas

$$\text{Promedio} = \frac{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n}$$

Dónde:

c= calificación de la frecuencia.

n= número total de encuestas

2. Calificación por factor: luego de haber realizado el cálculo de cada uno de los 5 ítems que la conforman, se obtiene la calificación real por dimensión con el promedio de los 5 ítems pertenecientes a cada factor.
3. Calificación del clima organizacional: se obtiene promediando la calificación de los 8 factores.

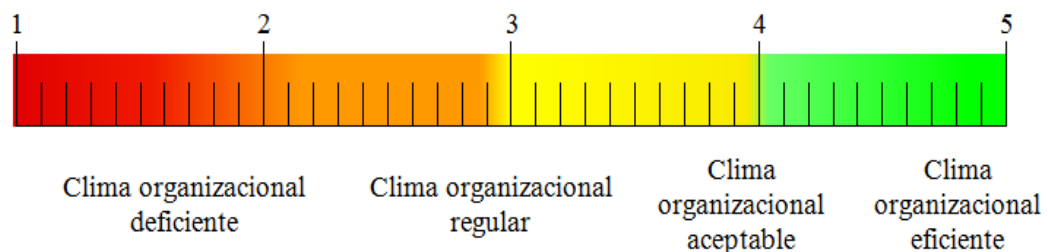


Figura 13. Clasificación y calificación del clima organizacional

**1-1.99:** Clima organizacional deficiente

**2-2.99:** Clima organizacional regular

**3-3.99:** Clima organizacional aceptable

**4-5:** Clima organizacional eficiente

Los ítems que están por debajo del promedio total de cada factor son considerados como los más críticos, de igual forma ocurre con los factores inferiores al promedio del clima organizacional.

Por otro lado, la entrevista dirigida a los tres integrantes del Consejo Directivo (ver Apéndice F), tiene como propósito contrarrestar la información de la encuesta del clima organizacional. Esta herramienta es llevada a cabo de forma individual para conocer la opinión de cada uno. Su duración es aproximadamente de cuarenta minutos.

La entrevista es estructurada, contiene 21 preguntas abiertas y son consideradas como principales teniendo en cuenta que hay preguntas secundarias que se llevan a cabo dependiendo de las respuestas de las primeras, por ende la tabulación de sus resultados se encuentran dentro de las preguntas principales de tal forma que complementa la información.

### **1.7. Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultado**

El procesamiento de datos de la encuesta del clima organizacional es realizado mediante el uso de herramientas estadísticas específicamente mediante la distribución de frecuencias y representaciones gráficas como histograma, graficas de pastel y todo esto es realizado con el apoyo del computador.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1. Encuesta

#### 4.1.2. Datos generales de la encuesta

##### Dato general # 1

Tabla 6

<i>Sexo</i>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	18	13%
Masculino	123	87%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

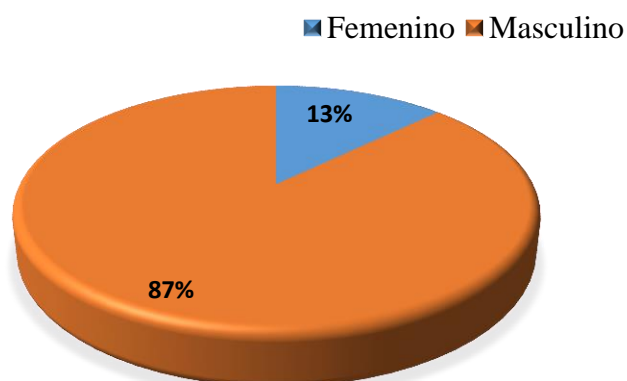


Figura 14. Sexo.

La empresa XYZ ha puesto énfasis en reclutar a hombres, puesto que el 87% de su personal (mayoría) está integrado por colaboradores masculinos mientras que solo el 13% corresponde al sexo femenino

## Dato general # 2

Tabla 7

*Edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
18-26	29	21%
27-35	86	61%
36-44	19	13%
45-53	7	5%
Mayor a 53	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

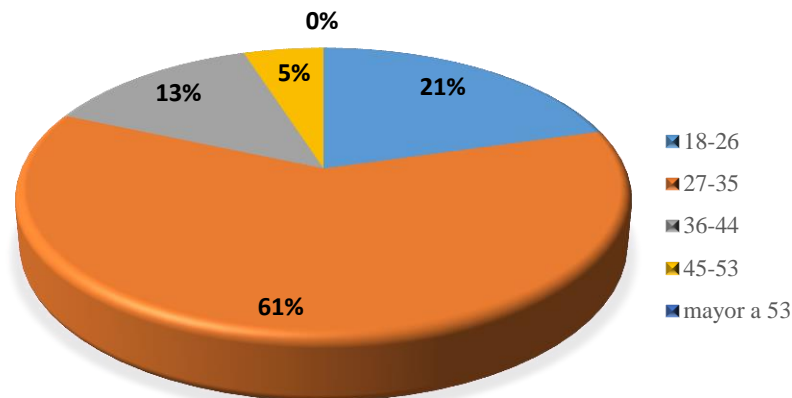


Figura 15. Edad

En lo que respecta a la edad, el 61% de los colaboradores de la empresa tienen de 27 a 35 años, seguido por el personal con 18 a 26 años correspondiente al 21%, posteriormente están los que tienen de 36 a 44 que conforman el 13% de los 141 colaboradores. Como se muestra en el gráfico 2, personas de 45 a 53 años son apenas el 5% de todo el personal y finalmente la empresa no posee una nómina de personas mayores a 53 años.

### Dato general # 3

Tabla 8

*Educación*

<b>Educación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Primaria parcial	0	0%
Primaria completa	5	4%
Secundaria parcial	16	11%
Bachiller	104	74%
Estudiante universitario	13	9%
Profesional	3	2%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

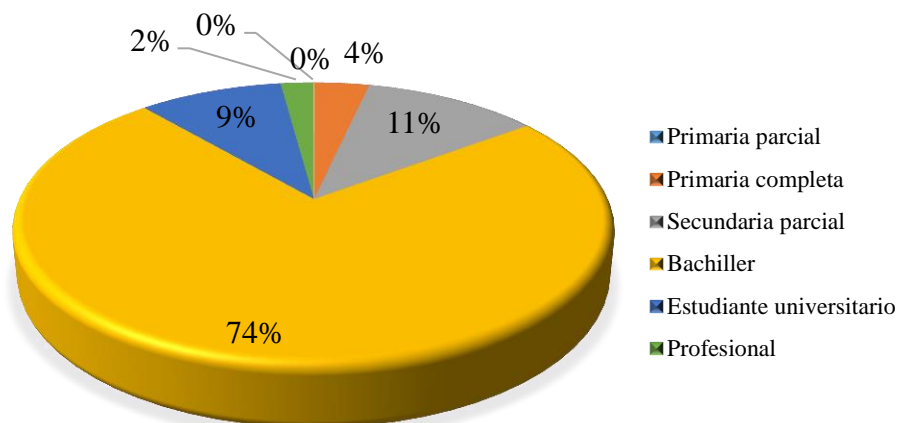


Figura 16. Educación.

El proceso de reclutamiento de la empresa ha estado enfocado en contratar a bachilleres teniendo en cuenta que el 74% de todo el personal tienen este nivel de educación, seguido por el 11% de colaboradores que no han culminado la secundaria, posteriormente el 9% son estudiantes universitarios, mientras que el 4% tienen un nivel de estudio bajo en vista de que han estudiado hasta la primaria, finalmente solo el 2% son profesionales.

#### Dato general # 4

Tabla 9

<i>Área</i>			
	<b>Área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
	Administrativa	11	8%
	Operaciones	130	92%
	<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

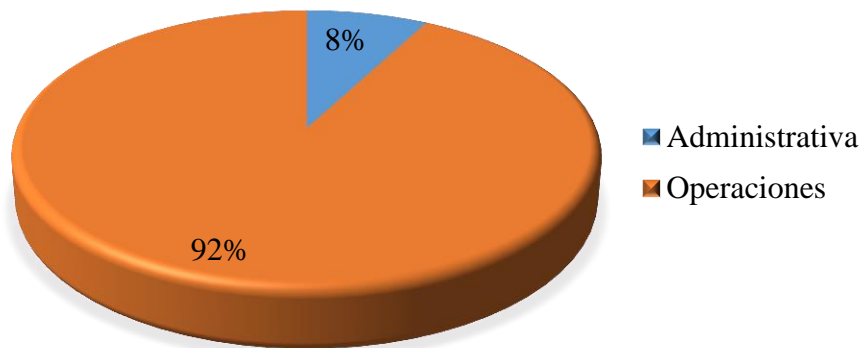


Figura 17. Área.

El 8% de los colaboradores de la empresa pertenece al área administrativa mientras que el 92% corresponde al de operaciones por ende los integrantes de esta última área son quienes conforman la mayor parte del personal de XYZ.

Cabe destacar que los colaboradores no tienen en claro a qué área pertenecen en vista de que la nómina de la empresa indica que solo 8 personas laboran en el área administrativa.

## Dato general # 5

Tabla 10

### *Ingreso Mensual*

<b>Ingreso mensual</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Menos de 366	14	10%
\$366-\$450	125	88%
\$451-\$600	0	0%
\$601-\$800	1	1%
Más de \$801	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

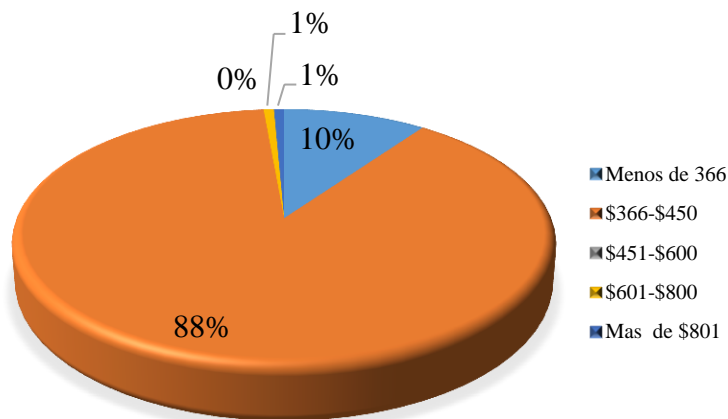


Figura 18. Ingreso mensual.

La mayoría del personal específicamente el 88% reciben un ingreso mensual de \$366 a \$450 es decir que tanto los colaboradores del área administrativa como operativa no superan los \$450, en cambio el 10% de todos los que laboran en la empresa obtienen menos de \$366, mientras que solo el 1% posee un ingreso de \$ 601 a \$800, de igual forma ocurre con el ingreso mayor a \$801.



## Dato general # 6

Tabla 11

*Tiempo trabajando en la empresa*

<b>Tiempo en la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Menos 1 año	38	27%
1 año	69	49%
2 años	29	21%
4 años	5	3%
Más de 4 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

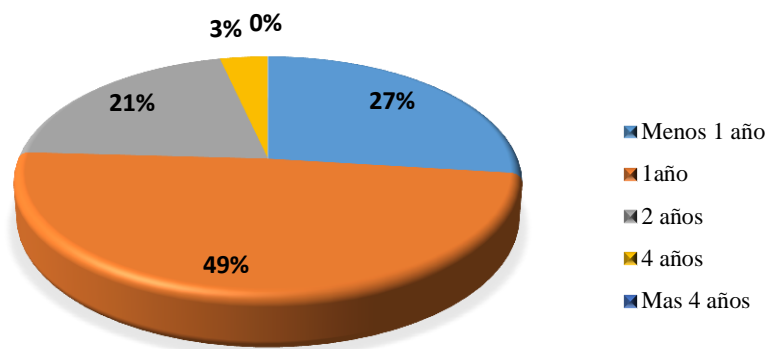


Figura 19. Tiempo trabajando en la empresa.

El 49% de los colaboradores llevan laborando 1 año en la empresa, seguido por el 27% que tiene menos de 1 año, posteriormente solo el 21% tiene mayor tiempo trabajando en XYZ específicamente 2 años, finalmente el 3% ha estado prácticamente desde que se constituyó la empresa es decir 4 años.

#### 4.1.2. Preguntas de la encuesta con escalas tipo Likert

- **Factor: Seguridad laboral**

**Pregunta # 1**

Tabla 12

*En mi lugar de trabajo dispongo de equipos, maquinas o herramientas que pueden ocasionarme algún daño físico*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	29	21%
Casi siempre	18	13%
Algunas veces	19	13%
Muy pocas veces	38	27%
Nunca	37	26%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

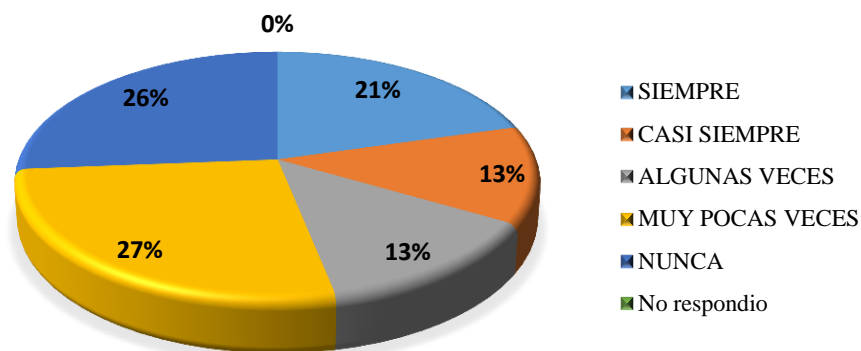


Figura 20. En mi lugar de trabajo dispongo de equipos, maquinas o herramientas que pueden ocasionarme algún daño físico.

El 27% de los colaboradores indican que muy pocas veces en su trabajo disponen de equipos, maquinas o herramientas que pueda ocasionarle daño físico, en cambio un 26% manifiesta que nunca ocurre esta situación, sin embargo el 13% discrepa teniendo en cuenta que para ellos es casi siempre, finalmente otro 13% menciona que solo algunas veces se da este acontecimiento.

## Pregunta # 2

Tabla 13

*Sé que hacer en caso de tener algún accidente en el trabajo*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	35	25%
Casi siempre	25	18%
Algunas veces	20	14%
Muy pocas veces	36	26%
Nunca	25	18%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

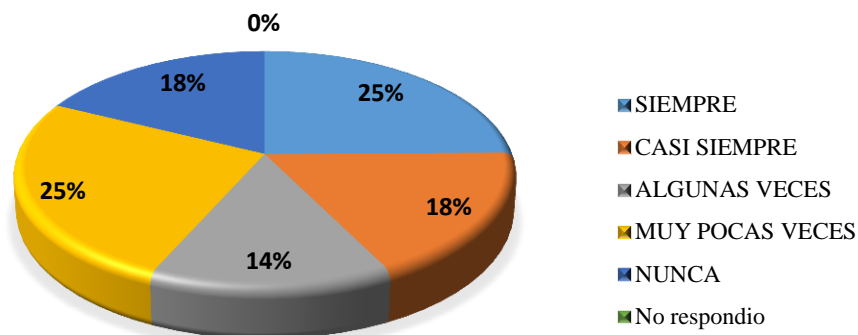


Figura 21. Sé que hacer en caso de tener algún accidente en el trabajo.

El 25% del personal indica que muy pocas veces sabe qué hacer en caso de tener algún accidente en el trabajo, pero otro 25% manifiesta que siempre sabe, mientras que el 18% resalta que casi siempre conoce cómo actuar ante un accidente, un 14% algunas veces y finalmente un 18% nunca sabe que hacer antes esta situación.

### Pregunta # 3

Tabla 14

*Mi salud está en riesgo debido al trabajo que realizo*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	14	10%
Casi siempre	17	12%
Algunas veces	36	26%
Muy pocas veces	39	28%
Nunca	35	25%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

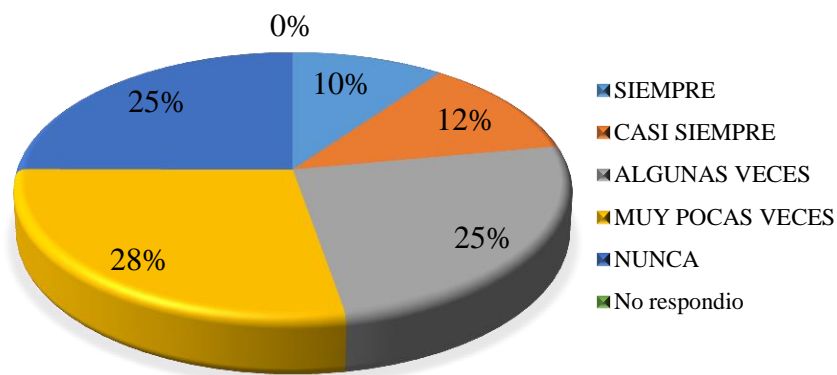


Figura 22. Mi salud está en riesgo debido al trabajo que realizo.

El 28% del personal indica que muy pocas veces su salud está en riesgo debido al trabajo que realiza, mientras que un 25% manifiesta que algunas veces ocurre esto, pero para otro 25% nunca su salud está en riesgo, en cambio pocos colaboradores señalan que esta situación se da frecuentemente teniendo en cuenta que 12% resalta que casi siempre y el 10% siempre

#### Pregunta # 4

Tabla 15

*La empresa se preocupa por mi seguridad en el trabajo*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	62	44%
Casi siempre	34	24%
Algunas veces	24	17%
Muy pocas veces	13	9%
Nunca	8	6%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

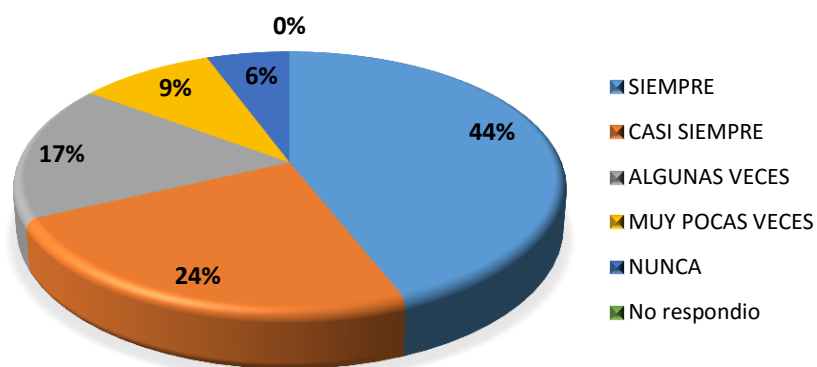


Figura 23. La empresa se preocupa por mi seguridad en el trabajo.

Los colaboradores (44%) manifiestan que siempre la empresa se preocupa por su seguridad en el trabajo, seguido por el 24% que indica que casi siempre, posteriormente el 17% opina que algunas veces, por lo tanto en menor proporción específicamente el 9% y 6% de los encuestados perciben que muy pocas veces y nunca ocurre esta situación.

## Pregunta # 5

Tabla 16

*Me siento inseguro en el lugar de trabajo*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	20	14%
Casi siempre	17	12%
Algunas veces	19	13%
Muy pocas veces	27	19%
Nunca	57	40%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

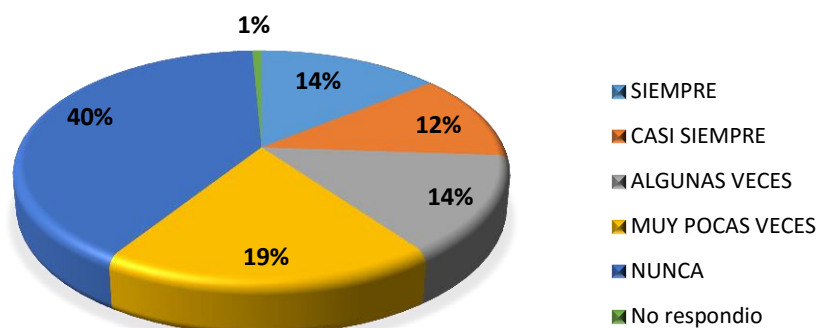


Figura 24. Me siento inseguro en el lugar de trabajo.

El 40% de los colaboradores nunca se sienten inseguros en el lugar de trabajo, seguido por el 19% que manifiestan que muy pocas veces perciben esto, un 14% indica que algunas veces, pero para otro 14% siempre se presenta esta situación, sin variar mucho el resultado un 12% resalta que casi siempre, finalmente solo una persona de los 141 encuestados no respondió esta pregunta.

- **Factor: Estructura organizacional**

**Pregunta # 6**

Tabla 17

*Comprendo las tareas o funciones que debo realizar en la empresa*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	69	49%
Casi siempre	40	28%
Algunas veces	13	9%
Muy pocas veces	12	9%
Nunca	7	5%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

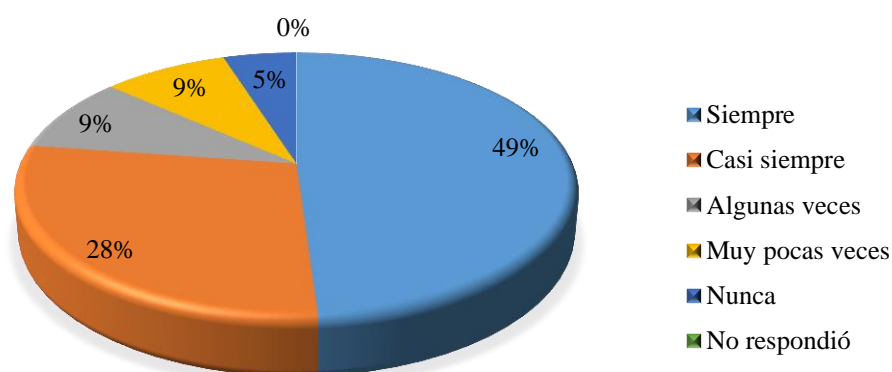


Figura 25. Comprendo las tareas o funciones que debo realizar en la empresa

El 49% de los colaboradores indican que siempre comprende las tareas o funciones que debe realizar en la empresa, seguido por un 28% que manifiesta que casi siempre, mientras que menor proporción específicamente un 9% resalta que algunas veces y otro 9% muy pocas veces, en cambio solo el 5% de los encuestados señala que nunca comprenden las tareas asignadas.

## Pregunta # 7

Tabla 18

*Tengo claro que persona dirige mi trabajo*

Escala	frecuencia	%
Siempre	78	55%
Casi siempre	21	15%
Algunas veces	22	16%
Muy pocas veces	14	10%
Nunca	6	4%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

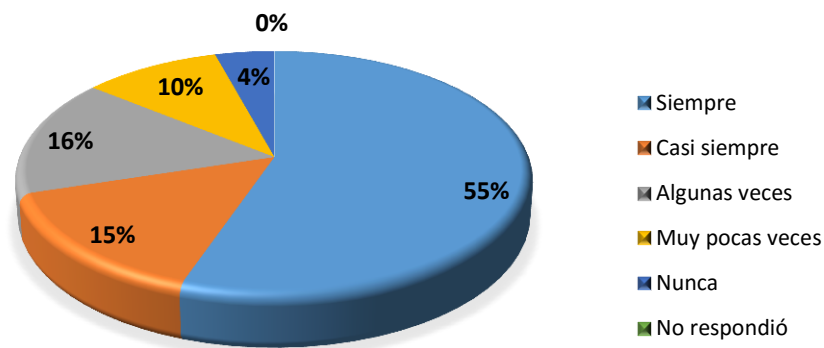


Figura 26. Tengo claro que persona dirige mi trabajo.

Gran parte de todo el personal de la empresa específicamente el 55% siempre tiene claro quien dirige su trabajo, mientras que un 15% casi siempre y un 16% algunas veces. Por otro lado un 10% de los colaboradores indican que muy pocas veces y en su minoría un 4% nunca tienen claro este aspecto.



## Pregunta # 8

Tabla 19

*El reglamento interno de la empresa es injusto y no se cumple con igualdad*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	9	6%
Casi siempre	22	16%
Algunas veces	31	22%
Muy pocas veces	38	27%
Nunca	39	28%
No respondió	2	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

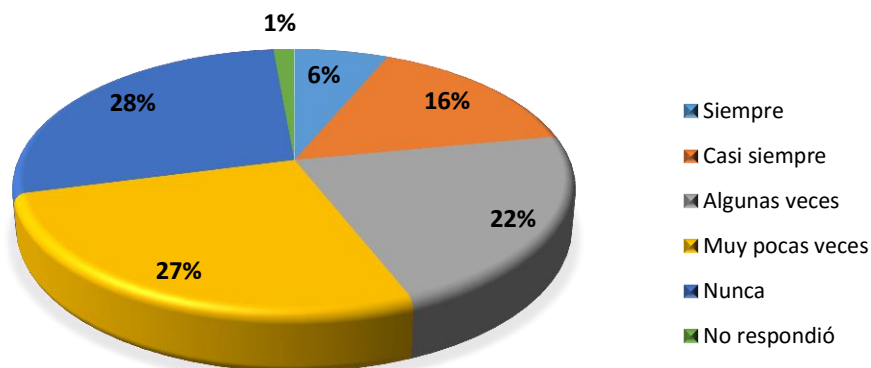


Figura 27. El reglamento interno de la empresa es injusto y no se cumple con igualdad

El 6% indica que el reglamento interno de la empresa siempre es injusto y no se cumple con igualdad, seguido por el 16% que opina que esto ocurre casi siempre, mientras que para el 22% de los encuestados algunas veces. Por otro lado gran parte de los colaboradores manifiestan lo contrario teniendo en cuenta que el 28% y 27% señalan que nunca y muy pocas veces se presenta esta situación. Cabe destacar que el 1% no respondió este ítem.

## Pregunta # 9

Tabla 20

*Se realizan ascensos, transferencias justas y equitativas*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	25	18%
Casi siempre	38	27%
Algunas veces	32	23%
Muy pocas veces	28	20%
Nunca	17	12%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

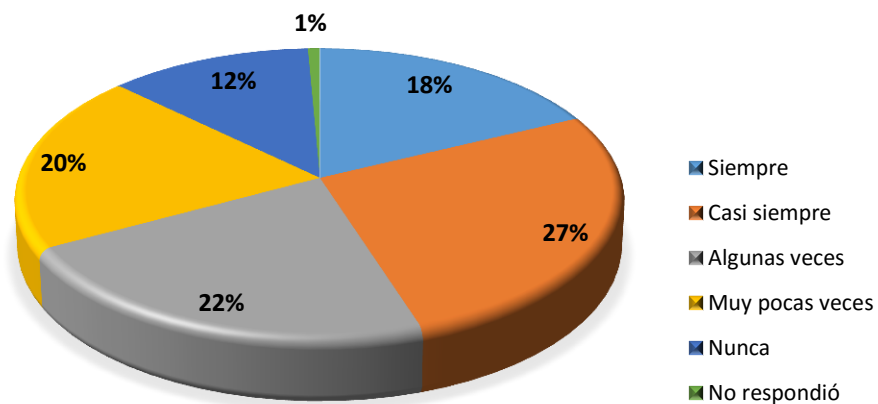


Figura 28. Se realizan ascensos, transferencias justas y equitativas.

El 27% de todos los encuestados indican que casi siempre la empresa realiza ascensos, transferencias justas y equitativas, seguido por el 22% que manifiesta que algunas veces ocurre esto, pero para el 20% muy pocas veces, mientras que para el 18% siempre y en menor proporción el 12% percibe que nunca se presenta esta situación. De igual se destaca que solo el 1% no respondió este ítem.

## Pregunta # 10

Tabla 21

*Siento que los directivos evitan involucrarme en la toma de decisiones de la empresa*

Escala	frecuencia	%
Siempre	17	12%
Casi siempre	9	6%
Algunas veces	27	19%
Muy pocas veces	40	28%
Nunca	47	33%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

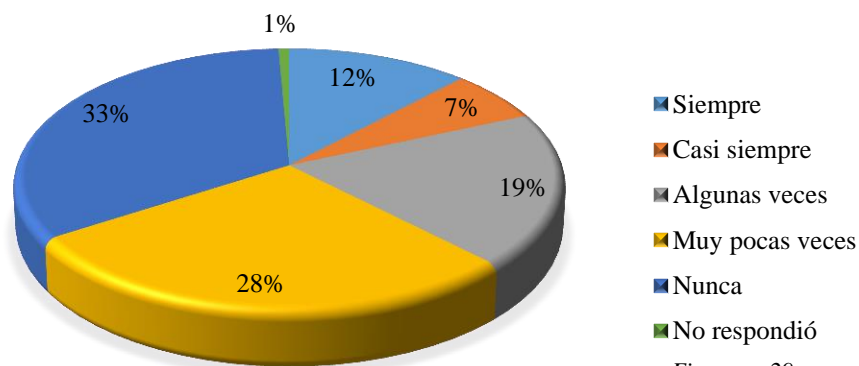


Figura 29.

Siento que los directivos evitan involucrarme en la toma de decisiones de la empresa.

El 33% del personal siente que los directivos nunca evitan involucrarlos en la toma de decisiones de la empresa, seguido por el 28% que manifiesta que muy pocas veces sucede esto, posteriormente el 19% opina que algunas veces, el 12% siempre y pocos colaboradores específicamente el 6% percibe que casi siempre se presenta esta situación. Nuevamente solo el 1% no contestó esta interrogante.

- **Factor: Trabajo en grupo**

**Pregunta # 11**

Tabla 22

*Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	20	14%
Casi siempre	18	13%
Algunas veces	29	21%
Muy pocas veces	25	18%
Nunca	48	34%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

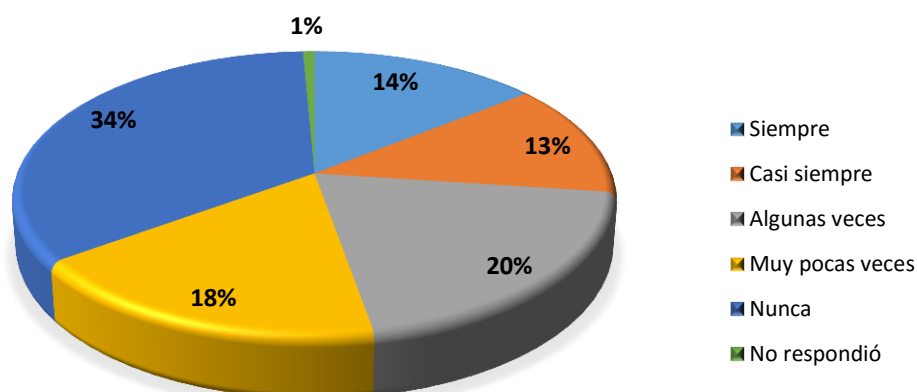


Figura 30. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

El 34% de todos los colaboradores de la empresa indican que el grupo de trabajo nunca los hacen sentir incómodos, seguido por el 20% que manifiesta que algunas veces, posteriormente para el 18% muy pocas veces, mientras que el 14% y 13% percibe que siempre y casi siempre, finalmente solo el 1% de los encuestados no respondió este ítem.

## Pregunta # 12

Tabla 23

*Siento temor y preocupación de que mis opiniones expuestas sean rechazadas*

Escala	frecuencia	%
Siempre	14	10%
Casi siempre	25	18%
Algunas veces	27	19%
Muy pocas veces	33	23%
Nunca	42	30%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

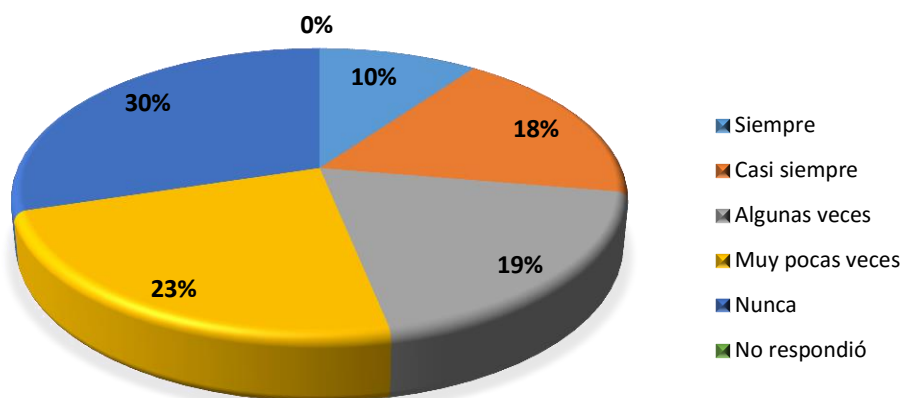


Figura 31. Siento temor y preocupación de que mis opiniones expuestas sean rechazadas.

El 30% indica que nunca sienten temor y preocupación de que las opiniones expuestas sean rechazadas, seguido por el 23% que manifiestan que muy pocas veces sucede, el 19% algunas veces, el 18% casi siempre y en su minoría el 10% siente esta situación siempre.

### Pregunta # 13

Tabla 24

*Deseo pertenecer a otro grupo de trabajo*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	24	17%
Casi siempre	18	13%
Algunas veces	29	21%
Muy pocas veces	26	18%
Nunca	43	30%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

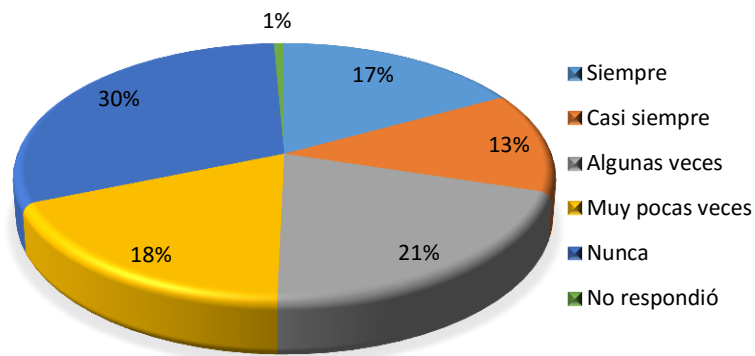


Figura 32. Deseo pertenecer a otro grupo de trabajo.

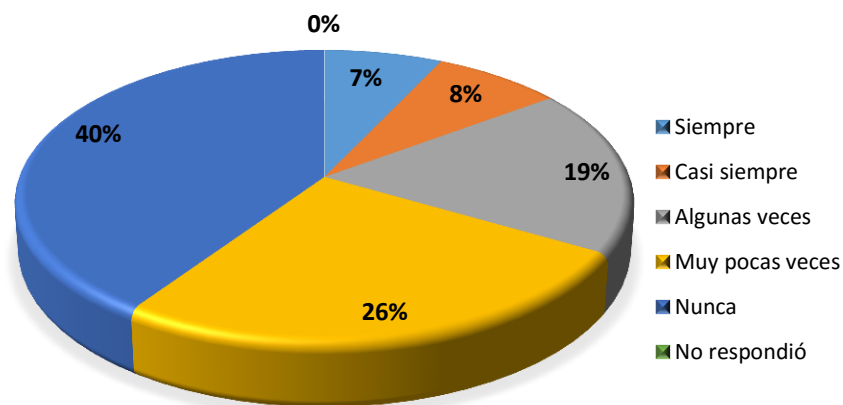
El 30% del personal indica que nunca desea pertenecer a otro grupo de trabajo, seguido por 21% que manifiesta que algunas veces, posteriormente el 18% muy pocas veces, mientras que el 17% siempre tiene este deseo y el 13% casi siempre, finalmente solo 1 persona no respondió este ítem.

## Pregunta #14

Tabla 25

*Me reúno y me comunico con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde laboro*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	10	7%
Casi siempre	11	8%
Algunas veces	26	18%
Muy pocas veces	37	26%
Nunca	57	40%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>



*Figura 33. Me reúno y me comunico con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde laboro.*

El 40% de los encuestados indican que nunca se reúnen y comunican con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde labora, seguido por el 26% que manifiesta que muy pocas veces lo hace y el 19% algunas veces. Por otro lado quienes si lo hacen son la minoría del personal teniendo en cuenta que el 7% señala que siempre y el 8% casi siempre

## Pregunta #15

Tabla 26

<i>Existen conflictos en mi grupo de trabajo</i>		
<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	22	16%
Casi siempre	16	11%
Algunas veces	35	25%
Muy pocas veces	29	21%
Nunca	39	28%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

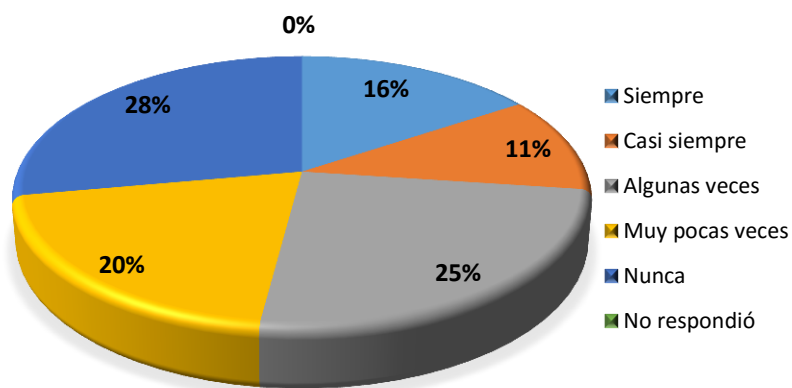


Figura 34. Existen conflictos en mi grupo de trabajo.

En cuanto a los conflictos con el grupo de trabajo, el 28% manifiesta que nunca, seguido por el 25% que indican que algunas veces, el 20% muy pocas veces, mientras que el 16% y 11% perciben esta situación siempre y casi siempre.



- **Factor: Liderazgo**

**Pregunta #16**

Tabla 27

*Mi superior se concentra más en presionarme, controlarme y darme órdenes que ayudarme a entender cómo realizar mi trabajo*

Escala	frecuencia	%
Siempre	24	17%
Casi siempre	9	6%
Algunas veces	26	18%
Muy pocas veces	30	21%
Nunca	52	37%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

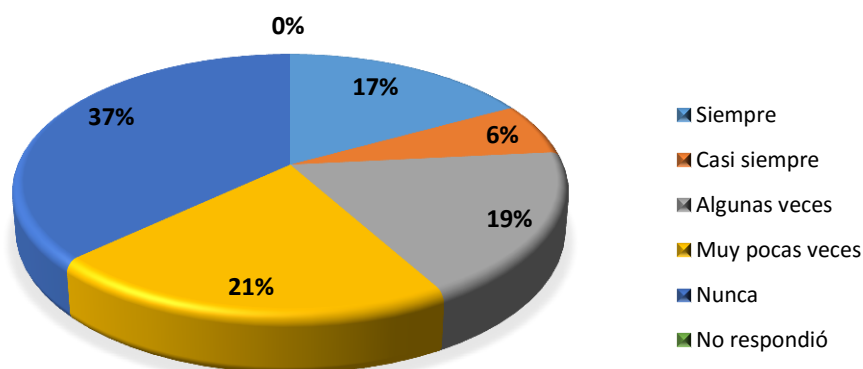


Figura 35. Mi superior se concentra más en presionarme, controlarme y darme órdenes que ayudarme a entender cómo realizar mi trabajo.

El 37% de los colaboradores de la empresa XYZ indican que su superior nunca se concentra más en presionarlos, controlarlos y darles ordenes que ayudarlos a entender cómo realizar su trabajo, seguido por el 21% que manifiestan que muy pocas veces sucede esto, posteriormente para el 19% algunas veces, mientras que para el 17% siempre ocurre esta situación y para la minoría del personal específicamente el 6% señala que casi siempre.

## Pregunta #17

Tabla 28

*Mi superior promueve la participación en la toma de decisiones*

Escala	frecuencia	%
Siempre	50	35%
Casi siempre	27	19%
Algunas veces	28	20%
Muy pocas veces	17	12%
Nunca	18	13%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

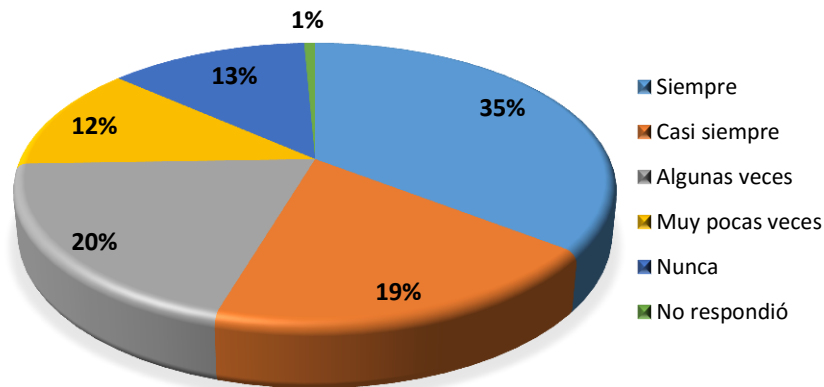


Figura 36. Mi superior promueve la participación en la toma de decisiones.

El 35% de los 141 encuestados indican que su superior siempre promueve la participación en la toma de decisiones, seguido por el 20% con algunas veces, 19% con casi siempre, mientras que en menor proporción el 12% manifiesta que muy pocas veces y 13% señala que no sucede esta situación, finalmente solo el 1% de los colaboradores no respondió.

## Pregunta #18

Tabla 29

*Mi superior solo interviene cuando los problemas del trabajo son serios y graves*

Escala	frecuencia	%
Siempre	24	17%
Casi siempre	29	21%
Algunas veces	28	20%
Muy pocas veces	38	27%
Nunca	22	16%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

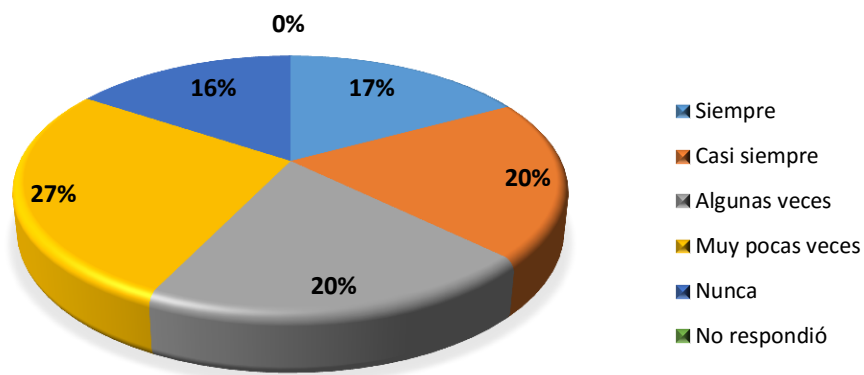


Figura 37. Mi superior solo interviene cuando los problemas del trabajo son serios y graves.

El 27% de los colaboradores manifiestan que muy pocas veces su superior solo interviene cuando los problemas de trabajo son serios y graves, seguido por el 20% que indica que algunas veces y otro 20% señala que casi siempre, sin mucha variación el 17% percibe esta situación siempre, por otro lado para el 16% nunca ocurre esto.

## Pregunta #19

Tabla 30

*Mi superior solo me regaña y no reconoce mi trabajo*

Escala	frecuencia	%
Siempre	18	17%
Casi siempre	14	6%
Algunas veces	38	18%
Muy pocas veces	29	21%
Nunca	41	37%
No respondió	1	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

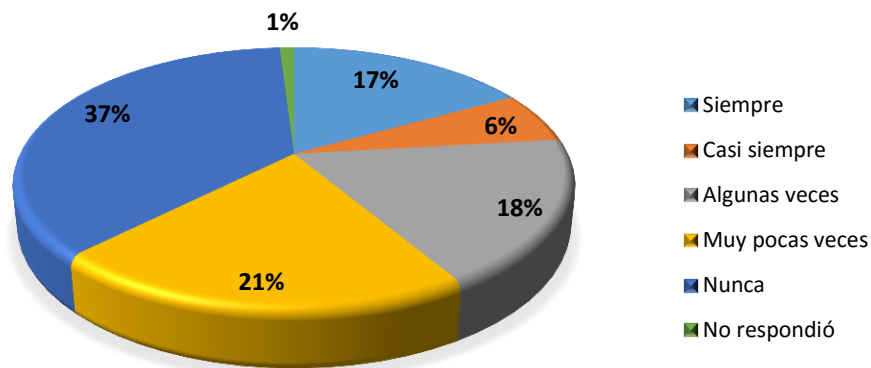


Figura 38. Mi superior solo me regaña y no reconoce mi trabajo.

Una pequeña proporción de los encuestados específicamente el 6% indica que casi siempre su superior solo lo regaña y no reconoce su trabajo, seguido por el 18% que manifiesta que algunas veces ocurre esto, posteriormente el 17% expresa que siempre, mientras que para el 37% nunca se presenta este suceso, para el 21% muy pocas veces y finalmente solo el 1% de los colaboradores no contestó este ítem.

## Pregunta #20

Tabla 31

*Los directivos de la empresa reconocen y valoran mi trabajo.*

Escala	frecuencia	%
Siempre	46	33%
Casi siempre	26	18%
Algunas veces	29	21%
Muy pocas veces	16	11%
Nunca	24	17%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

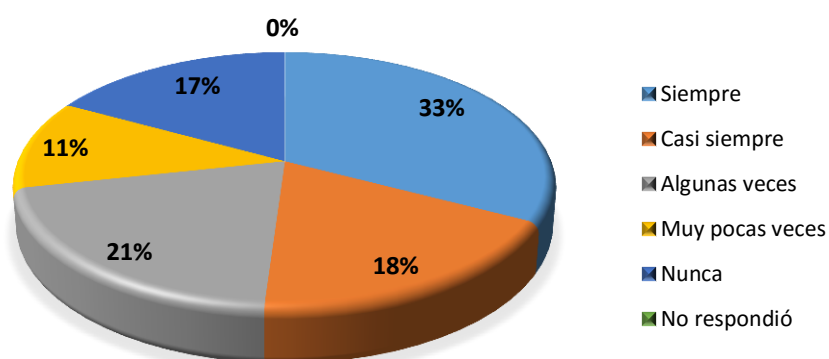


Figura 39. Los directivos de la empresa reconocen y valoran mi trabajo.

El 33% de los encuestados indican que siempre los directivos de la empresa reconocen y valoran su trabajo, seguido por el 21% de colaboradores que señalan algunas veces, posteriormente el 18% manifiesta que casi siempre ocurre esto, mientras que sin una variación alta a comparación con las otras el 17% nunca percibe este hecho y para el 11% muy pocas veces se presenta esta situación.

- **Factor: Comunicación**

**Pregunta #21**

Tabla 32

*La información que recibo es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	49	35%
Casi siempre	20	14%
Algunas veces	26	18%
Muy pocas veces	28	20%
Nunca	18	13%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

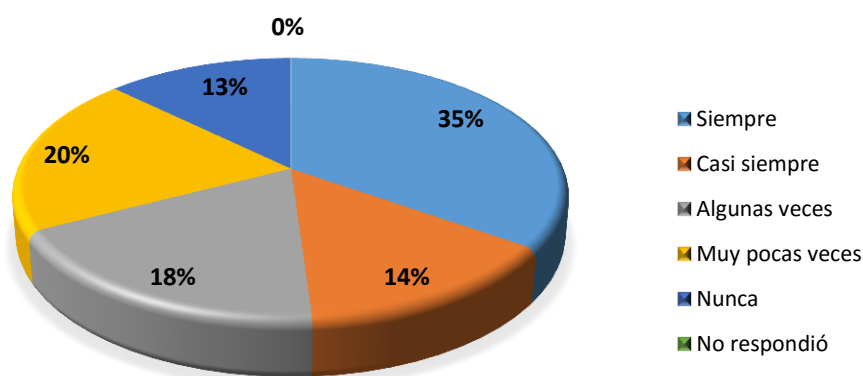


Figura 40. La información que recibo es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.

El 35% de los colaboradores indican que la información que reciben siempre es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente su trabajo, para el 14% en cambio sucede casi siempre y para el 18% algunas veces, sin embargo el 20% que es la segunda escala con mayor elección manifiesta que muy pocas veces sucede este hecho, finalmente solo el 13% opina que la información nunca es dada con las características que se planteó en este ítem.

## Pregunta #22

Tabla 33

*Manifiesto mi desacuerdo y realizo recomendaciones sin ningún miedo o temor*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	39	28%
Casi siempre	27	19%
Algunas veces	19	13%
Muy pocas veces	33	23%
Nunca	23	16%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

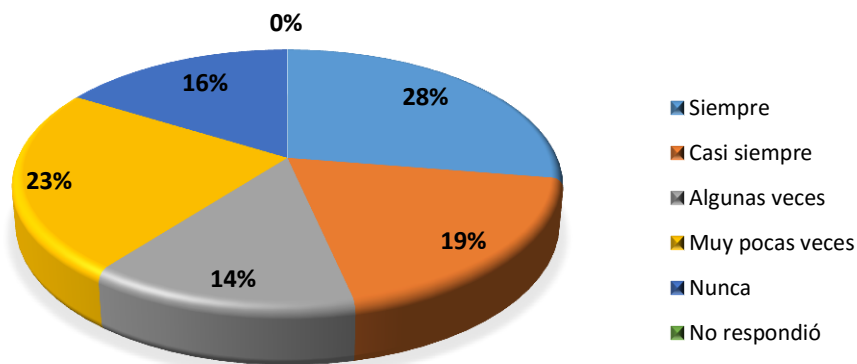


Figura 41. Manifiesto mi desacuerdo y realizo recomendaciones sin ningún miedo o temor.

Menos de la mitad de los encuestados específicamente el 28% indica que siempre manifiesta su desacuerdo y realiza recomendaciones sin ningún miedo o temor, seguido por el 23% con muy pocas veces, posteriormente el 19% señala que casi siempre, mientras que el 16% nunca manifiesta su desacuerdo tal como se indica en el ítem y finalmente el 14% lo hace algunas veces.

### Pregunta #23

Tabla 34

*Los directivos se comunican conmigo para regañarme, indicarme las instrucciones y/o problemas*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	22	16%
Casi siempre	15	11%
Algunas veces	46	33%
Muy pocas veces	33	23%
Nunca	25	18%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

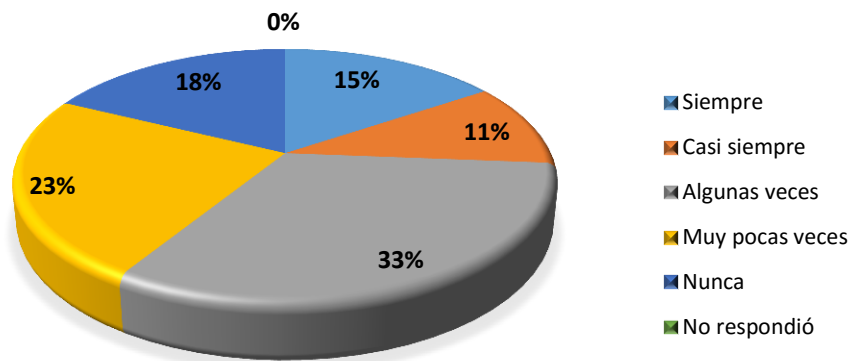


Figura 42. Los directivos se comunican conmigo para regañarme, indicarme las instrucciones y/o problemas.

El 33% de los colaboradores manifiestan que los directivos algunas veces se comunican con ellos para regañarlos, indicarle instrucciones y/o problemas, seguido por el 23% con muy pocas veces, posteriormente el 18% indica que nunca ocurre esta situación, mientras que para el 15% siempre pasa y finalmente el 11% señala que casi siempre.



## Pregunta #24

Tabla 35

*Mi superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo*

Escala	frecuencia	%
Siempre	52	37%
Casi siempre	26	18%
Algunas veces	30	21%
Muy pocas veces	16	11%
Nunca	17	12%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

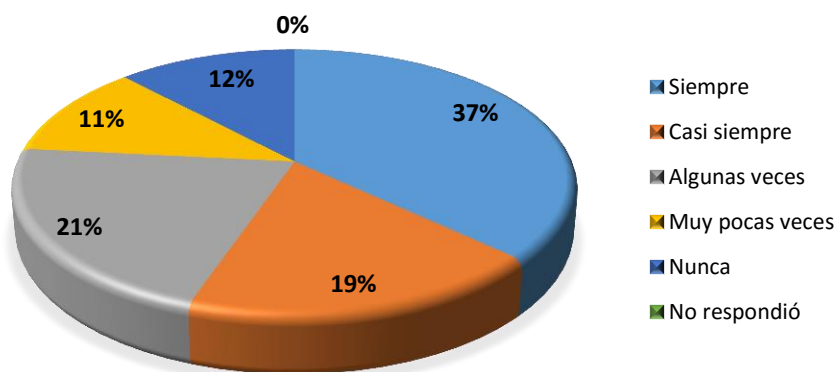


Figura 43. Mi superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.

El 37% de los encuestados indican que siempre el superior les comunica si están realizando bien o mal su trabajo, seguido por el 21% equivalente a 30 colaboradores quienes señalan que algunas veces ocurre este suceso, posteriormente el 19% expresa que casi siempre hay esta comunicación, mientras que el 12% percibe que nunca se presenta este hecho y el 11% opina que muy pocas veces sucede.

## Pregunta #25

Tabla 36

*Tengo conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa*

Escala	frecuencia	%
Siempre	41	29%
Casi siempre	8	6%
Algunas veces	2	1%
Muy pocas veces	25	18%
Nunca	64	45%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

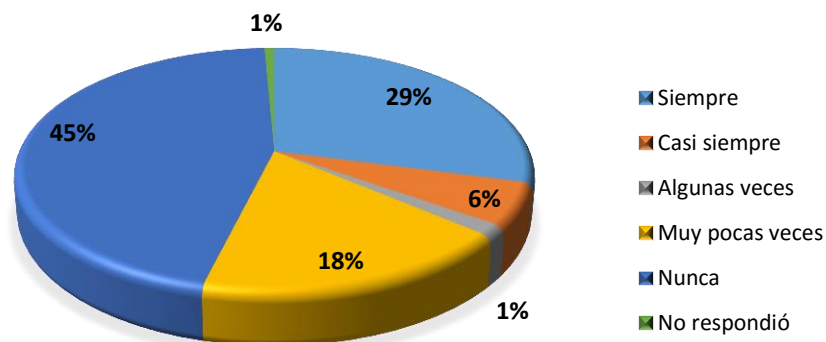


Figura 44. Tengo conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa.

El 45% de los colaboradores manifiestan que nunca tienen conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa XYZ seguido por el 29% equivalente a 41 personas quienes indican que siempre saben esta información, sin embargo el 18% señala que muy pocas veces, posteriormente el 6% indica que casi siempre y solo 2 personas que corresponde al 1% de los 141 encuestados opinan que casi siempre conocen los servicios, finalmente solo el 1% no respondió este ítem.

**Factor: Motivación**

**Pregunta #26**

Tabla 37

*La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que me distraen de la rutina laboral*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	10	7%
Casi siempre	5	4%
Algunas veces	11	8%
Muy pocas veces	47	33%
Nunca	68	48%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

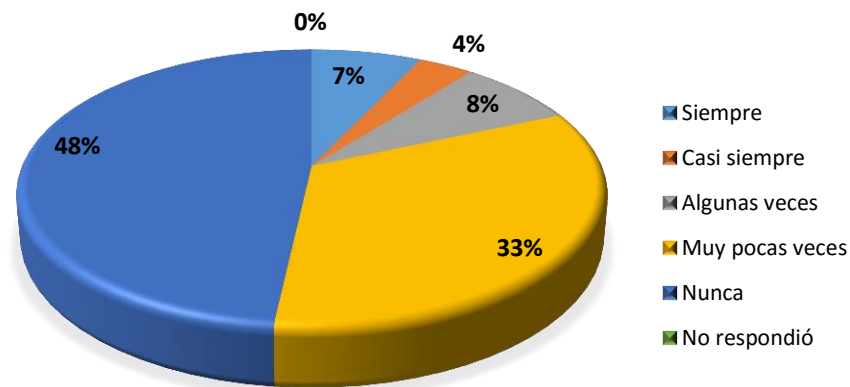


Figura 45. La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que me distraen de la rutina laboral.

El 48% de colaboradores indican que nunca la empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que los distraigan de la rutina laboral, seguido por el 33% quienes manifiestan que muy pocas veces organizan estos eventos, posteriormente el 8% señala que algunas veces y la minoría de los encuestados especialmente el 7% que equivale a 10 personas opina que siempre hay estas actividades, de igual forma solo 4% correspondiente 5 colaboradores percibe que casi siempre

## Pregunta #27

Tabla 38

*Tengo oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de: capacitaciones, talleres, seminarios, entre otros*

Escala	frecuencia	%
Siempre	31	22%
Casi siempre	31	22%
Algunas veces	32	23%
Muy pocas veces	22	16%
Nunca	25	18%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

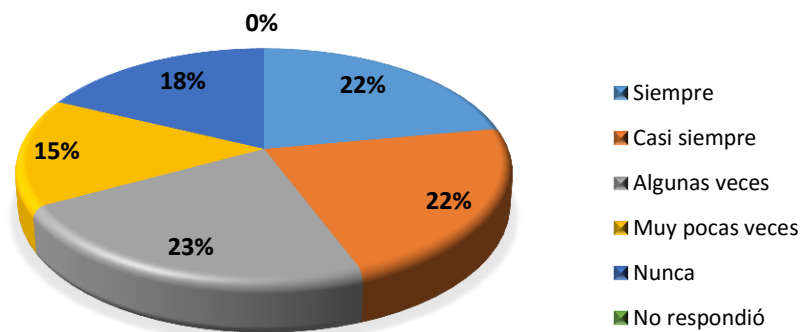


Figura 46. Tengo oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de: capacitaciones, talleres, seminarios, entre otros.

El 23% de los colaboradores indican que algunas veces tienen oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de capacitaciones, talleres, seminarios entre otros, seguido por el 22% equivalente a 31 personas quienes señalan que esto ocurre casi siempre, mientras que otro 22% manifiesta que la empresa siempre brinda esta oportunidad, sin variar mucho los resultados el 15% cree que ese hecho se da muy pocas veces y el 18% afirma que nunca ocurre esto.

## Pregunta #28

Tabla 39

*Responden a mis inquietudes de forma respetuosa a pesar de que ya habían sido explicadas anteriormente*

Escala	frecuencia	%
Siempre	48	34%
Casi siempre	34	24%
Algunas veces	22	16%
Muy pocas veces	25	18%
Nunca	12	9%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

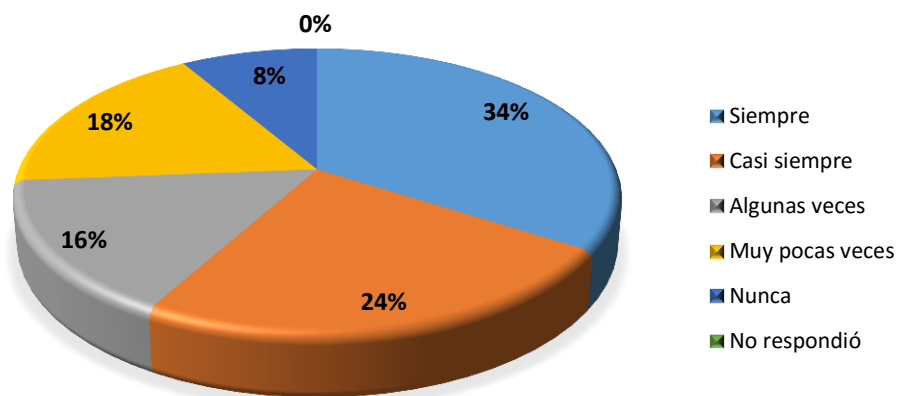


Figura 47. Responden a mis inquietudes de forma respetuosa a pesar de que ya habían sido explicadas anteriormente.

El 34% de los colaboradores indican que siempre responden sus inquietudes de forma respetuosa a pesar de que estas ya hayan sido explicadas anteriormente, seguido por el 24% equivalente a 34 personas quienes señalan que esto ocurre casi siempre, mientras que el 18% manifiesta que muy pocas veces responden a sus inquietudes de forma respetuosa, el 16% menciona que algunas veces se da esta situación y el 8% indican que nunca responde de forma respetuosa a sus inquietudes.

## Pregunta #29

Tabla 40

*El pago que recibo me desanima a trabajar con empeño*

Escala	frecuencia	%
Siempre	52	37%
Casi siempre	26	18%
Algunas veces	30	21%
Muy pocas veces	16	11%
Nunca	17	12%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

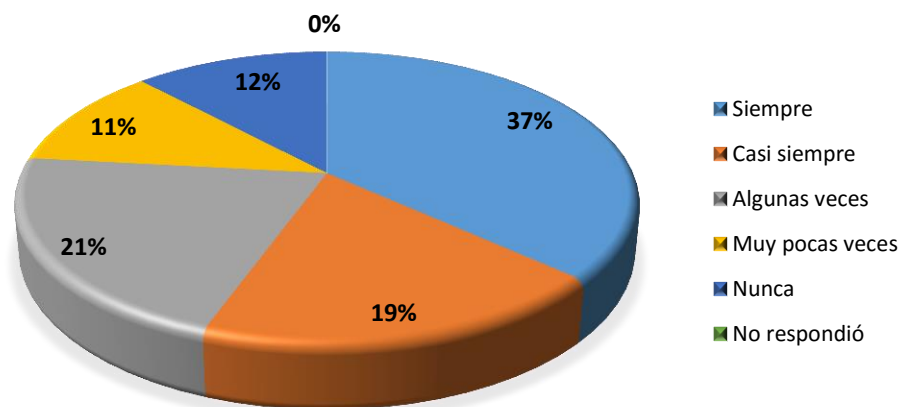


Figura 48. El pago que recibo me desanima a trabajar con empeño.

El 37% de los colaboradores indican que siempre el pago que reciben los desaniman a trabajar con empeño, seguido por el 21% equivalente a 30 personas quienes señalan que esto ocurre algunas veces, mientras que el 19% manifiesta que casi siempre se desaniman por el sueldo que reciben, el 12% escoge nunca y el 11% indican que muy pocas veces se desaniman a trabajar con empeño.

### Pregunta #30

Tabla 41

*Considero que los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por mi bienestar*

Escala	frecuencia	%
Siempre	41	29%
Casi siempre	8	6%
Algunas veces	2	1%
Muy pocas veces	25	18%
Nunca	64	45%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

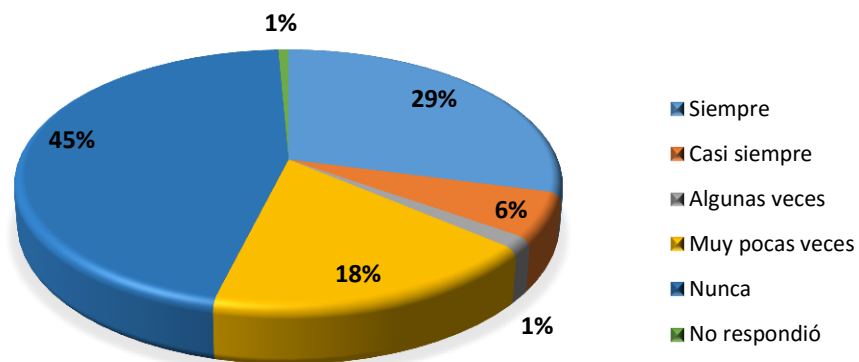


Figura 49. Considero que los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por mi bienestar.

El 45% del personal considera que nunca los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por el bienestar de ellos, por otro lado el 29% que manifiesta que siempre lo son, el 18% manifiesta que muy pocas veces se preocupan por su bienestar, mientras que el 6% manifiestan que casi siempre los directores son respetuosos, el 1% menciona que algunas veces y el 1% no responde el ítem.

## Factor: Presión laboral

### Pregunta #31

Tabla 42

*La empresa ofrece estabilidad laboral*

Escala	Frecuencia	%
Siempre	24	17%
Casi siempre	16	11%
Algunas veces	30	21%
Muy pocas veces	17	12%
Nunca	54	38%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

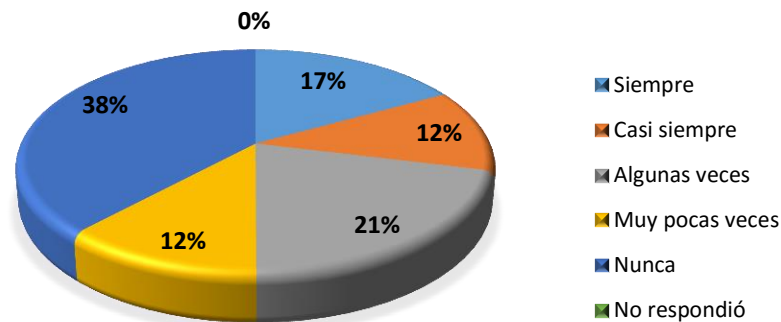


Figura 50. La empresa ofrece estabilidad laboral.

El 38% del personal indica que la empresa nunca ofrece estabilidad laboral, seguido por el 21% que manifiesta que esto se da algunas veces, por otro lado el 17% siempre está seguro de que pueden conversar el empleo, posteriormente un 12% afirma que casi siempre encuentra estabilidad y finalmente otro 12% cree que son muy pocas veces que percibe esto



### Pregunta #32

Tabla 43

*Mi trabajo es una fuente que me genera estrés*

Escala	frecuencia	%
Siempre	16	12%
Casi siempre	23	16%
Algunas veces	27	19%
Muy pocas veces	34	24%
Nunca	41	29%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

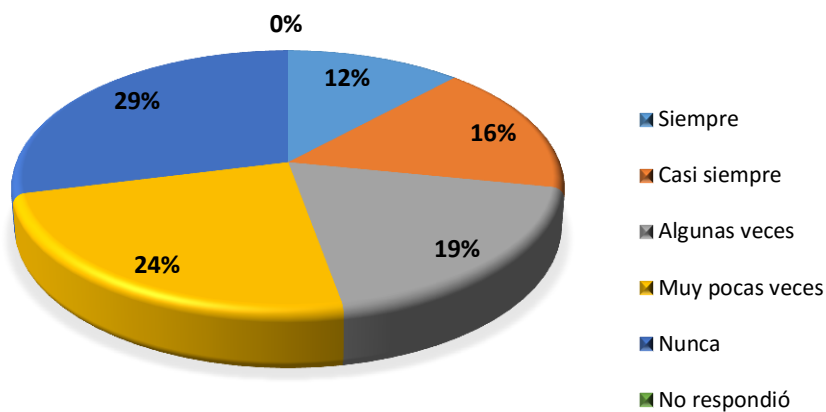


Figura 51. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.

El 29% del personal indica que nunca el trabajo que realizan les genera estrés, seguido por el 24% que manifiesta que muy pocas veces le genera estrés, por otro lado el 19% equivalente a 27 personas indican que algunas veces consideran que su trabajo les genera estrés, el 16% indica casi siempre y finalmente el 12% indica que siempre su trabajo les genera estrés.

### Pregunta #33

Tabla 44

*Mi supervisor me presiona demasiado para cumplir con mis funciones a pesar de que aún hay suficiente tiempo para culminarlas*

Escala	frecuencia	%
Siempre	17	12%
Casi siempre	17	12%
Algunas veces	46	33%
Muy pocas veces	28	20%
Nunca	31	22%
No respondió	2	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

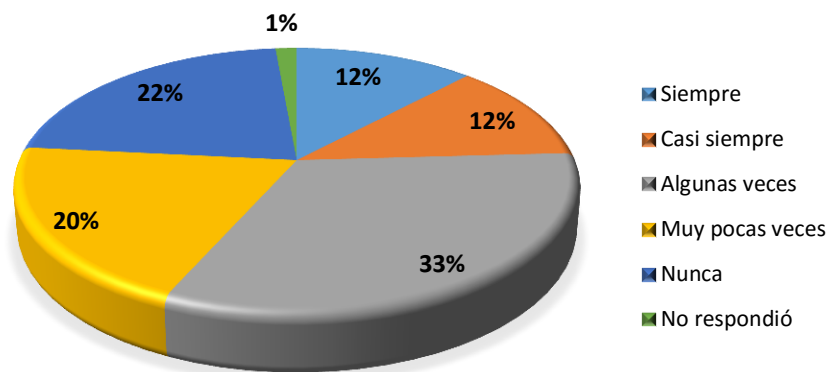


Figura 52. . *Mi supervisor me presiona demasiado para cumplir con mis funciones a pesar de que aún hay tiempo para culminarlas.*

El 33% del personal indica que algunas veces se siente presionado, el 22% manifiesta que nunca, por otro lado el 20% equivalente a 28 personas indican que muy pocas veces el supervisor los presiona para cumplir con sus funciones a pesar de que aún hay tiempo para culminarlas, el 12% indica casi siempre, mientras que el otro el 12% indica que siempre es presionado por el supervisor y finalmente el 1% no responde el ítem.

### Pregunta #34

Tabla 45

*Sacrificio el tiempo con mi familia y horas de sueño por las actividades extras que se me han asignado*

Escala	frecuencia	%
Siempre	15	11%
Casi siempre	25	18%
Algunas veces	22	16%
Muy pocas veces	42	30%
Nunca	36	26%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

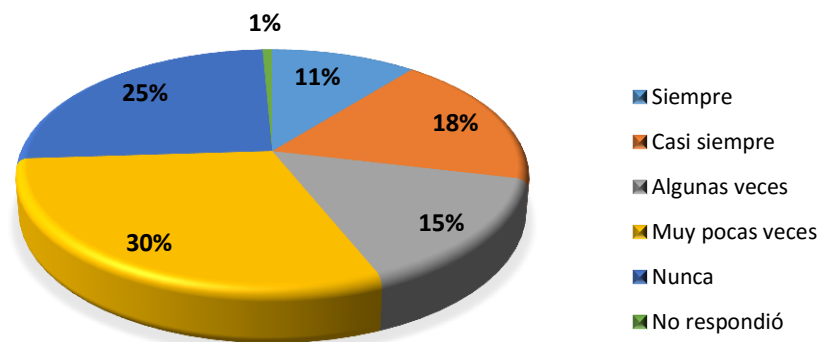


Figura 53. Sacrificio el tiempo con mi familia y horas de sueño por las actividades extras que se me han asignado.

El 30% del personal indica que muy pocas veces sacrifican el tiempo de su familia y horas de sueño por las actividades extras que se les asigna, el 25% manifiesta que nunca, por otro lado el 18% equivalente a 25 personas indican que casi siempre sacrifica el tiempo con su familia, el 15% indica algunas veces, mientras que el 11% indica que siempre sacrifican tiempo y sueño por las actividades extras que se les asignan y finalmente el 1% no responde el ítem.

### Pregunta #35

Tabla 46

*Se me asignan tareas que no corresponden a mis funciones*

<b>Escala</b>	<b>frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	13	9%
Casi siempre	21	15%
Algunas veces	29	21%
Muy pocas veces	26	18%
Nunca	51	36%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

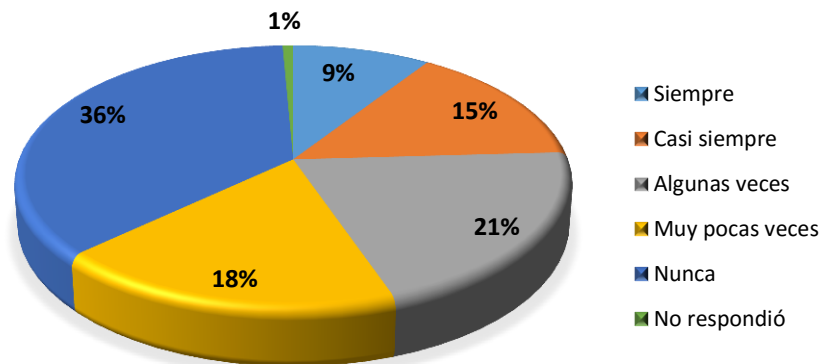


Figura 54. Se me asignan tareas que no corresponden a mis funciones.

El 36% de los encuestados indican que nunca se les asignan tareas que no corresponden a sus funciones, por otra parte el 21% equivalente a 29 personas las mismas que señalan que algunas veces si se les asigna, en cambio el 18% manifiesta que muy pocas veces, el 15% casi siempre, el 9% nunca siente este desinterés y finalmente 1% no responde este ítem.

## Factor: Compromiso

### Pregunta #36

Tabla 47

*Siento desinterés por el prestigio de la empresa*

Escala	frecuencia	%
Siempre	49	35%
Casi siempre	42	30%
Algunas veces	34	24%
Muy pocas veces	10	7%
Nunca	6	4%
No respondió	0	0%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

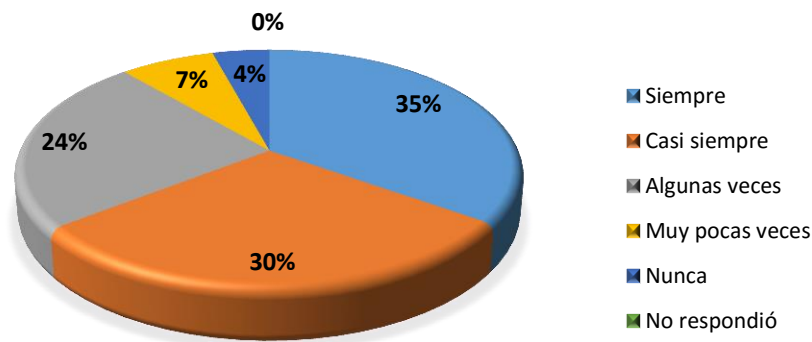


Figura 55. Siento desinterés por el prestigio de la empresa.

El 35% de los encuestados indican que siempre sienten desinterés por el prestigio de la empresa, seguido con el 30% equivalente a 42 personas las mismas que señalan que casi siempre lo sienten, en cambio el 24% manifiesta que algunas veces siente desinterés, el 7% muy pocas veces y solo el 4% nunca siente este desinterés.

### Pregunta #37

Tabla 48

*Recomiendo a mis amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar*

Escala	frecuencia	%
Siempre	30	21%
Casi siempre	12	8%
Algunas veces	18	13%
Muy pocas veces	36	26%
Nunca	44	31%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

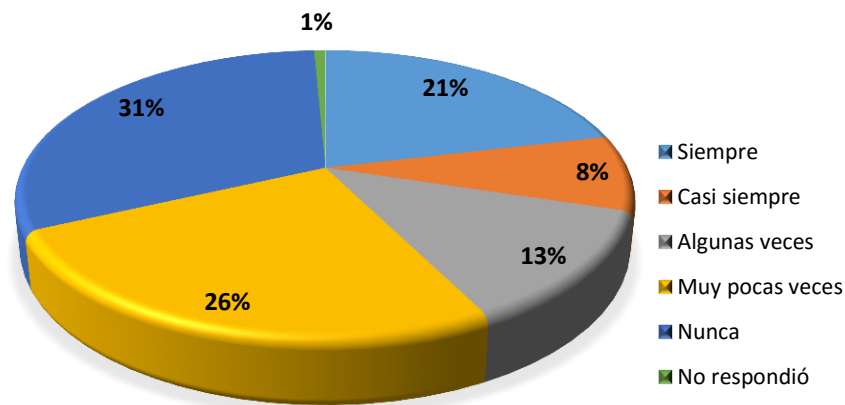


Figura 56. Recomendando a mis amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar.

El 31% de los encuestados indican que muy pocas veces recomiendan a sus amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar, seguido con el 26% que equivale a 36 personas las mismas que señalan que muy pocas veces lo hacen, en cambio el 21% manifiesta que siempre realiza esta recomendación, el 13% muy pocas veces y solo el 8% casi siempre, finalmente solo el 1% no respondió este ítem.

### Pregunta #38

Tabla 49

*Me interesa el futuro de la empresa*

Escala	frecuencia	%
Siempre	39	28%
Casi siempre	13	9%
Algunas veces	12	9%
Muy pocas veces	29	21%
Nunca	46	33%
No respondió	2	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

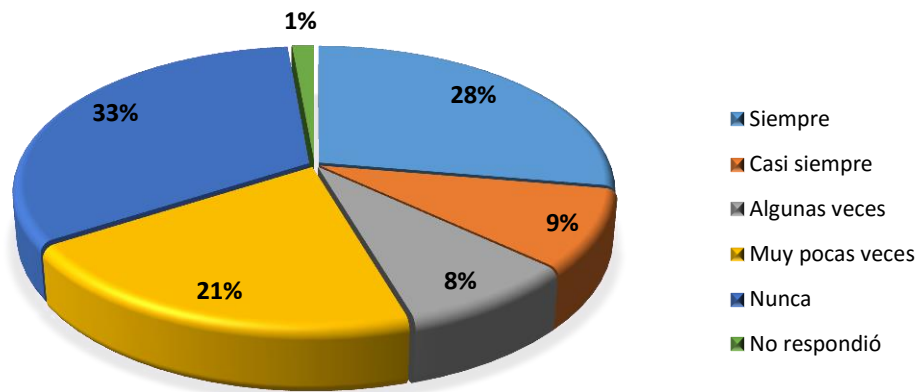


Figura 57. Me interesa el futuro de la empresa.

El 33% de los encuestados indican que nunca les interesa el futuro de la empresa, seguido del 28% que equivalente a 39 personas las mismas que señalan que siempre les interesa el futuro de la empresa, en cambio el 21% manifiesta que muy pocas veces le interesa el futuro de la empresa, el 9% casi siempre y solo el 8% algunas veces, y finalmente el 1% no respondió este ítem.

### Pregunta #39

Tabla 50

*Busco otras ofertas de empleo*

Escala	frecuencia	%
Siempre	46	33%
Casi siempre	38	27%
Algunas veces	16	11%
Muy pocas veces	20	14%
Nunca	18	13%
No respondió	3	2%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

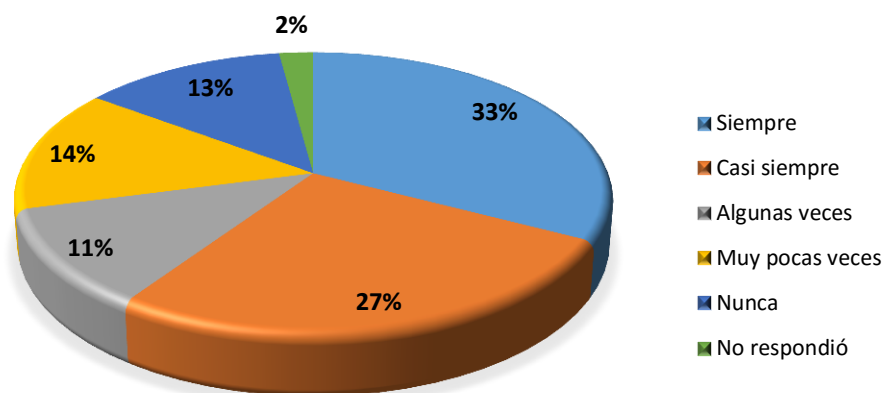


Figura 58. Busco otras ofertas de empleo.

El 33% de los colaboradores manifiestan que siempre buscan otras ofertas de empleo, mientras que un 27% casi siempre lleva a cabo esta acción, en cambio el 14% indica que muy pocas veces lo hace, seguido por el 13% quienes afirman que nunca buscan otro empleo lo que quiere decir que están satisfechos con el trabajo, sin variar muchos los resultados el 11% señala que algunas veces, finalmente el 2% no contestaron este ítem.



## Pregunta #40

Tabla 51

*Me siento identificado(a) con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna”*

Escala	frecuencia	%
Siempre	40	27%
Casi siempre	8	6%
Algunas veces	16	14%
Muy pocas veces	26	18%
Nunca	50	34%
No respondió	1	1%
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

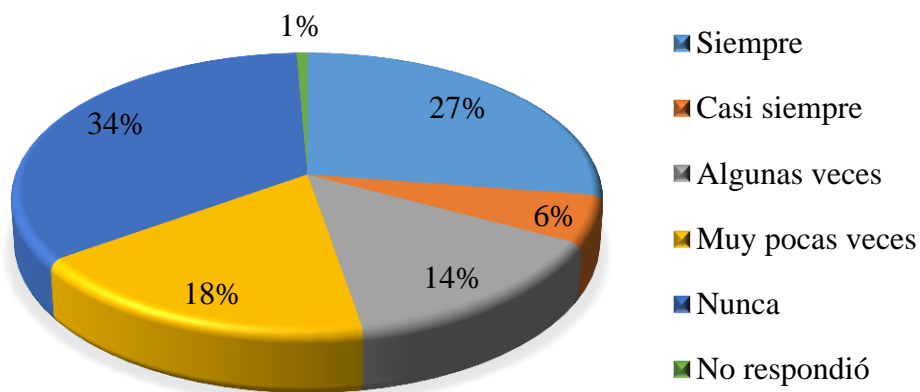


Figura 59. Me siento identificado(a) con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna.

El 34% de los encuestados señala que nunca se sienten identificados con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna”, sin embargo la segunda escala con mayor elección indica que el 27% del personal siempre están identificados, mientras que un 18% muy pocas veces, el 14% algunas veces, por ultimo solo el 1% no respondió este ítem

## 4.2. Entrevista

### 4.2.1. Datos generales de la entrevista

Integrante #1: Tiene 29 años, además de ser socio de la empresa ocupa el cargo de Director de Operaciones, labora en la empresa desde hace 3 años y medio, es decir el mismo periodo en que se constituyó XYZ, de igual forma ocurre con el tiempo laborando en el cargo, la duración de la entrevista fue de 31 minutos.

Integrante #2: Tiene 26 años, además de ser también socio de la empresa ocupa el cargo de Director Comercial, labora en la empresa desde hace 3 años y medio, es decir el mismo periodo en que se constituyó XYZ, de igual forma ocurre con el tiempo laborando en el cargo, la duración de la entrevista fue de 37 minutos.

Integrante #3: Tiene 24 años, ocupa el cargo de Gerente Administrativa Financiera, labora en la empresa desde hace 2 años y medio, mientras que el tiempo laborando en el cargo corresponde a 1 año y medio, la duración de la entrevista fue de 36 minutos.

### 4.2.2. Preguntas de la entrevista

#### Pregunta 1. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en:

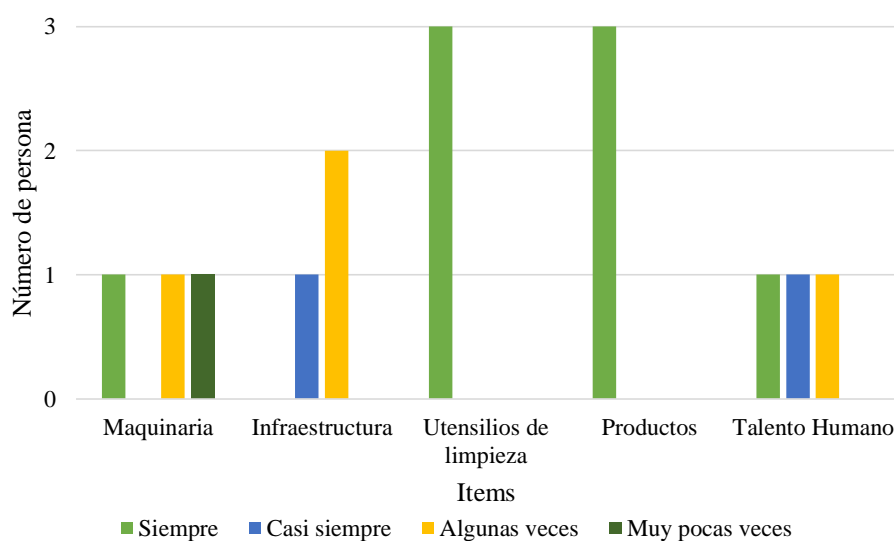


Figura 60. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en maquinaria, infraestructura, utensilios, productos y talento humano.

Las respuestas de los tres integrantes del Consejo Directivo en el primer ítem no tienen coincidencia, teniendo en cuenta que el Director de Operaciones comunica que se lo realiza siempre, mientras que para el Director Comercial se la hace algunas veces y para la Gerente Administrativa financiera la inversión en máquinas se efectúa muy pocas veces.

En cuanto a la infraestructura tanto el Director Comercial como la Gerente Administrativa Financiera consideran que se lo hace algunas veces mientras que para el Director de Operaciones se lo hace casi siempre. En caso de los utensilios y productos de limpieza los tres concuerdan que siempre se hace inversión. Finalmente para Talento Humano, el Director de Operaciones indica que la medida de frecuencia es siempre, para el Director Comercial es casi siempre y para la Gerente Administrativa algunas veces.

**Pregunta 2. ¿Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?**

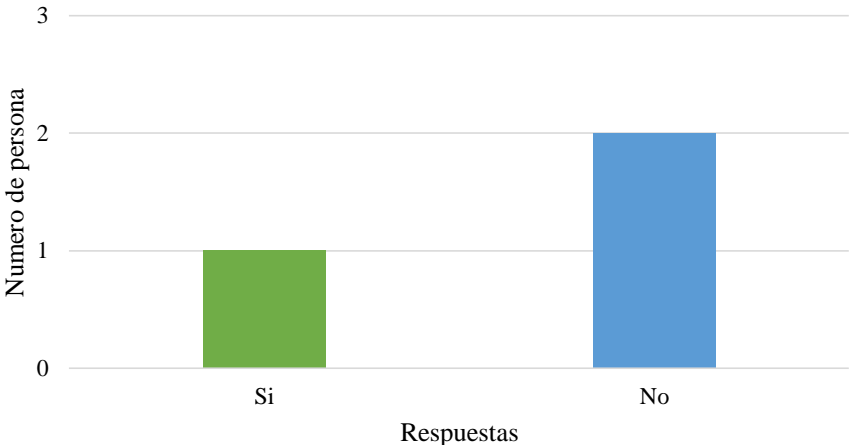


Figura 61. Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?

El Director de Operaciones expresa que sí se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud, seguridad y que no ha sido tomado en cuenta, además una experiencia que comento fue implementos de seguridad

Mientras que para el Director Comercial y Gerente Administrativa Financiera no se lo hace y explican en el mismo orden que la razón es por falta de organización y porque para eso se lleva a cabo un examen pre ocupacional.

**Pregunta 3. ¿Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?**

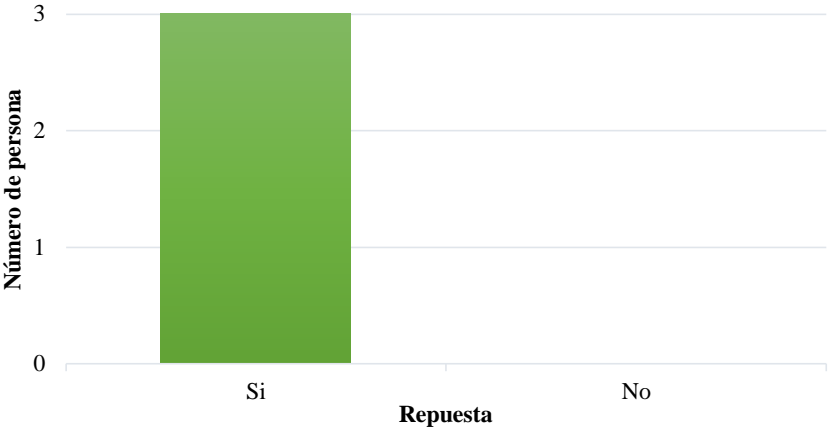


Figura 62. Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?

Los tres integrantes coinciden que si se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud, además el Director de Operaciones manifiesta que estas instrucciones se da contantemente, mientras que para el Director Comercial se da dos veces al año, y finalmente la Gerente Administrativa Financiera expresa que se da al inicio de las actividades que son asignados al colaborador antes de laboral.

**Pregunta 4. ¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?**

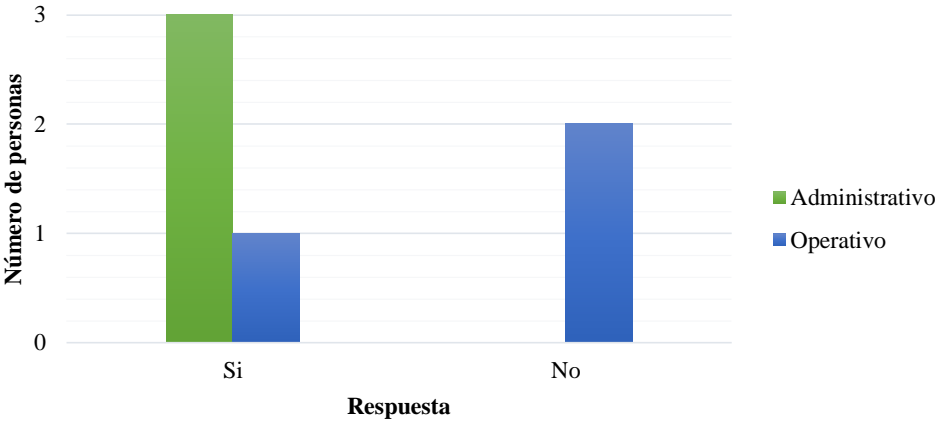


Figura 63. ¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?

Los tres integrantes del Consejo Directivo coinciden que sí se informa los objetivos a nivel administrativo, sin embargo el Director de Operaciones manifiesta que también se lo hace a los operarios pero cuando se cumple dicho objetivo no siempre se les comunica en

vista de que son bastantes y pasan más tiempo en los diferentes puntos donde realizan la actividad de limpieza y mantenimiento por lo tanto la logística no favorece pero es probable que tengan conocimiento cuando se realice alguna capacitación.

Por otro lado para el Director Comercial no siempre se lo hace a nivel operativo porque no es parte de un proyecto, sin embargo agrega que repente se informa a unos cuantos y recalca que hay cosas que no son positivas de compartir, de igual forma comenta la Gerente Administrativa Financiera pero la razón de ella acerca del porque no se lo hace se debe a que no ha habido una persona que se encargue de este asunto directamente.

**Pregunta 5. ¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?**

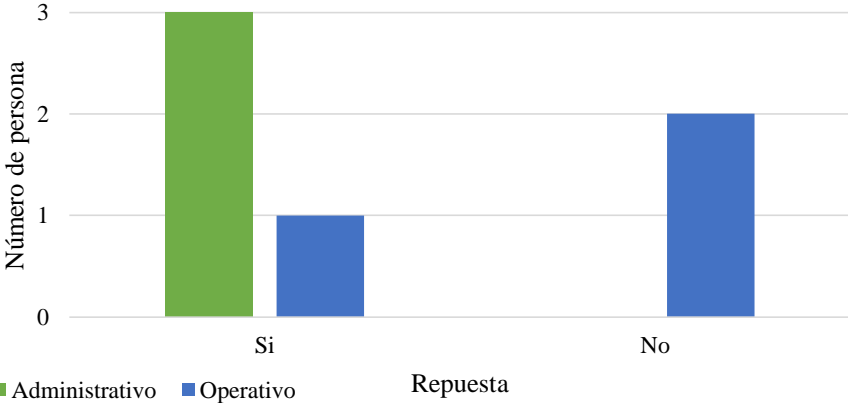


Figura 64. ¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?.

Solo los directores de la empresa manifiestan que no se preguntan a nivel operativo que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa, en vista de que según el Director de Operaciones ya tienen la mejor manera de hacerlo por lo tanto afirma que sería complicado que lleguen sugerencias y más aún cuando las indicaciones de manipulación de químicos lo da sus proveedores y consultoras que son personas que ya conocen el tema, mientras que el Director Comercial indica que es por la dificultad de horarios que tienen los colaboradores es decir por la logística y también agrega por falta de tiempo, en cambio la Gerente Administrativa Financiera manifiesta que sí se preguntan a todos los colaboradores es decir administrativo y operativo.

Por lo otro lado los tres integrantes indican que a nivel administrativo si les preguntan qué sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa.

La experiencia comentada acerca de una sugerencia que han puesto en práctica son:

- Director de Operaciones: el horario de almuerzos ahora son saltados en vista de que estaban teniendo problemas adentro tanto por el ambiente laboral como por la gestión directamente del horario.
- Director Comercial: No recuerda
- Gerente Administrativa Financiera: la utilización del arnés, los servicios de altura que por experiencia del operario se ha cambiado la forma de usar estas herramientas.

**Pregunta 6. ¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionados con la empresa?**

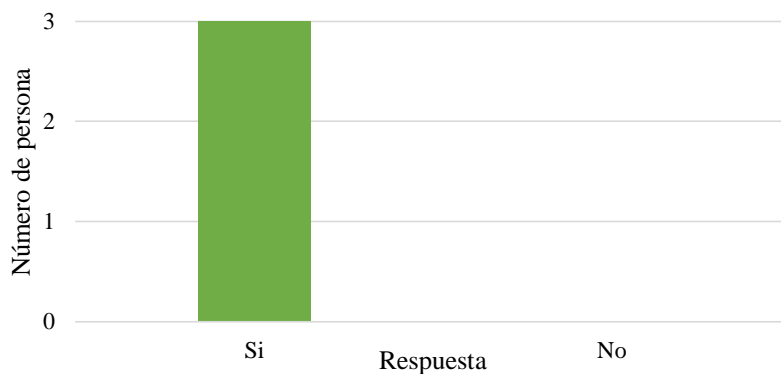


Figura 65. ¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionados con la empresa?

Los tres integrantes manifestaron que sí se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionados con la empresa y de igual forma coinciden en que utilizan la comunicación directa como un mecanismo eficaz para aclararlos.

**Pregunta 7. ¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia?**

Las respuestas de los integrantes del Consejo Directivo no varían mucho en vista de que para el Director de Operaciones se utilizan cartas, correos electrónicos, memos, según el Director Comercial también se usa el teléfono y por último la Gerente Administrativa Financiera agrega medios como el WhatsApp y llamadas telefónicas. Además indican que lo que usualmente comunican en estos canales son cambios en la jornada laboral, rotación de puntos, fechas de capacitación, recordatorios, manual de funciones y procesos.

**Pregunta 8. ¿En qué situaciones usted se dirige personalmente a los operarios?**

Por problemas que tenga que ver con la empresa es una razón que coinciden los tres integrantes cuando se les preguntó en qué situaciones se dirige con los operarios y estos

problemas son por ejemplo faltas graves, encontrar algo sucio en donde se está llevando la actividad de limpieza y ausencia consecutiva.

Sin embargo el Director de Operaciones agrega que aunque procura no hacerlo de todas formas se comunica con ellos cuando tienen problemas de salud, familiar ya que el contacto es directo con su personal, de igual forma el Director Comercial indica que a pesar de que ya no tiene mucha comunicación directa con los colaboradores de área operativa, cuando los ve o recorre un punto donde trabajan los operarios, les pregunta cómo le va, finalmente la Gerente Administrativa Financiera manifiesta que otra situación en que se dirige con ellos es por ascensos

**Pregunta 9. ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?**

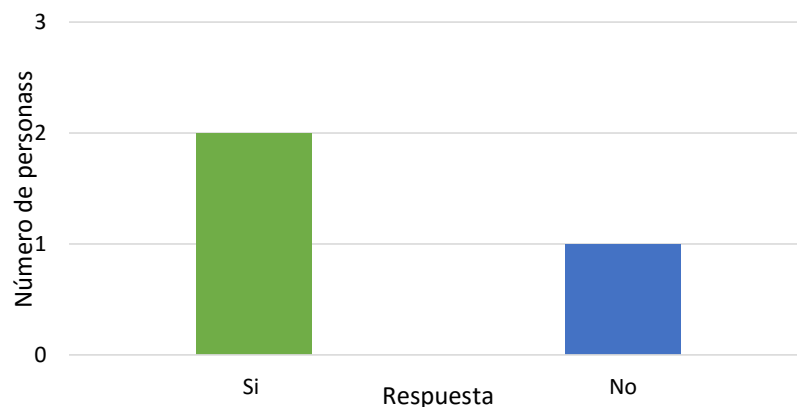


Figura 66. ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?

El Director de Operaciones comenta que sí le pregunta al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido, mientras que el Director Comercial indica que no lo hace pero antes sí y les preguntaba si le faltaba material para trabajar, si le pasaba algo o no quería laboral en la empresa

Por último la Gerente Administrativa Financiera expresa que sí lo hace a nivel administrativo pero como segunda etapa ya que ella percibe la razón del porque la baja del desempeño teniendo en cuenta que los departamentos están demasiados cercanos y recalca que en cuanto a los operarios no lo hace porque para eso está el supervisor.

**Pregunta 10. ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?**

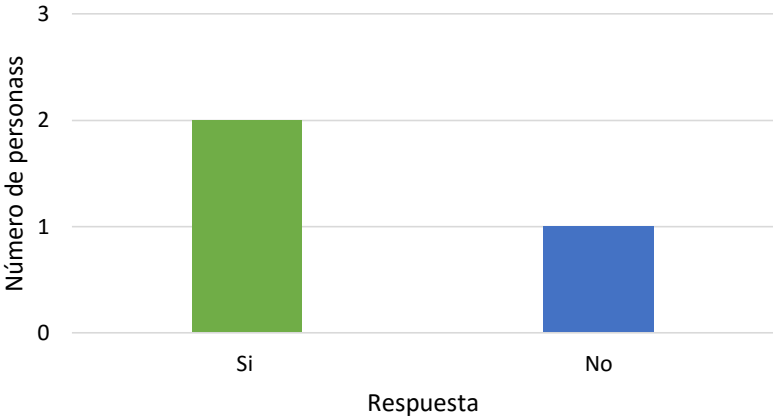


Figura 67. ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?

La Gerente Administrativa Financiera y el Director de Operaciones indican que sí se ofrece un catálogo donde se indique que servicios ofrece la empresa y este último integrante agrega que no todos los tienen a la mano.

Sin embargo para el Director Comercial los operarios no cuentan con este material pero resalta que la información general de la empresa puede ser vista en los uniformes que utilizan ya que allí indica la página web, correo, número de la empresa, tipo de servicio y agrega que por lo general la información proporcionada acerca de los servicios de la empresa lo hace el supervisor.

**Pregunta 11. ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?**

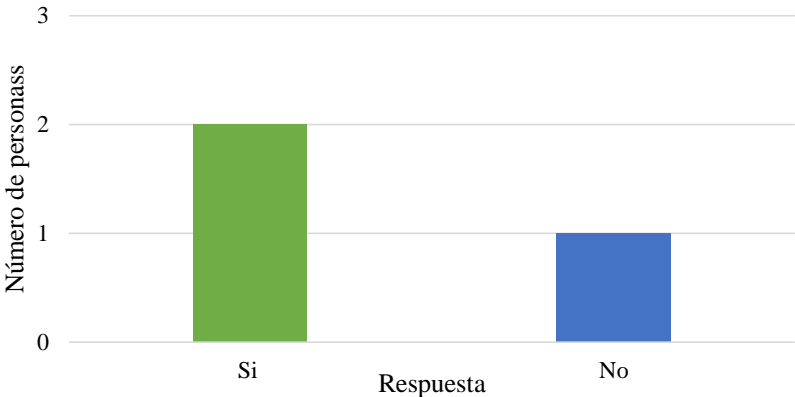


Figura 68. ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?



Para los dos directores los operarios sí cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento sin embargo el Director Comercial manifestó que no se les exige ni es un requisito que el personal tenga el catálogo en la mano más bien es responsabilidad de ellos aprendérselo o recordarlo, mientras que el Director de Operaciones resalta que son los proveedores quienes entregan este material.

Para la Gerente Administrativa Financiera los operarios no cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento porque ya reciben una capacitación e inducción previa y destaca que los químicos ya tienen una etiqueta con las medidas de seguridad.

**Pregunta 12. ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo?**



Figura 69. ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo?

Para los tres integrantes del Consejo Directivo la empresa sí realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo como por ejemplo los premios lunares la fiesta de navidad.

A nivel administrativo los tres manifiestan que el evento se llama premios lunares, cuya celebración se realiza trimestralmente y se obsequia un día en el spa, cambio de look entre otras cosas. Además agregan que un premio para finales de este año será un viaje con todo pagado en un resort de punta centinela, también resaltan que para los premios se toma en cuenta los objetivos cumplidos, el departamento que mejoró, entre otros aspectos, mientras que el evento de reconocimiento a nivel operativo se la hace en la fiesta de navidad donde se otorgan premios como diplomas, medallas y trofeos en forma de cohete.

### Pregunta 13. Con que frecuencia

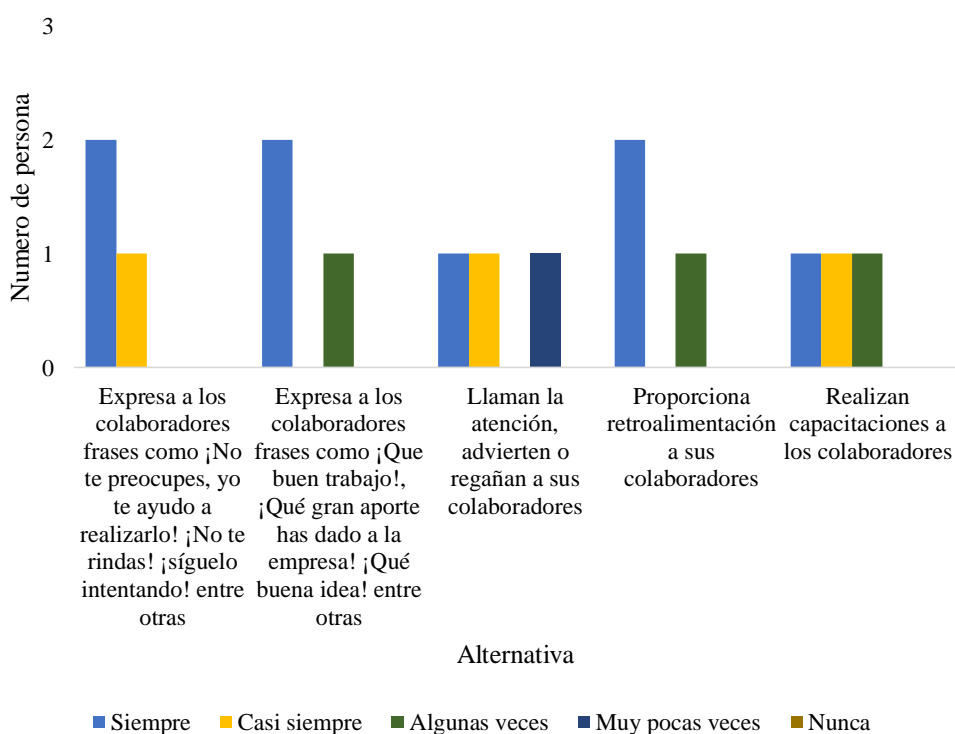


Figura 70. Con que frecuencia expresa frase motivadoras, facilitaciones, llama la atención, retroalimenta y capacita a su colaboradores.

Los dos directores de la empresa manifiestan que siempre expresan frases de superación y felicitación como ¡no te rindas!, ¡que buen trabajo!, mientras que la Gerente Administrativa Financiera correspondientemente en el orden de las frases en la Figura 70 lo hace casi siempre y algunas veces.

En lo que respecta a la llamada de atención, advertencias o regañones, el Director de Operaciones lo hace siempre, el Director Comercial casi siempre y la Gerente Administrativa Financiera lo hace muy pocas veces. En cuanto a la retroalimentación ambos directores mencionan que siempre lo hacen mientras que la Gerente Administrativa la lleva a cabo algunas veces.

Para la capacitación, los tres integrantes del Consejo Directivo discrepan en las respuestas, ya que para el Director de Operaciones se lo hace siempre, sin embargo para el Director Comercial esto ocurre casi siempre y por último para la Gerente Administrativa Financiera la empresa lo hace algunas veces.

La evaluación de la calidad de la capacitación según los tres integrantes no se lleva cabo, pero el Director Comercial agrega que a pesar de ello si se reúnen para saber cómo le

fue, que aprendió y pide que comparta sus nuevos conocimientos y la Gerente Administrativa Financiera resalta que a pesar de que no se ejecuta esta evaluación lo que sí se hace es evaluar la efectividad de la capacitación

**Pregunta 14. ¿La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?**



Figura 71. La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?

Los tres integrantes del Consejo Directivo manifiestan que la empresa sí realiza actividades recreativas como por ejemplo celebración de cumpleaños a nivel administrativo, cena navideña y olimpiadas. Todas estas actividades nombradas se las llevan a cabo anualmente y es tanto para nivel administrativo como operativo

**Pregunta 15. ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?**

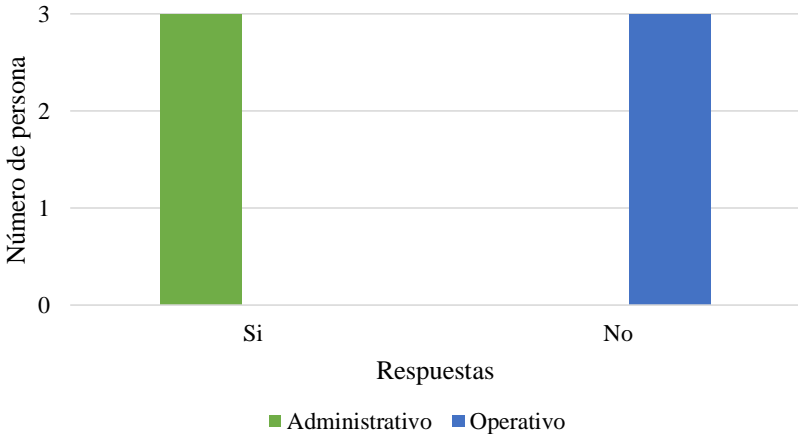


Figura 72. ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?

Los tres integrantes manifiestan que sí delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores pero especifican que solo a nivel

administrativo mientras que a nivel operativo no, con respecto a este último, el Director de Operaciones agrega que no se lo hace más aun cuando son ajenas a sus procesos, mientras que la Gerente Administrativa Financiera indica que en ocasiones solo los supervisores toman decisiones pero en asuntos menores como por ejemplo la ruta de los puntos pero ya en casos como resolver problemas con el cliente no e incluso comenta que tuvieron una mala experiencia cuando ocurrió este acontecimiento.

**Pregunta 16. ¿Por qué la empresa no cuenta con valores corporativos?**

Para el Director de Operaciones la empresa sí cuenta con valores pero estos son más valores humanos que corporativos, es decir valores que todos deben tener y agrega que el reglamento interno estipula de qué forma debe comportarse los colaboradores. Por otro lado el Director Comercial manifiesta que estos valores se sobreentiende y la Gerente Administrativa Financiera indica que es porque no se le ha dado prioridad.

**Pregunta 17. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?**

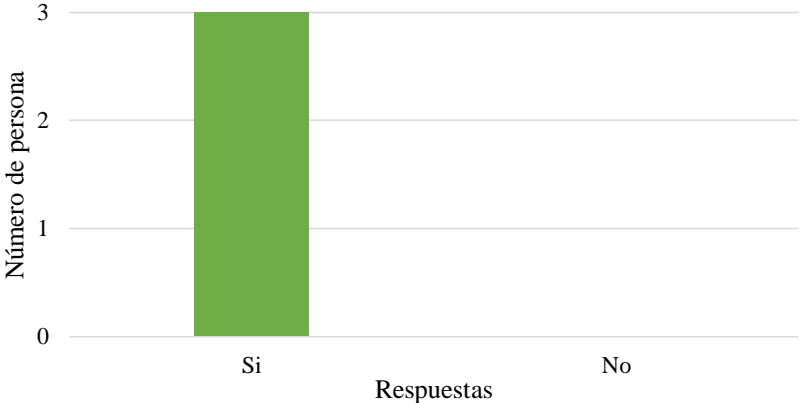


Figura 73. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?

Los tres integrantes del Consejo Directivo indican que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa sí es la más idónea para este tipo de negocio y manifiestan que los beneficios obtenidos han sido orden, contar con colaboradores líderes, control, respeto y mayor organización.

**Pregunta 18. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?**

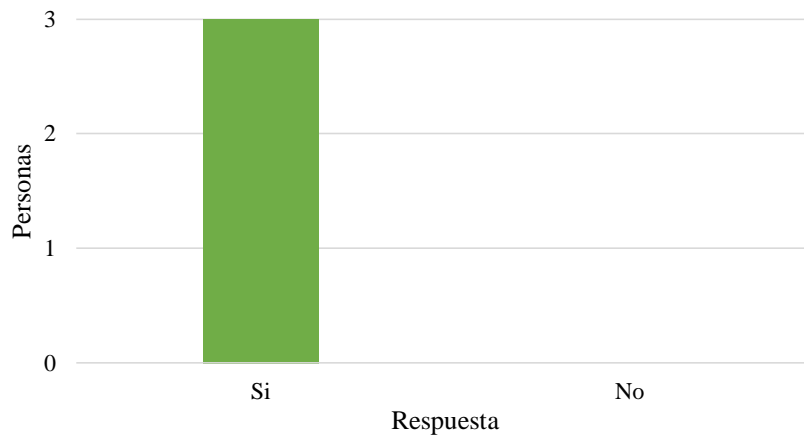


Figura 74. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?

Los tres coinciden en que la empresa sí ha realizado ascensos y el Director de Operaciones afirma que toda persona que ha entrado a laboral ha crecido y los que han salido es porque no se han ajustado. Estos ascensos son dados primero por un reclutamiento interno y en caso de que no encuentren la persona idónea para el puesto recurren al reclutamiento externo.

**Pregunta 19. ¿Cómo determinan el sueldo de los colaboradores?**

Los tres integrantes coinciden que el sueldo de los colaboradores está determinado por el cargo que tiene en la empresa, y la Gerente Administrativa Financiera resalta que el de los operarios esta dado acorde a la tabla de sueldos mínimos sectoriales.

**Pregunta 20. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?**

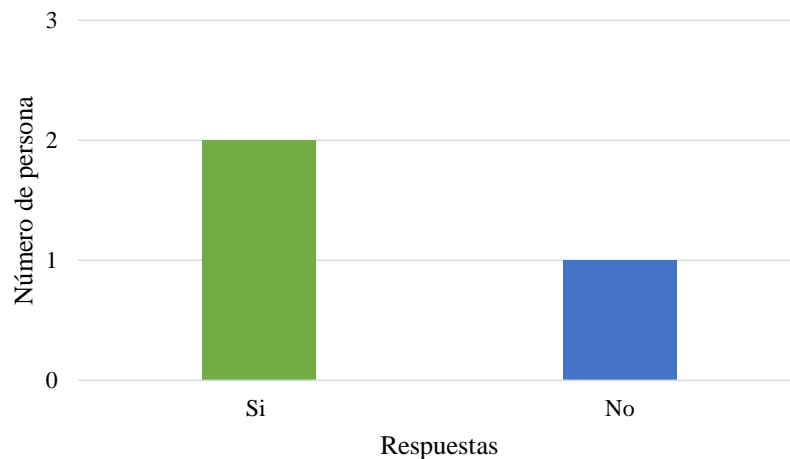


Figura 75. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?

Ambos directores del Consejo Directivo coinciden en que sí se ha realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador, sin embargo la Gerente Administrativa Financiera indica que no se ha hecho por falta de liquidez.

**Pregunta 21. ¿Qué medidas ha implementado para que usted junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa?**

Las respuestas del Director de Operaciones y Gerente Administrativa Financiera están relacionadas, teniendo en cuenta que el primer integrante mencionado indica que las medidas que ha implementado para que él junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa son: comunicación organizacional, constate contacto con el personal y búsqueda de personas comprometidas mientras que para la segunda integrante son los procesos, organización, experiencia de compra, superación de objetivos y motivación.

Por otro lado, el Director Comercial manifiesta que la visión es más comercial y la medida que ha implementado es el diseño del uniforme que tienen los operarios, siendo más explícito indica que no es un informe común, al contrario ha tratado que esta vestimenta haga sentir a los operarios como astronautas razón por la cual el color de la vestimenta es naranja como el de la NASA.

### 4.3. Análisis del clima organizacional

Se procede hacer el análisis de los cinco factores más críticos que impactan negativamente el clima organizacional de la empresa investigada (ver Tabla 52):

Tabla 52

*Promedio del clima organizacional*

N°	Factor	Ítems					Promedio total por factor
		1	2	3	4	5	
1	Seguridad laboral	3,26	3,06	3,45	3,91	3,57	3,45
2	Estructura organizacional	4,08	4,06	3,48	3,17	3,63	3,68
3	Trabajo en grupo	3,43	3,46	3,01	2,16	3,33	3,08
4	Liderazgo	3,55	3,51	3,05	3,41	3,41	3,39
5	Comunicación	3,38	3,18	3,13	3,57	2,52	3,16
6	Motivación	1,88	3,15	3,57	3,30	3,51	3,08
7	Presión Laboral	2,57	3,43	3,24	3,40	3,06	3,14
8	Compromiso	2,16	2,57	2,82	2,43	2,72	2,54
<b>Total promedio del clima organizacional</b>						<b>3,19</b>	

*Nota:* Promedios de las preguntas por factores así como el promedio total por factor y del clima organizacional. Adaptado de "Encuesta Interna".

Valor crítico por debajo del promedio total por factor

Valor crítico por debajo del “promedio total por factor” vs el “total promedio del clima organizacional”

Trabajo en grupo: considerando que entre los colaboradores falta mayor confianza, apoyo y comunicación, situación que hace que se sientan incómodos y prefieran la rotación interna fomentando el deseo de pertenecer a otro grupo de trabajo, tal como que se ha presentado frecuentemente en la empresa que complica la permanencia de personal cuando la “necesidad de afiliación” no es satisfecha. Otro elemento a considerar es el bajo nivel de cohesión del grupo al no participar de actividades sociales fuera de los compromisos laborales, lo que quiere decir que la unión de los miembros del grupo está dada más por la formalidad del trabajo y cumplimiento de sus funciones.

La motivación: en la empresa investigada es baja debido a que la administración central no fomenta la organización de actividades de integración, al aire libre y deportivas ya sea entre colaboradores y/o familias que permita animar al personal, disminuir el sedentarismo laboral e incluso fomentar la integración y sus efectos positivos en la satisfacción de la “necesidad de afiliación” que todo ser humano tiene.

Se destaca que la información proporcionada por el consejo directivo quienes manifestaron que las actividades como las olimpiadas que se hacen anualmente y los festejos de cumpleaños mensualmente no coinciden con la encuesta realizada a los colaboradores porque ellos manifiestan que estas actividades se dan de forma irregular situación que los incomoda por la poca valoración que perciben de sus patronos que tienen para ellos un trato informal.

Presión laboral: es el cuarto factor que influye en el clima organizacional, debido a que los colaboradores tienen angustia y ansiedad de tener que dejar la empresa de forma involuntaria razón por la cual se sienten presionados por su familia o por sí mismo, situación que representa una carga extra de inseguridad laboral y si a esto añadimos el desempleo que está viviendo el país, el entorno también ayuda a esta inestabilidad.

Además sienten presión porque se les asigna tareas que no corresponden a sus funciones, lo cual tiene como efectos: desmotivación, incapacidad para tomar decisiones, desconcentración en el trabajo que fomenta el cometimiento de errores que termina afectado la calidad y el buen servicio al cliente.

Comunicación: los colaboradores reciben con mayor frecuencia por parte de los directos, instrucciones de rutina, regañones y reclamos de los problemas presentados de parte de los clientes. La percepción de los trabajadores está definida en forma negativa porque solo



reciben “reproches” a su trabajo y casi nunca felicitaciones o estímulos para el trabajador. Analizando este factor de punto de vista de los miembros del consejo directivo se tabula que ellos permanente utilizan frases de motivación para el personal, situación que como no es tangible de comprobar, queda sin sustento y para el trabajador en su memoria más recuerda las llamadas de atención que las motivaciones verbales.

La empresa tiene un inadecuado proceso de comunicación y un débil programa de inducción del personal, acerca de los servicios que presta la empresa a la comunidad, sin embargo los directivos informan que a cada trabajador se le proporciona un catálogo con esta información. Como se puede apreciar es evidente que hace falta un proceso permanente de seguimiento a los colaboradores de los conocimientos básicos que deben tener de la empresa.

El compromiso: es el factor más crítico que afecta al clima organizacional en la empresa investigada, puesto que su valoración es de 2,54 / 5, la más baja de todas, siendo impactada directamente por los demás factores mencionados. Como consecuencia los colaboradores no se sienten interesados en construir prestigio para la empresa ni permanecer en ella por largo plazo.

Finalmente el clima organizacional de la empresa XYZ tiene una valoración de 3,19/5, por lo tanto es considerada como aceptable (ver Figura 76) que consta en el nivel más bajo del rango (aceptable) porque se aproxima al nivel regular que la ubica en una situación de riesgo debido a la alta sensibilidad en este tipo de negocio donde el recurso humano es de altísimo impacto frente al cliente. El 92% de todo el personal pertenece al área de operaciones que está ligado a la prestación de servicios de forma directa.

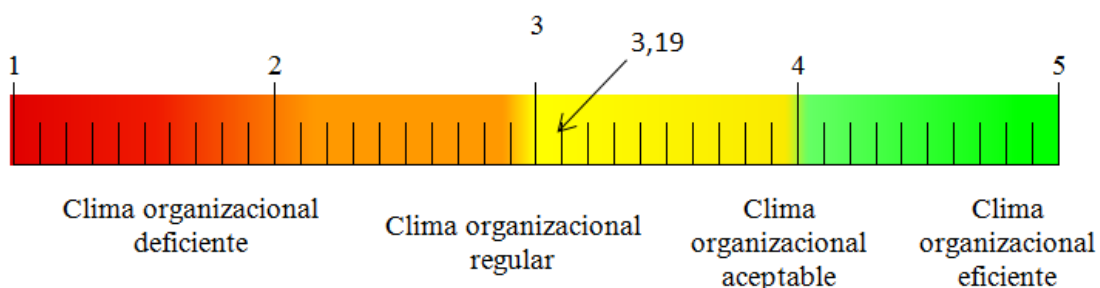


Figura 76. Calificación y clasificación del clima organizacional de la empresa investigada

Interpretando la figura 77 de los factores que componen el clima organizacional, que está diseñado como octógono, evidentemente se visualiza que no hay la simetría adecuada y

por lo tanto se percibe la distorsión geométrica que representa las dificultades que tiene el clima organizacional por mejorar y evitar un deterioro mayor.

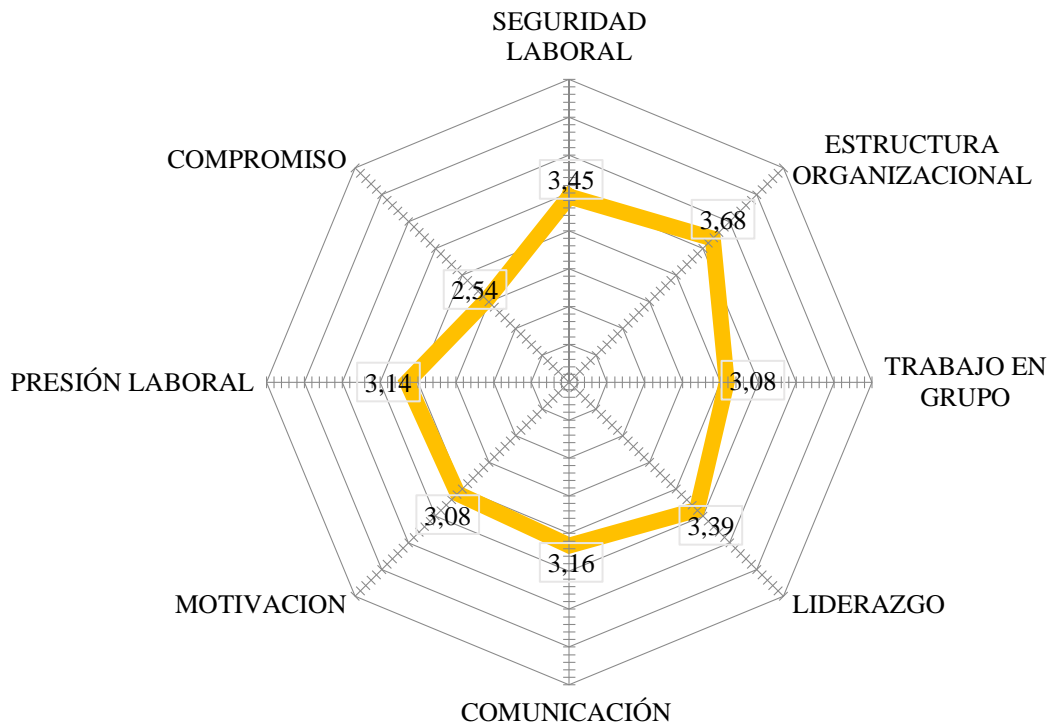


Figura 77. Clima organizacional de empresa investigada y sus factores

#### 4.4. Rotación

Como se puede observar en la Tabla 53 la rotación del personal va disminuyendo sin embargo sigue sosteniéndose en niveles críticos con un 39% hasta el mes de Junio, debido a las dificultades que significa repetir los procesos de selección, inducción, capacitación del nuevo personal y el impacto negativo que genera a nivel de imagen y a la prestación de servicios al cliente. Motivos por los cuales es necesario encontrar soluciones a estas deficiencias.

$$Rotacion\ del\ personal = \frac{D}{PE} \times 100$$

$$Rotacion\ del\ personal = \frac{51}{144} \times 100$$

$$Rotacion\ del\ personal = 26.2 \%$$

Tabla 53

*Análisis de Rotación de Salidas de Personal Anual*

<b>Año</b>	<b>Colaboradores al inicio del periodo</b>	<b>Entrada de nuevo personal</b>	<b>Salida del personal.</b>	<b>Nomina total de colaboradores</b>	<b>Colaboradores al fin del periodo</b>	<b>Salidas del personal (anual)</b>
2013	11	16	14	27	13	51.9%
2014	13	91	41	104	63	39.4%
2015	63	59	48	122	74	39.3%
2016	74	121	51	195	144	26.2%
<b>Promedio</b>						<b>39.2%</b>

*Nota:* Adaptada de plantilla del IEES de la empresa XYZ.

En los primeros seis meses del año 2016 las salidas del personal se presenta por el clima organizacional y mas no por culminación de contrato, teniendo en cuenta que al ser un periodo corto la rotación se manifiesta mes a mes y en grandes cantidades, denotando así la inestabilidad que presenta la empresa y la falta de compromiso del colaborador con la misma.

Tabla 54

*Salidas de personal por meses hasta Junio 2016*

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Total</b>
<b>Salidas</b>	17	8	6	8	10	2	<b>51</b>
<b>%</b>	33%	16%	12%	16%	20%	4%	<b>100%</b>

Los costos generados por la rotación del personal durante los primeros seis meses del 2016 son elevados, siendo las liquidaciones el mayor rubro que afecta este hecho, seguido por los anuncios en el periodo con el 15% (ver Tabla 55). Este dinero pudo haber sido invertido en actividades para mejorar el clima organizacional de la empresa y así prevenir niveles altos de rotación.

Peste análisis fueron tomados en cuenta todos los costos primarios como: liquidaciones, costos en reclutamiento, documentación como informes, fichas de ingreso, reportes de salida, pruebas, check list, manuales de bienvenida, etc. los servicios bancarios que se comprende el costo por tarjetas de débito y a su vez la generación del correo electrónico para el cual solo son tomados en cuenta los del área administrativo para efectos de comunicación interna y externa.

Tabla 55

*Costos generados por rotación de personal (Enero-Junio 2016)*

<b>Detalle</b>	<b>Costos</b>	<b>%</b>
Liquidaciones de personal	\$ 12,750.00	75%
anuncios en el periódico	\$ 2,601.00	15%
Documentación Ingreso-Salida	\$ 1,128.83	7%
Servicios bancarios	\$ 357.00	2%
Correo electrónico	\$ 100.00	1%
<b>Total</b>	<b>\$ 16,936.83</b>	<b>100%</b>
<b>Costo promedio por colaborador</b>	<b>\$ 332.09</b>	

Como se observa en la Tabla 56, el 92% del personal que deja la empresa ya sea de forma voluntaria o involuntaria pertenecen a operarios y supervisores, razón por la cual el consejo directivo debe concentrarse más en ellos teniendo en cuenta que su talento humano es fundamental para llevar a cabo la limpieza y mantenimiento que ofrece la empresa, además las capacitaciones y otros aspectos invertidos en ellos junto con las experiencias obtenidas en el tiempo laborado se desaprovecharían.

Tabla 56

*Salidas por departamento (Enero-Junio 2016)*

<b>Departamento</b>	<b>Salidas</b>	<b>%</b>
Administrativo	0	0%
Financiero	2	4%
Comercial	0	0%
Operaciones	1	2%
Operarios	47	92%
Talento Humano	1	2%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

## Capítulo V: Propuesta

En vista de que la empresa investigada tiene como actividad el servicio de limpieza y mantenimiento y cuya área operativa integra la mayor parte del personal, suele ser complicado interactuar con estos colaboradores teniendo en cuenta que permanecen más que en las instalaciones asignadas para realizar sus funciones que en las oficinas de la empresa, sin embargo es de suma importancia que se sientan motivados más aun cuando son ellos quienes brindan el servicio directamente al cliente, por lo tanto su desempeño y comportamiento es esencial para la estabilidad de la empresa. Por lo tanto en la Tabla 57 se muestra una serie de estrategias que pueden ser implementadas para fortalecer el clima organizacional actual de la empresa.

Tabla 57

### *Resumen de propuestas para mejorar clima organizacional*

<b>Factores</b>	<b>Estrategia</b>	<b>CC/SC</b>
1 Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kit básico de emergencia</li> <li>• Manual del uso de los productos, materiales y herramientas</li> <li>• Simulacros prácticos</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Con costo</p> <p>Con costo</p>
2 Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide invertida</li> <li>• Reunión anual</li> </ul>	<p>Sin costo</p> <p>Con costo</p>
3 Trabajo en grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acertijos/enigmas</li> <li>• Ideas innovadoras</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Con costo</p>
4 Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de liderazgo</li> <li>• Test de liderazgo</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Sin costo</p>
5 Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencia</li> <li>• Reunión entre supervisor- director</li> <li>• Programa de inducción general de la empresa</li> <li>• Catálogo de los servicios y datos generales de la empresa</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Con costo</p> <p>Sin costo</p> <p>Con costo</p>
6 Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conmemoración del día de la mujer</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Con costo</p>
7 Presión laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de integración</li> <li>• Olimpiadas</li> </ul>	<p>Con costo</p> <p>Con costo</p>
8 Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de todos los factores</li> </ul>	<p>Sin costo</p>

## 5.1. Estrategias por factores

### 5.1.1. Seguridad laboral

#### Objetivo

Dotar a los colaboradores de conocimientos, destrezas y habilidades referente a la seguridad laboral, para evitar peligros y enfermedades en su puesto de trabajo de tal forma que estén capacitados para actuar en situaciones de emergencia teniendo en cuenta que por más de que dispongan de los equipos de protección personal, siguen siendo vulnerables ante riesgos y accidentes laborales que puedan atender contra su salud e incluso su vida. Cada una de las actividades propuesta para este factor tiene un costo (ver Tabla 58)

#### Estrategias

- **Kit básico de emergencia:** en caso de alguna emergencia causada por accidentes laborales o catástrofes naturales, este kit permitirá a la persona asignada disponer de provisiones básicas para auxiliar a sus subordinados o así mismo. También le ayudara a estar más preparado ante cualquier situación de emergencia teniendo en cuenta que gran parte del personal realiza las funciones de limpieza y mantenimiento en fábricas y empresas de grandes infraestructuras.

- **Manual del uso de los productos, materiales y herramientas:** ayudara al personal a tener mayor conocimiento acerca del uso de los materiales que disponen para llevar a cabo el servicio de limpieza y mantenimiento, de igual forma a pesar de que su actividad comercial no sea la venta de químicos, este material permitirá a sus colaboradores recordar las veces que sean necesarias la descripción del producto y el procedimiento de emergencia del químico u otro material.

- **Simulacros prácticos:** son idóneos para una mejor comprensión de la seguridad laboral porque pone a prueba la capacidad de respuesta del colaborador dentro de una situación más próxima y semejante a la realidad. Este evento permite encontrar las debilidades y fortalezas del personal de tal forma que ayude a la toma de decisiones por medio de acciones correctivas y preventivas.

Tabla 58

*Costos aproximados para las actividades propuestas del factor seguridad laboral*

No.	Estrategias	P.U	Cant	Sub total	Descuento 25%	Total
1	KIT básico de emergencia*	\$5.79	\$11.00	\$63.69	\$0.00	\$63.69
2	Manual de producto materiales y herramientas**	\$3.25	\$145	\$471.25	\$0.00	\$471.25
3	Simulacros teórico-Práctico de primeros auxilios***	\$79.8	145	\$10,596.00	\$975.00	\$9,621.00
<b>Total</b>						<b>\$10,155.94</b>

*Nota:* Obtenido de: Ferrisariato, \*\* Imprenta chacon, \*\*\* Benemérito cuerpo de bomberos Guayaquil

### 5.1.2. Estructura organizacional

#### Objetivo

Reducir las diferencias entre niveles jerárquicos y hacer sentir a los colaboradores como un recurso indispensable para el crecimiento de la empresa.

#### Estrategias

- **Reunión anual:** Se propone esta actividad para que el consejo directivo de a conocer a los colaboradores que proyectos futuros tiene para ellos, dar la apertura para dialogar aspectos que engloben el reglamento interno, con la finalidad de que este sea a beneficio de todos y sea cumplido a cabalidad tanto por parte del colaborador como del empleador.

En esta reunión se recomienda también deliberar temas referentes a las compensaciones que recibe el personal acorde al manual de funciones establecido al momento de ser contratado, esta actividad permite llegar a un consenso en el cual las necesidades o inquietudes sean tomados en cuenta para modificación de los mismos. Para motivar al personal a participar en esta reunión se asumirá el costo de transporte para que los operarios se dirijan a la empresa. En la Tabla 59 se observa los costos que incurre esta actividad al ser implementada.

Tabla 59

*Costos aproximados para la propuesta del factor estructura organizacional-Reunión anual*

<b>Nº Detalles para reunión an</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
1 *coffebreak	\$180.00	\$180.00
2 **transporte	\$33.00	\$33.00
<b>Total</b>		<b>\$213.00</b>

Nota: datos obtenidos: \*D`catering, \*\* Transporte urbano

- Pirámide invertida:** Se propone colocar al cliente y al área operativa en los primeros escalones de esta pirámide invertida (ver Figura 78) teniendo en cuenta que los integrantes de esta área son las personas claves para construir una buena percepción del cliente acerca de la calidad del servicio ofrecido.

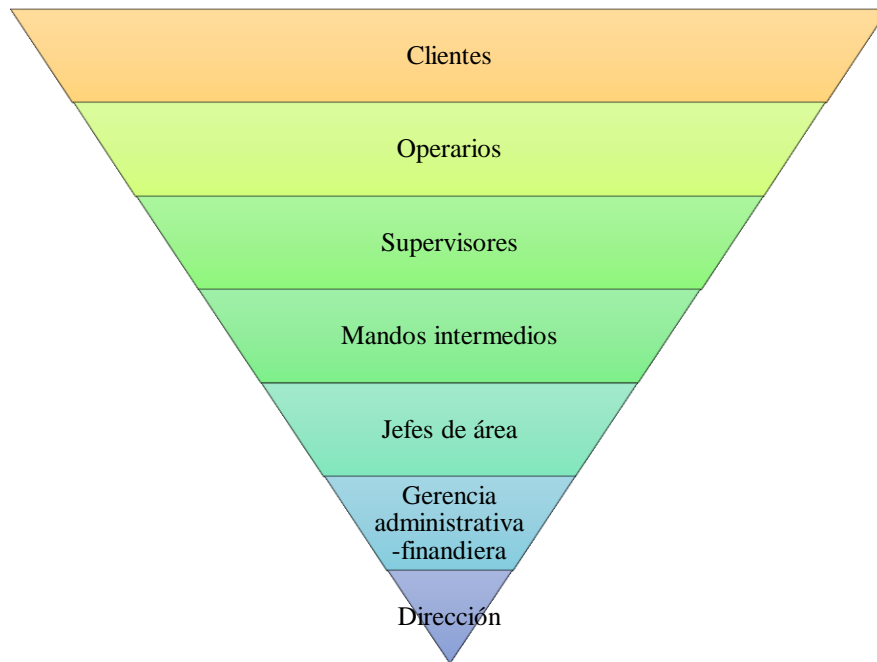


Figura 78. Pirámide invertida. Adaptada de cadena de mando



### 5.1.3.Trabajo en grupo

#### Objetivo

Fomentar el compañerismo entre los miembros del grupo de trabajo de tal forma que la comunicación, cohesión, confianza y apoyo aumente entre ellos y se reduzca los conflictos interpersonales.

- **Acertijos/enigmas:** Se propone que la realización de este evento se la lleve a cabo mensualmente, para luego contabilizar semestralmente las respuestas acertadas por cada grupo y así determinar el equipo ganador, cuyo obsequio sea una cena o almuerzo entre ellos. Esta actividad grupal fomentara la integración de sus miembros, disminuyendo el temor y preocupación de que las ideas u opiniones expuestas sean rechazadas. Esta actividad tendrá los siguientes costos (ver Tabla 60).

- **Ideas Innovadoras:** En esta actividad la empresa deberá formar grupos de 5 personas, para que de esta manera cada grupo presente ideas que ayuden al pro de la empresa, tanto para la parte administrativa y operativa, como reducción de costos, reducción en consumo de insumos al prestar los servicios, procesos, etc. Fomentando así la cooperación entre todos, las mejores ideas de los grupos que sean implementadas por la empresa deberán ser premiadas al grupo o grupos ganadores como símbolo de agradecimiento y reconocimiento con un almuerzo para los integrantes del grupo (ver Tabla 60).

Tabla 60

*Costos aproximados para las propuestas del factor trabajo en grupo*

No.	Artículos	P.U	Cant.	Total
<b>1</b>	<b>Acertijos</b>			<b>\$ 58.7</b>
	Resma	\$ 3.2	1	\$ 3.2
	Esferos	\$ 0.25	150	\$ 37.5
	Impresiones premio	\$ 0.03	200	\$ 6
		\$ 12	1	\$ 12
<b>2</b>	<b>Ideas Innovadoras.</b>			<b>\$ 100</b>
	Premio	\$ 20	5	\$ 100
	<b>Total</b>			<b>\$158.70</b>

#### 5.1.4.Liderazgo

##### Objetivo

Crear líderes transformacionales que contribuyan a la motivación y unión de los grupos de trabajo, elevando el deseo de superación y autorrealización de sus seguidores. En la Tabla 61 se observa los costos que generan estas actividades propuestas.

##### Estrategia

- **Capacitación de liderazgo:** El líder no solo nace, también se hace, por lo tanto una capacitación ayudara tanto a los actuales líderes como aquellos que están considerando asumir este rol y responsabilidad, a ampliar los conocimientos y detectar que habilidades y características son positivas para un buen liderazgo.
- **Test de liderazgo:** Se propone la realización de un test en línea para que el “líder” se dé cuenta de sus errores y así pueda mejorarlos a corto plazo. La ejecución de este test debe ser mensualmente

Tabla 61

*Costos aproximados para las actividades propuestas del factor liderazgo*

No.	Estrategias	P.U	Cant.	Subtotal	Descuento	Total
1	Capacitación de Liderazgo	320.00	15	4,800.00	720.00	4,080.00
2	Test de Liderazgo		15	-	-	-
3	Transporte	45.00	2	90,00		90.00
<b>Total</b>						<b>\$4,17000</b>

#### 5.1.5.Comunicación

##### Objetivo

Mejorar la comunicación entre supervisores- operarios, directores-subordinados y operarios-operarios; implementando estrategias que: permitan informar las actualizaciones direccionadas al cumplimiento de objetivos, conocer las dificultades que presenta los colaboradores y promover la participación en los procesos de cambio que se requiere para mejorar la relación entre los miembros de la empresa.

##### Estrategias

- **Buzón de sugerencia:** En vista de que es complicado reunir a todos los colaboradores especialmente a los que pertenecen al área operativa, lo ideal sería que el supervisor cuente

con un formato (ver Figura 79) donde cada colaborador pueda escribir sus sugerencias, reclamos o criticas de forma anónima y cada fin de mes, para luego ser depositadas en el buzón (tipo caja) que estará colocada en algún rincón de la empresa. Para el área administrativa cada integrante colocará individualmente dicho formato. (ver Tabla 62)


**¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE!**

Queja

Critica

Sugerencia

Otros




---

---

---

---

---

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Figura 79. Formato para sugerencias.

Tabla 62

Costos aproximados para actividad: buzón de sugerencias.

Cant	Implementos para la actividad	P.U	Total
500	Impresión formato	0.03	15
20	Esferos	0.25	5
1	baúl de madera	9.5	9.5
<b>Total</b>			<b>\$29.50</b>

- **Primera reunión entre supervisor- director:** Este evento será considerado como la fase de seguimiento de las sugerencias, criticas o quejas efectuadas por los colaboradores y se llevara a cabo mensualmente. La reunión tiene como propósito debatir y dialogar estos acontecimientos de tal forma que se pueda profundizar lo que el personal está percibiendo y así obtener soluciones que mejore el problema detectado.
- **Segunda reunión entre supervisor- director:** Se propone que se lleve a cabo cada 4 meses para evaluar si las soluciones acordadas en la las reuniones realizadas mensualmente, han sido efectivas o no.
- **Programa de inducción general de la empresa:** La empresa debe de diseñar un plan de inducción de personal para que conozcan su historia, visión, misión, portafolio de servicios, normas de conductas, derechos laborales, obligaciones de los colaboradores,

beneficios sociales legales y voluntarios, plan de carrera, proceso de evaluación laboral y compensación así como productos, herramientas y maquinas a utilizar.

▪ **Catálogo de los servicios y datos generales de la empresa:** Además de ser una publicidad es una herramienta que identifica a la empresa y que sirve para complementar la inducción del personal especialmente de los supervisores a quienes se otorgara este material. El propósito es que al ser fácil de transportar puede ayudar al supervisor a mostrar la información que contiene este catálogo, a varias personas interesadas en los servicios de la empresa.

### **5.1.6. Motivación**

#### **Objetivo**

Fomentar el compañerismo entre los miembros del grupo de trabajo, así como mejorar la relación entre directores-subordinados puesto que la presencia y felicitación de ellos eleva la autoestima y los hace sentir valorados y tomados en cuenta. Estas actividades tendrán un costo (ver Tabla 63)

#### **Estrategias**

▪ **Conmemoración del día de la mujer:** Obsequiar una rosa a las 18 mujeres que integran la empresa investigada y que pertenecen tanto del área administrativa como operativa.

▪ **Celebración de cumpleaños:** Preguntar a los colaboradores que personaje, ciudad, deporte, equipo de futbol son más de su agrado para conocer los gustos de cada uno de ellos y colocar una simbología que represente esa inclinación que tienen con lo ya mencionado.

Para mayor integración de los grupos y evitar costos excesivos, se recomienda que este evento se lo realice mensualmente.

#### **Actividades**

- Decorar el lugar que más se aproxime a los gustos del trabajador
- Celebrar el cumpleaños los días viernes de cada fin de mes
- Colocar una lista de los cumpleaños en un área de la empresa donde pueda ser vista por todos.
- Ofrecer piqueos

Tabla 63

*Costos aproximados para las actividades propuestas de motivación*

Nº	Estrategias	P.U	Cant.	Total
<b>1</b>	<b>Conmemoración del día de la mujer</b>			<b>7.80</b>
	Rosa	0.38	18.00	
<b>2</b>	<b>Celebración de cumpleaños</b>			<b>78.71</b>
	Torta	15.00	2.00	30.00
	Vasos	0.76	2.00	1.52
	Cucharas	0.89	1.00	0.89
	Chips	0.75	4.00	3.00
	Colas	1.50	4.00	6.00
	Atún	1.20	4.00	4.80
	Mayonesa	2.50	2.00	5.00
	Arreglos	25.00	1.00	25.00
	Servilletas	1.25	2.00	2.50
<b>Total de costos de las estrategias</b>				<b>86.10</b>

### 5.1.7.Presión laboral

#### Objetivo

Disminuir las tensiones, angustias, agobios causados por agentes extrusores a través de actividades que desconecte al colaborador de toda rutina laboral. Estas actividades tendrán costos (ver Tabla 64)

#### Estrategias

- **Día de integración:** este evento además de motivar e integrar al personal, permite los colaboradores respirar otro ambiente del que frecuentemente saben estar en su puesto de trabajo, permitiéndoles descargar todas esas malas energías acumuladas y despejar la mente en un lugar tranquilo y relajante.

- **Olimpiadas:** Se propone este evento para fomentar el trabajo en grupo, competencia sana y mantener activo a los colaboradores. Esta actividad tendrá efectos positivos en la salud física de los colaboradores y podrán separarse por un día de las actividades cotidianas.

Se recomienda que los equipos que hayan quedado en los dos primeros puestos reciban los siguientes premios:

Primer lugar: Trofeo y reconocimiento de \$2 por transporte durante un mes

Segundo lugar: Reconocimiento de \$1 por transporte durante un mes

Otros lugares: medallas

Tabla 64

*Costos aproximados para las actividades propuestas del factor presión laboral*

No.	Artículos	P.U	Cant.	Total
1	<b>Día de integración</b>			<b>\$3.250,00</b>
	Local	\$2,500.00	1.00	\$2,500.00
	Transporte	\$250.00	3.00	\$750.00
2	<b>Olimpiadas</b>			<b>\$245</b>
	Bebidas y chips	\$25	1	\$25
	Cancha	\$40	3	\$120
	Premios	\$100	1	\$100
<b>Total</b>				<b>\$3.495,00</b>

## 5.2. Análisis financiero

A continuación se presenta los costos y beneficios, en la Tabla 65 se observa el costo que tendría al implementar la propuesta, lo cual es un valor alto para la organización, pero son necesarios para mejorar el clima y de igual manera mantener a la empresa en el mercado.

Tabla 65

*Consolidado de costo por factor de la propuesta. (Estimado año 2016)*

Nro	Factor	Costo
1	Seguridad Laboral	\$10,155.94
2	Estructura Organizacional	\$ 213.00
3	Trabajo en Grupo	\$ 158.70
4	Liderazgo	\$ 4,170.00
5	Comunicación	\$ 29.50
6	Motivación	\$ 86.51
7	Presión	\$ 3,495.00
<b>Total</b>		<b>\$18,308. 65</b>

En la Tabla 66 se analizan los colaboradores que quedaron en la organización, el costo actual y una aproximación al costo real ya que mientras a menos personal se le implemente estas recomendaciones, mayor será su costo a diferencia de los grupos numerosos debido a los efectos de las economías de escala.

Tabla 66

*Análisis de aproximación de Costos anual*

<b>Año</b>	<b>Nro. Col</b>	<b>Costo</b>	<b>Aproximación</b>
2013	13	\$2,108.51	\$2,500.00
2014	63	\$7,407.44	\$10,000.00
2015	74	\$9,203.96	\$13,000.00
2016	141	\$18,308.65	\$18,308.65
<b>Total</b>			<b>\$43,808.65</b>

La empresa debió haber tomado la iniciativa de capacitar, motivar, mejorar la comunicación, para de esta manera mantener a los colaboradores y de igual manera considerarlos como un activo importante que se debe revalorizar, para añadirle valor a sus servicios.

### **5.2.1. Análisis del costo de horas perdidas en un escenario conservador**

Dadas la circunstancias donde el clima organizacional contribuye a que los colaboradores no realicen sus actividades laborales al 100%, se decidió realizar un análisis con un escenario conservador, con la finalidad de saber cuánto la empresa pierde al tener un personal desmotivado con una productividad de 87.5% equivalente a 7 horas y el 12.5% equivalente a 1 hora improductiva.

Como se observa en la Tabla 67, para el año 2016 la empresa estudiada, dentro del primer semestre del presente periodo mantiene 141 colaboradores los mismos que bajaron 1 hora al día, esto quiere decir que ya no trabajan 8 horas si no 7, analizándolo desde cuando ingreso el colaborador este limpiaba una área determinada en 1 hora, lo que ahora lo realiza en 2 horas y que al final se convierte en gasto para el empleador, en 1 semana 5 horas, en un mes 20 y en 1 año 240 horas, con la finalidad de saber cuánto sería el costo de estas horas perdidas, se realiza el escenario conservador tomando como base, los sueldos básicos referentes a cada año asumiendo los beneficios sociales, el costo de 240 horas es de \$366.00 por colaborador, luego este valor se lo multiplica por los 141 colaboradores donde resulta \$51.606,00

Tabla 67

*Estimación del costo de horas perdidas en un escenario conservador*

No. Colaboradores	Horas perdidas			Escenario conservador			
	Día	Mes	Año	Valor	Valores perdidos		
					Sueldo + Beneficios sociales	Costo	Valor de horas perdidas
13	1	20	240	\$318.00	\$318.00	\$1.33	\$4,134.00
63	1	20	240	\$340.00	\$340.00	\$1.42	\$21,420.00
74	1	20	240	\$354.00	\$354.00	\$1.48	\$26,196.00
141	1	20	240	\$366.00	\$366.00	\$1.53	\$51,606.00
							<b>\$103,356.00</b>

La pérdida de hora no laborada representa un monto económico crítico para la empresa dado que el colaborador no hace nada para ganárselo, generándose un costo de oportunidad ya que de esta manera la empresa pudo con menos personal realizar más rápido su trabajo y atender nuevos más clientes.

En la Tabla 68 se observa como incrementaría el costo de oportunidad que tendría la empresa al momento de que sus colaboradores dejan de trabajar más tiempo, con 1 hora improductiva se generan \$51,606.00, al perder 1 hora con 10 minutos incrementa a \$60,207.02 con la finalidad de ser más realistas los colaboradores que prestan el servicio pueden pasar de mas 1 hora y 45 minutos (1.75 horas) sin hacer nada, lo que equivale a \$90,310.50 lo que permite observar en la Figura X el incremento del costo con relación al incremento del tiempo.

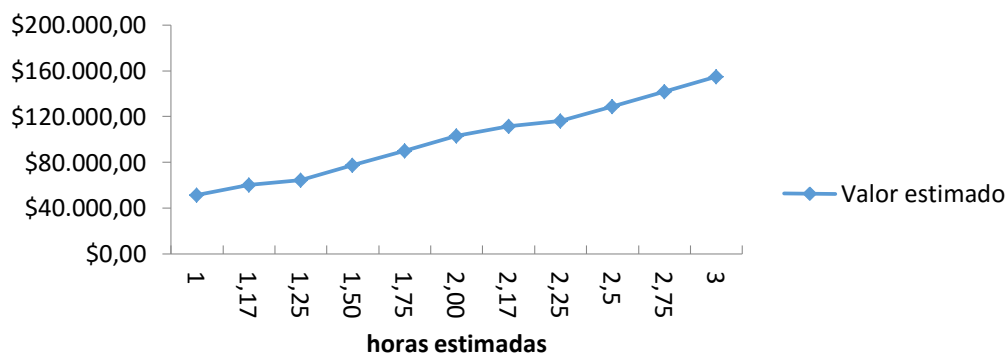
Tabla 68

*Estimación de costos de oportunidad por incrementode tiempo muerto 2016.*

Personal	Horas	Costo h/h	Valor estimado
141	1	1.53	\$51,606.00
141	1.17	1.53	\$60,207.02
141	1.25	1.53	\$64,507.50
141	1.50	1.53	\$77,409.00
141	1.75	1.53	\$90,310.50
141	2.00	1.53	\$103,212.00
141	2.17	1.53	\$111,813.02
141	2.25	1.53	\$116,113.50
141	2.5	1.53	\$129,015.00
141	2,75	1,53	\$141.916,50
141	3	1,53	\$154.818,00



## Valor estimado



costos de oportunidad por incremento de tiempo muerto 2016.

En la Tabla 69 se realiza la estimación para los años 2013, 2014 y 2015 partiendo del dato real de liquidaciones del 2016, con la finalidad de conocer el posible valor monetario de dichos años. Donde resulta que la empresa gastó en liquidaciones \$12,750.00 con 51 colaboradores que fueron desvinculados de la misma.

Tabla 69

### *Estimación de liquidaciones*

	Estimados			Real
	2013	2014	2015	2016
Liquidaciones	\$3,500.00	\$10,250.00	\$12,000.0	\$12,750.00
Personal	14	41	48	51

Luego estos valores son tomados y llevados a la Tabla 70, para realizar el análisis de aumento de ingresos vs inversión en gastos de Talento Humano, que simultáneamente es un Estado de Resultados Integral en el cual se analizan los ingresos, egresos, utilidad y rentabilidad de la empresa estudiada.

Para realizar este análisis de costo de oportunidad considera el aumento de ingresos y los ingresos reales de la empresa y como egresos la inversión en gastos de Talento Humano, los egresos reales menos las liquidaciones.

Para el año 2013 si la empresa hubiera implementado mejoras para el clima organizacional con valores semejantes al de nuestra propuesta, al haber invertido \$2,500.00 la empresa hubiera generado \$4,134.00 en nuevas prestaciones de servicios con el mismo

personal, y a su vez generaría un ahorro por liquidaciones lo cual hubiera disminuido los egresos generando una mejor rentabilidad.

Tabla 70

*Análisis de costo de oportunidad*

	Real		Estimado	
	2013	2014	2015	2016,00
Aumento de ingresos	\$4,134.00	\$21,420.00	\$26,196.00	\$51,606.00
Inv. En gastos de T.H	\$2,500.00	\$10,000.00	\$13,000.00	\$18,308.65
Ingresos	\$30,979.87	\$33,077.20	\$166,743.30	\$200,091.96
Egresos	\$30,847.87	\$40,592.61	\$164,739.33	\$190,087.36
nuevos ingresos	\$35,113.87	\$54,497.20	\$192,939.30	\$251,697.96
nuevos egresos	\$29,847.87	\$40,342.61	\$165,739.33	\$195,646.01
Posible utilidad	\$5,266.00	\$14,154.59	\$27,199.97	\$56,051.95
Posible rentabilidad	18%	35%	16%	29%

Tabla 71

*Análisis de liquidaciones vs propuesta*

	Junio-16	Diciembre-16	Junio-17	Diciembre-17
Liquidaciones	12,750.00	637.50	637.50	637.50
Propuesta	\$18,308.65	12,112.50	12,112.50	12,112.50
			\$18,308.65	

En la Tabla 71 se observa un escenario donde se analiza que hubiera pasado si la empresa al implementar la propuesta como hubiera disminuido el costo por liquidaciones, para esto se estima que si la empresa al invertir \$18,308.65 en pro del clima organizacional, con la finalidad de reducir salidas, horas perdidas, liquidaciones, etc. Vamos a suponer que la empresa lo implementa en junio del 2016 y que solo el 5% de 51 colaboradores deja la organización, lo genera un ahorro para la empresa en liquidaciones ya que solo pagara \$637.50 en liquidaciones y se ahorrara \$12,112.50 y que al transcurrir un año, esto quiero decir en junio del 2017 la empresa ya habría recuperado la inversión, dado que el ahorro que se generó sobrepasa la inversión inicial.

## Conclusiones

La empresa investigada tiene una elevada rotación de personal, lo que significa que los factores analizados del clima organizacional inciden en este hecho, ocasionando que se presente una rotación voluntaria por falta de motivación y compromiso hacia la empresa o involuntaria dada por el bajo desempeño o comportamiento que tienen los colaboradores y que según la teoría investigada se debe a la insatisfacción de estos factores, que impacta en la productividad laboral.

El clima organizacional tiene una valoración de 3,19 lo que quiere decir que es considerado como aceptable sin embargo tiende a inclinarse más a un ambiente regular que eficiente, por lo tanto se debe tomar las respectivas medidas para evitar este riesgo y aunque los costos sean altos, se tendrán como resultado mayor compromiso por parte de los colaboradores y la estabilidad de la empresa en el largo plazo.

Los colaboradores se mantienen en la empresa más por necesidad, que por afectos a sus directivos, identidad con la marca, la empresa y su futuro. Lo que quiere decir que su permanencia se debe por la dificultad que hay de encontrar otro empleo en la actual crisis económica del país y más aún cuando tienen un nivel de estudio bajo.

Preocupa que la empresa asuma riesgos laborales de huelgas, sindicatos, perdidas de clientes, excesivo gastos de contratación y reemplazo para las mismas vacantes que rotan en exceso, adicionales a al incremento, debido al crecimiento de la empresa, por la excelente gestión comercial y contactos que tienen los accionistas fundadores en el medio empresarial.

Contratar personal muy bien formado en valores, sería de gran ayuda para reducir los robos, hurtos, chismes, pereza, entre otros defectos humanos, además de los vicios sociales como el tabaquismo, a abusos del alcohol y las drogas que ponen en riesgo la puntualidad, responsabilidad, entre otros valores de la conducta laboral adecuada de los trabajadores

## **Recomendaciones**

Se recomienda que los integrantes del Consejo Directivo, especialmente los dueños de la empresa investigada, comprendan que para sostener su patrimonio y negocio en el largo plazo, deben implementar el Plan de Soluciones Propuesto, para reducir todos los riesgos y corregir las deficiencias encontradas en el débil clima laboral organizacional de la empresa y la elevada rotación laboral.

El Adecuado clima organizacional es clave, por ende se recomienda que aprecien a sus trabajadores y los consideren como sus aliados estratégicos en la generación de riqueza patrimonial para ellos. Los ahorros que han venido realizando son bajos comparados con las mejoras en utilidades por incremento de productividad que se pueden lograr.

Es importante comprender la diferencia entre los controles administrativos y los prestadores del servicio que son los colaboradores operativos que concentran la mayor cantidad de colaboradores.

Modificar la visión de la empresa, de tal forma que se aproxime más a la realidad actual y su cumplimiento pueda ser llevado a cabo en un periodo entre cuatro a cinco años, además se recomienda informar los objetivos a los operarios, puesto que el actuar de cada uno de ellos también fueron parte de aquel logro.

## Referencias

- Aguillón, A., Berrún, L., Peña, J., y Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones. Fundamentación*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&pg=PT207&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow\\_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEIUzAH#v=onepage&q=%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TNPwCgAAQBAJ&pg=PT207&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEIUzAH#v=onepage&q=%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false)
- Alburto, H., y Bonales, J. (Abril, 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigacion y Ciencia*, 19(51), 41-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Allen, A., y Flores, S. (1998). Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del organismo de investigación judicial. *Medicina Legal de Costa Rica*, 15(2), 11-17. Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00151998000200006](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006)
- Alles, M. A. (2009). *Rol del jefe. Como ser un buen jefe*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, L. (Junio, 2012). Escala de motivación adolescente (EM1) basada en el Modelo Motivacional de McClelland. *Tesis Psicológica*(7), 128-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=139025258006>
- Álvarez, A. (2003). Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujos de tesorería y el estado de cambios en el patrimonio. *Anuario jurídico y económico escurialense*(36), 409-438. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=876253>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amaru, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Araujo, M., y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CIGAC*, 4(2). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288>

- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arciniega, R. S. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de gerencia*, 17(60), 611-634. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892005>
- Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Arias, W., y Justo, O. (Agosto de 2013). Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: Un estudio comparativo. *Ciencia & Trabajo*, 15(47), 41-46. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200002>
- Arias, S., y Quintana, A. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 12(2), 51-72. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2124/Legacy/Views/static/html/Error.htm?aspxerrorpath=/e/host/pdfviewer/pdfviewer>
- Arias, J., y Aristizábal, C. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio del caso EPM Medellín. *Semestre económico*, 11(2), 161-184. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2905910>
- Arriola, M., Salas, É., y Bernabé, T. (Junio de 2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/916923667?accountid=38660>
- Artavia, J. (Diciembre de 2006). Las reuniones de personal: Una alternativa de comunicación, entre la administración y el personal docente de una escuela. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 6(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44760302>
- Báez, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. *CIRIEC-España. Revista de economía pública, social y cooperativa*(70), 127-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17418829006>
- Beramendi, M., Muratori, M., y Zubieta, E. (Junio, 2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar. *Pensamiento Psicológico*, 13(1), 105-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80140030008>

- Bernal, I., Pedraza, N., Sánchez, M. (Marzo, 2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral* (Primera edición ed.). Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernal, C., y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Blanco, M. (Mayo, 2003). El estrés en el trabajo. *Revista ciencia y cultura*(12), 71-78. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232003000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232003000100008)
- Bracho, Otilia., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas .
- Buen Vivir.Plan Nacional (2013). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Cabrera A., Ledezma, M.,y Rivera, N. (Septiembre, 2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto.Revista de la facultad de arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon*, V(5), 83-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Camacho, V., Escalante, V., Quipe, Lidia., y SalazarM. (2014). Motivación laboral hacia la investigación científica del profesional de enfermería asistencial en un hospital nacional. *Revista enfermería herendiana*, 7(2), 111-117. Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RENH/article/viewFile/2560/2465>
- Camps del Valle, V., Pérez, J., y Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerencias en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de psicología*, 21, 113-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005>

- Cardona, D., y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, ciencia y libertad*, 5(2), 141-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997286>
- Carrillo, M., Nuñez de Padro, S., Tato, J., Delgado, J., y Castillo, A. (2009). *Comunicación integral y responsabilidad social en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Chaparro, T., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., y Jiménez, W. (Junio, 2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 19-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231242734009>
- Charaja, y., Mamani, J. (Junio, 2013). Satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores de la dirección de comercio exterior y turismo Puno-Perú. *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 5(1), 5-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844867001>
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2016). The "I believe" and the "I invest" of Work-Family Balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(1), 1-10. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.004>
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&pg=PA54&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow\\_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEILzAB#v=onepage&q=componente%20y%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA54&dq=componente+y+dimensiones+del+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiow_CV97LNAhUJXB4KHZiABSEQ6AEILzAB#v=onepage&q=componente%20y%20dimensiones%20del%20clima%20organizacional&f=false)
- Chiang, M., Méndez, G., y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiang, M., Gómez, N., y Salazar, C. (Diciembre, 2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de administración*, 30(52), 65-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236007>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones* (Segunda edición ed.). McGraw Hill.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (novena edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cirera, Y., Aparecida, E., Rueda, V., y Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones análisis de investigación publicadaqs. *Invenio*, 15(29), 67-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724146007>
- Colombo, V., y Cifre, E. (Agosto, 2012). La importancia de recuperarse del trabajo: Una revisión del dónde, cómo y por qué. *Papeles del psicólogo*, 32(2), 129-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77823407006>
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D.,y Uribe, A. (Diciembre, 2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 18(2), 7-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>
- Contreras, F., y Barbosa, D. (Agosto, 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Cuadra, A. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/748442254?accountid=38660>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (Abril, 2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare : Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/670777803?accountid=38660>
- Cubillos, B., Velázquez, F., y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73. doi:10.1016/S2215-910X(14)70012-6
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (Julio- Septiembre de 2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.

- D' Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica* (Primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., y Rodríguez, M. (Agosto, 2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 30(2), 67-74.
- Dávalos, V. (2011). *Comunicación y liderazgo. Una propuesta juvenil* (Primera edición ed.). México: McGraw Hil.
- Dávila, D., Escobar, A., Mulett, L. (Junio, 2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229726>
- Delgado, A., Bellón, J., Martínez, M., Luna, J., López, L., y Lardelli, P. (2006). Las dimensiones del clima organizacional percibidas por los médicos de familia. *Atención primaria*, 37(9), 489-497.
- Destrepo, C. A. (Junio, 2012). Entorno regulatorio y absentismo laboral. Una aproximación teórica. *Sotavento M.B.A.*(19), 52-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137551>
- Dumani, A., Campoverde, R., y Silva, L.(2015). Clima organizacional, migración tecnológica y apagón analógico en la televisión ecuatoriana. *Suma de negocios*, 6, 138-146. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.10.001>
- Durán, M., y Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento de dos empresas de servicios. *Acta colombiana de psicología*, 18(1), 135-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf>
- Durán, M. (Junio, 2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698512>
- Echeverri, D., y Cruz, R. (Junio,2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/1544215664?accountid=38660>
- El estrés laboral como síntoma de una empresa. (2007). *Perspectivas*(20), 55-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331005>
- Elgengen, Ú. (Julio, 2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Revista de Psicología*, 23(1), 87-102. Recuperado de

- [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Ursula\\_Elgegren.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Ursula_Elgegren.pdf)
- Estefo, S., y Paravic, T. (Diciembre, 2010). Enfermería en el rol de gestora de los ciudadanos. *Ciencia y Enfermería*, 16(3), 33-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441853005>
- Estrada, S., y Restrepo de Ocampo, L. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 16(44), 72-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316013>
- Fernández, T. (Diciembre, 2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo México y Uruguay. *REICE.Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambios de educación*, 2(2), 43-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55120205>
- Fierro, I. (2013). Comportamiento organizacional positivo: Implicaciones para la organización actual. *Saber, Ciencia y Libertas*, 8(2), 105-113. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2048/login?url=http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fc8299d-6d55-46ac-9303-7115ed393560%40sessionmgr104&vid=1&hid=116>
- Flores, Ma., Manzano, C., y López, S. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de una universidad ecuatoriana. *Análitika: revista de análisis estadístico*, 1(7), 23-30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5004583>
- Flores, R., y Madero, S. (Marzo, 2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41623191004>
- Fonseca, R., Sánchez, M., y Bracho, L. (Diciembre, 2007). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. *Telos*, 9(3), 430-442. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318778004>
- Forigua, E. (2006). Las nuevas guerras: Un enfoque desde las estructuras organizacionales. *Papel Político*, 11(1), 305-352. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77716566010>
- Gabel, R., Perarlta, V., Paiva, R., y Aguirre, G. (Junio, 2012). Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupaciones. *Revista venezolana*, 17(58), 271-290. Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/home.jsp?cid=718466>

- Gallardo, S. (Mayo, 2015). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas. *Perspectivas*(35), 99-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232005>
- Gan, F., y Gaspar, B. (2007). *Manual de recursos humanos*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA195&lpg=PA195&dq=sistema+autoritarismo+paternalista+de+likert&source=bl&ots=k3UJQdyiP0&sig=W0RyaP3-LslJapfIs7yaWGBnhB4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNpbGUMsrNAhWTZiYKHVMSDE4Q6AEIVzAJ#v=onepage&q=sistema%20au>
- Gándara, J., Mathison, L., Primera, C., y García, L. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Negotium*, 3(8), 4-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230802>
- García, M., Arias , F., y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de uan emrpesa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 9(1), 81-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010>
- García, A. Ortega, P., y Reyes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la escala de clima social organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 1370-1384. doi:10.1016/S2007-4719(14)70381-3
- García, M. (Diciembre, 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*(42), 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. (Junio, 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Genesi, M., Romero, N.,y Tinedo, Y. (Abril, 2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78218453007>
- Gil, F., Alcover, C., Ramón, R., Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>

- Godoy, R., y Bresó, E. (Agosto, 2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 59-64. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231328684003>
- Gómez, B., y Benito, C. (Junio, 2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española . *Razón y palabra*, 18(86). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Gómez , V., Perilla, L., y Hermosa, A. (Junio, 2015). Moderación de la relación entre tension laboral y malestar de profesores universitarios: papel de conflicto y facilitación entre el trabajo y la familia. *Revista Colombiana*, 24(1), 185-201. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v24n1.42081>
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombiana, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*(1), 97-113. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181889>
- Gómez, D., Recio, Ra., y López, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 97-105. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179>
- Gómez, D., y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9,(17), 57-68. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/801/80122596005/>
- Gonzáles, N. (2008). Prevalencia del estrés en la satisfacción laboral en los docentes universitarios. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 3(4), 68-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2717959>
- Gonzáles , O., Gonzáles, O., Ríos, G., y León, J. (Diciembre , 2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>
- Gonzáles, O., y Gonzáles, L. (Marzo, 2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90423275005>

- González, Elvira., y Pérez, E. (Diciembre, 2011). Factores de Riesgo Laboral y la Salud Mental en Trabajadores de la Salud. *Psicología Iberoamericana*, 19(2), 67-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133921440008>
- González, D., y Ospinosa, Y. (2015). Trabajo en equipo en el clima organizacional de las empresas en el área específica de talento humano. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 2(1), 109-131.
- González, R., y García, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82-115. doi:10.3926/ic.2011.v7n1.p82-115
- González, F., López, T., y Sánchez, S. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible Capital*, 10(1), 189-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54930453008>
- Guillén, I., Aduna, A. (Marzo, 2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64. doi:10.1016/S0123-5923(08)70031-7
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Gutiérrez, D. (Octubre, 2014). Influencia de las políticas de motivación e incentivo en los recursos humanos de la cooperativa de Telecomunicaciones Oruro Ltda. *Perspectivas*(34), 45-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941264002>
- Hamui, A., Vives, T., Gutiérrez, S., Castro, S., Lavalle, C., y Sánchez, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en educación médica*, 3(10), 74-84. doi:10.1016/S2007-5057(14)72730-9
- Hernández, Y., Hernández, G., y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y comunicación social*, 18, 837-863. doi:[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia.

- Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hernández L, Eileen J., Camargo, Z. & Martínez, M. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 23 (1), 107-117. <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v23n1/art13.pdf>
- Herranz de la Casa, J., Tapia, A., y Vicente, A. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 262-274. doi:10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274
- Herrera, J., y Sánchez, I. (Agosto, 2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8(2), 217-232. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46125172009>
- Hospinal, S. (Diciembre, 2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones s.a.c. *Industrial Data*, 16(2), págs. 75-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Como atraer y retener empleados talentosos*. México: Panorama.
- Huerto, R. (Marzo, 2011). La autonomía y su significado para las instituciones de educación superior. *Innovación Educativa*, 11(54), 42-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421434004>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Fundación Sypal. Recuperado de <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf>
- Ibarra, M., y Gonzáles, L. (Agosto, 2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*(231), 33-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39512458003>
- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., y Rubio, Susana. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Revista de psicología y*

- psicopedagogía*, 5(1), 3-31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano de Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 159-163.
- Lago, A. (Junio, 2013). Capacitación en planificación estratégica. Impulso del desarrollo local en microempresas. *Observatorio Laboral revista Venezolana*, 6(11), 97-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Lanzoni, G., & Meirelles, B. (2011). Leadership of the Nurse: an integrative literature review. *Revista latino-americana de enfermagem (RLAE)*, 19(3), 651-658. Recuperado de <http://www.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fwww21.ucsg.edu.ec%3A2071%2Fehost%2Fpdfviewer%2Fpdfviewer%3Fsid%3D05b38eb3-0a3a-492d-8066-143b4dd92870%2540sessionmgr103%26vid%3D1%26hid%3D124&h=cAQH3k0Eu>
- Leo, F., Sánchez, M., Sánchez, D., Amado, D., y García, T. (Diciembre, 2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(2), 361-370. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235128058002>
- Littlewood, H. (Junio, 2006). Antecedentes de la rotación voluntaria del personal. *Ingestación administrativa*(97), 7-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574006>
- Linares, M., y Medina, A. (2010). Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección. *Revista ingeniería industria*, 31(3), 1-7. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36>
- Llopis, J., Conca Flor, F., y Tarí, Juan. (Junio, 1999). Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la diversidad. *La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, 2, 643-648. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565273>



- López, D. (2006). El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información. *Palabra clave*, 9(2), 91-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64900209>
- López, G., Gil, M., y Fleitas, M. (Diciembre, 2010). Diagnóstico del modelo de organización: Caso empresa comercial de acabados para construcción. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-7. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3639823>
- Lozano, A., Chacón, S., y Sanduvete-Chaves, S. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: Un abordaje cualitativo. *Acción Psicológica*, 10(2), 101-114. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344033718001>
- Mackenzie, T., Buitrago, M., Giraldo, P., y Parra, J. (Diciembre, 2014). Factores que explican la relación principal- agente en seis empresas de la ciudad de Manizales. *Equidad & Desarrollo*(22), 137-163. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166526>
- Madero, S., Olivas, M., (Marzo, 2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios gerenciales*, 32(138), 51-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782005>
- Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios del clima organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 7(13), 35-38. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298>
- Marchiori, M. (Agosto, 2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 49-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Marín, D., y Cuartas, C. (Junio, 2014). Teorías de análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 153-168. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90931814011>
- Marín, D. (Junio, 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>

- Marín, D., y Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *Servicios de salud pública de Colombia*, 31(4), 88-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010>
- Marín, F., Angeli dos Santos, A, Raad, A., Ávila, A., y Carnevalli, N.. (2014). Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*. 8(1),7-16. Recuperado de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212014000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000100002&lng=es&tlng=es).<http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v8n1/v8n1a02>.
- Martínez, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., y Garcia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: El papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 99-106. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736011>
- Marvel, M., Rodríguez, C.,y Núñez, M., (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-854. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
- Matínez, J. (Diciembre, 2005). Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004>
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas. Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: Mc Graw Hill.
- Mejía, A. (Diciembre, 2007).Estructura organizativa de los grupos de investigación de la Universidad de Antioquia como fuente de creación de conocimiento. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 30(2), 89-112. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179014342005>
- Mendoza, I., Escobar, G., y García, B. (Junio de 2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institucion pública de educación media superior. *Revista del centro de investigación de la Universidad de la Salle*, 10(38), 189-206. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>

- Merchán, L. (Diciembre, 2012). La empresa y el clima organizacional. *Revista inquietud empresarial*, 20(20), 31-46. Recuperado de [http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/inquietud\\_empresarial/article/view/2551](http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/inquietud_empresarial/article/view/2551)
- Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010)
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Monroy, A., Sáez, G. (Enero, 2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. *Lecturas: Educación física y deportes*, 16(164). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4213508>
- Montoya, A. (Diciembre, 2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(2), 53-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900206>
- Muñoz, A., y Ramírez, M. (Junio, 2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *AD-minister*(24), 143-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322331212008>
- Naranjo, C., Paz Delgado, A., y Marín, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)
- Naranjo, M. (2009). Motivación perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Navinés, R., Martín, R., Olivé, V., y Valdés, M. (2016). Estrés laboral: implicaciones para la salud física y mental. *Medicina Clínica*, 146(8), 359-366. doi: [10.1016/j.medcli.2015.11.023](https://doi.org/10.1016/j.medcli.2015.11.023)
- Nazario, R. (Noviembre, 2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Revista Invenio*, 9(17), 133-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>
- Noriega, V. (Marzo, 2012). La actividad de control en la lucha contra el *Aedes aegypti* en el nivel primario de atención. *Revista cubana de medicina general integral*, 28(1), 93-99.

- Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252012000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252012000100011)
- Núñez, A., Chiang, M., Martín, M., y Salazar, M. (Julio, 2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 90-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Odalís, O. (Septiembre, 2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, 3, 31-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324071003>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(56), 1-35. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Orbegoso, A. (Noviembre, 2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 12, 347-362. doi:Rev. Psicol. 12, 347-362, 2010
- Paredes, M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. *Revista apuntes universitarios*, 3(2), 39-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4515329>
- Parra de Párraga, E., Rojas, L., y Arapé, E. (Abril, 2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium*, 10(4), 17-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241003>
- Pascual, J., y Luna, R. (2014). La importancia del dinero en la selección laboral. *Ciencia y sociedad*, 39(3), 477-508. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897003>
- Patlán, J., y Flores, R. (Diciembre, 2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. *Ciencia & Trabajo*, 15(48). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300005>
- Paule, Y., y Caboverde, R. (Abril, 2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, XXXII(1), 76-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575011>
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J., y Liopis, J. (Mayo, 2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31(2), 658-666. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16738685030>

- Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de ciencias sociales*, 14(1), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G., Bernal, I. (Junio, 2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipa (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 1(23), 251-265. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933063014>
- Peña, R., Hernández, D., Vélez, A., García, M., Reyes, M., y Ureña, T. (Diciembre, 2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud pública de México*, 57(6), 528-536. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10642748007>
- Pérez, G., y Sáenz, F. (Junio, 2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de economía*, 29(52), 183-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282121980008>
- Pereda, S., y Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista complutense de educación*, 10(1), 15-35. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120015A>
- Pereda, S., Berrocal, F., y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Revista de ingeniería de organización*, 28, 43-54. Recuperado de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/159/159>
- Pérez, P., y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo- su relación con la satisfacción laboral. *Revista de psicología*, 31(1), 151-169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829524006>
- Perilla, L. E. (1998). -David C. McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Pertuz, R. (Abril, 2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Revista electrónica educare*, 18(1), 97-117. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194129374006>

- Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3), 53-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>
- Pilar, A. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 24(1), 25-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316494002>
- Pino, P., Ponce, M., Avilés, C., y Ballejos, O. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industrial madera usando incentivo remunerativo. *Maderas: Ciencia y tecnología*, 17(1), 117-128. doi:10.4067/S0718-221X2015005000012
- Piñeros, R., Castro, A., Fartán, D., y Nova, C. (Diciembre, 2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Banck. *Pensamiento & Gestión*(37), 66-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634004>
- Pirela, L., Camacho, H., y Sánchez M. (2004). Enfoque epistemológico de liderazgo transformacional. *Omnia*, 10(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73710203>
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Revista análisis económico*, 28(67), 77-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41329570006>
- Polo de Lobáton, G. (Junio, 2012). Teoría organizacional para la gerencia humana. *Clío América*, 6(11), 52-71. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114830>
- Pons, F., López, V., y Ranis, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología de trabajo y de las organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Poriet, Y., Martínez, O., y Sosa, A. (Julio, 2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *Negotium*, 11(31), 74-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241171005>
- Queipo, B., y Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(3), 486-496. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Quintero, P., Granada, K., Álvarez, C., y Calderón, G. (Diciembre, 2011). El director como líder creativo. *AD-minister*(19), 67-81.

- Rader, B. (2012). *Non-Monetary Strategies to Retain Key Employees*.(Tesis de maestría) Recuperado de <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2340&context=thesedisertations>
- Raineri, A. (Abril, 2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 9(1), 3-33. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2071/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=861ff6dc-5e5d-41f1-b4b8-a463dc586c80%40sessionmgr102&vid=4&hid=116>
- Ramírez, M. (Marzo, 2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional*, XVIII(1), 89-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>
- Ramírez, T., D'Aubeterre, M., y Álvarez, J. (Junio, 2010). Dimensiones asociadas al estrés laboral de los maestros venezolanos. *Investigación y Postgrado*, 25(1), 33-6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65822264003>
- Redondo, A., y Arraigada, M. (2013). Estudio preliminar de la adecuación de instrumentos de medición de dimensiones del capital psicológico positivo en organizaciones del sector público. Recuperado de <http://www.aacademica.org/000-054/386>
- Reglamento de Régimen Académico. (2013). Recuperado de [http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos\\_Expedidos\\_CES/codificacin%20del%20reglamento%20de%20rgimen%20acadmico.pdf](http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos_Expedidos_CES/codificacin%20del%20reglamento%20de%20rgimen%20acadmico.pdf)
- Reynés, M. (Abril, 2012). ¿Un estilo cooperativo en los grupos de trabajo? *Salud en Tabasco*, 18(1), 1-2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48724427001>
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*(82), 13-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Riveros, A. (Agosto,2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/834/83424870008/index.html>

- Rodríguez, R., y Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y seguridad del trabajo*, 57, 72-88. doi:<http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., y Van der, S. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223217613008>
- Rodríguez, N., y Latorre, V. (Diciembre de 2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2011000300007>
- Rodríguez, G. (Diciembre. 2013). La presión como factor estresor en el entorno laboral publicitario. *Revista OLIANTEA*, 9(17), 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4784643>
- Román, J., Krikorian, A., Franco, C., y Betancur G. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32, 154-167. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Romero, F., y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 4(7), 66-79. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>
- Rosa, M., y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*(26), 112-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>
- Rosero, R., Bermúdez, J., Gómez, G., García, M., y Reyes, I.(2012). Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 8(2), 267-284.
- Ruiz de Alba Robledo, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales.Segunda época*(1), 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089649>
- Palomares, A. (1996). El estrés en la educación. *Revista de la facultad de Albacete*, (11), 153-166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2282719>



- Salazar, C. (Abril, 2010). Actividades recreativas y sus beneficios para personas nicaragüenses residentes en costa rica. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10(1), 1-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068004>
- Salazar , E., y Rodríguez, X. Agosto, 2011). Motivaciones sociales en estudiantes universitarios de trabajo social, desde las vivencias de tres jóvenes de género masculino. *Omnia*, 17(2), 71-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138006>
- Salazar, J., Guerreo, J., Machado, Y., y Rubén, A. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1196). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
- Sánchez de Gallardo, M.,y Nava, M. (Diciembre, 2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 4(3), 71-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340306>
- Sánchez, A., Nieto, H., y Anzola, I. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(21), 27-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004>
- Sánchez, J., y Barraza, L. (Diciembre, 2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sánchez, H., y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, (32), 58-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>
- Santa, E., Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>

- Santacruz, F. (2011). Analisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. 117. Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>
- Santana, J., y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, 1, 296-324. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Tercera edición ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), págs. 385-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Segredo, A. (Septiembre, 2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*, 17(3), 344-352. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812013000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011)
- Segredo, A., García, A., López, P., Leó, P., y Perdomo, V. (Marzo, 2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 115-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21438819010>
- Sergueyevna, N., y Mosher, E. (Diciembre, 2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), 5-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464001>
- Serrano, Bi., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Silva, R. (Diciembre, 2011). La intracomunicación. *Perspectivas*(28), 91-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257005>
- Silva, M. (2002). Hacia una definición comprensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología y Aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 45(4), 443-451. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>

- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Soto, E. (Junio, 2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI. *Revista venezolana de análisis de conyuntura*, 21(1), 107-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36442240006>
- Sotelo, J., Figueroa, Díaz, G., y Delia, R. Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense* N°. 12, 2012, p. 11-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>
- Taylor, F., y Fayol, H. (1961). *Principios de la administración científica y administracion industrial y general*. México: Herrero Hermano sus S.A.
- Tejada, A. (Diciembre, 2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*(26), 198-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21319039011>
- Toro, J., Salazar, M., y Góme, J. (Diciembre, 2011). Clima organizacional, satisfaccion laboral y su relacion el desempeño laboral en trabajadores de PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G.,y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Torres, M., y Ruiz, A. (Diciembre, 2012). Motivación al logro y el locus de control en estudiantes resilientes de bachillerato del Estado de México. *Psicología Iberoamericana*, 20(2), 49-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133928816007>
- Troncoso, S., Burgos, C., López, J. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación física y ciencia*, 17(1), 1-12.
- Trujillo, M. (Diciembre, 2010). "The social problems of an industrial civilization" de Elton Myo. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 20(38), 257-259. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024012>
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>

- Ucros, M. (Agosto, 2011). Factores del clima organizacional en la universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 17(2), 91-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007>
- Urdaneta, O., y Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigación de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(4), 672-682. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474006>
- Vaca, C. A., y Vaca, L. O., y Quintero, J. (Junio, 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-minister*, 5-15. doi:10.17230/ad-minister.26.1
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878067>
- Vallejo, F., y Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*(2), 149-168. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3342245>
- Vargas, J. (Abril, 2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7), 172-204. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203320117008>
- Vargas, M. (2010). Emprendimiento y liderazgo. *Revista académica e institucional de la UCPR*(87), 87-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897729>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación*, 11(1), 73-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Vázquez, R., y Guadarrama, J. (Julio, 2011). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>
- Vega, E. (Ed.). (2003). *Enciclopedia el empresario*. Barcelona, España: Grupo Océano.
- Vega, J., Rodríguez, E., Montoya, A. (Diciembre, 2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad

- de Bogotá, Colombia. *Revista CIFE* 21, 14(21), 247-272. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061177>
- Velázquez, F. (Junio, 2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(38), 31-55. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002)
- Veloso, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, Á., y Meza, S. (Noviembre, 2015). Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743. Recuperado de <http://www21.ucsg.edu.ec:2103/docview/1749277467/abstract/33B35C42C02A429EPQ/29?accountid=38660>
- Verdugo, M., Ochoa, J., Parada, E., Güereña, J. (2015). Estudio del clima organizacional en una empresa de manufactura, a través de una intervención de desarrollo organizacional. *Ciencia administrativa*(2), 62-73. Recuperado de <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2060/3754>
- Villamizar, M., & Castañeda, D;. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of psychological research*, 7(2), 64-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299032684007>
- Villegas, E. (Junio, 2011). El valor de la Autonomía y las Prácticas comunitarias: de la reflexión a la acción en el ámbito académico. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 11(1), 32-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127024229004>
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A., Pedraza, L. (Marzo, 2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista cubana salud pública*, 42(1), 80-91. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009)
- Yohalmo, R. (2014) *Capacitar o morir: La capacitación de personal como estrategia competitiva*. Salvador, San salvador: León Editores
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta edición ed.). Madrid, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>: Pearson Educación.

- Zapata, G. (2011). Estilo de líder y la variable centralización en la organización: estudio teórico y empírico. *Ciencia y Sociedad*, 36(1), 29-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87019755002>
- Zapata, G., y Hernández, A. (Agosto, 2009). Centralización en la organización: Estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia Et Technica*, 15(42), 154-159. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84916714029>
- Zenteno, Á., y Durán, C. (Marzo, 2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>.
- Zuinaga de Mazzei, S. (Agosto, 2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyMe) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>

# APÉNDICES

## Apéndice A. Validación académica se requiere realizar el trabajo de titulación



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



*(Artículo reformado mediante Resolución RPC-SO-45-No.535-2014, adoptada por el Pleno del Consejo de Educación Superior en su Cuadragésima Quinta Sesión Ordinaria, desarrollada el 17 de diciembre de 2014)*

### CAPÍTULO III DE LA ESTRUCTURA CURRICULAR

**Artículo 20.- Componentes de la estructura curricular.-** Los conocimientos disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares, profesionales, investigativos, de saberes integrales y de comunicación, necesarios para desarrollar el perfil profesional y académico del estudiante se organizarán en asignaturas, cursos o sus equivalentes.

A su vez estos componentes de la estructura curricular se organizan a lo largo del proceso de aprendizaje a través de las unidades de organización curricular y de los campos de formación del currículo.

Las unidades de organización curricular son formas de ordenamiento de las asignaturas, cursos o sus equivalentes a lo largo de la carrera o programa, que permiten integrar el aprendizaje en cada período académico, articulando los conocimientos de modo progresivo.

Los campos de formación son formas de organización de los conocimientos en función de sus propósitos y objetivos.

Las carreras y programas deberán incluir en la planificación de las unidades de organización curricular y de los campos de formación, redes, adaptaciones y vínculos transversales, que permitan abarcar el aprendizaje de modo integrado e innovador.

*(Artículo reformado mediante Resolución RPC-SO-45-No.535-2014, adoptada por el Pleno del Consejo de Educación Superior en su Cuadragésima Quinta Sesión Ordinaria, desarrollada el 17 de diciembre de 2014)*

**Artículo 21.- Unidades de organización curricular en las carreras técnicas y tecnológicas superiores, y de grado.-** Estas unidades son:

1. **Unidad básica.-** Es la unidad curricular que introduce al estudiante en el aprendizaje de las ciencias y disciplinas que sustentan la carrera, sus metodologías e instrumentos, así como en la contextualización de los estudios profesionales;
2. **Unidad profesional.-** Es la unidad curricular que está orientada al conocimiento del campo de estudio y las áreas de actuación de la carrera, a través de la integración de las teorías correspondientes y de la práctica pre profesional;
3. **Unidad de titulación.-** Es la unidad curricular que incluye las asignaturas, cursos o sus equivalentes, que permiten la validación académica de los conocimientos, habilidades y desempeños adquiridos en la carrera para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de una profesión. Su resultado final fundamental es: a) el desarrollo de un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación e intervención o, b) la preparación y aprobación de un examen de grado de carácter complejo.

El trabajo de titulación es el resultado investigativo, académico o artístico, en el cual el estudiante demuestra el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional; el resultado de su evaluación será registrado cuando se haya completado la totalidad de horas establecidas en el currículo de la carrera, incluidas la unidad de titulación y las prácticas pre profesionales.

En la educación técnica superior o sus equivalentes, tecnológica superior o sus equivalentes, y en la educación superior de grado, los trabajos de titulación serán evaluados individualmente. Estos trabajos podrán desarrollarse con metodologías multi profesionales o multi disciplinarias. Para su elaboración se podrán conformar equipos de dos estudiantes de una misma carrera. Estos equipos podrán integrar a un máximo de tres estudiantes, cuando pertenezcan a diversas carreras de una misma o de diferentes IES. En estos casos el trabajo de titulación se desarrolla por más de un estudiante y su evaluación se realizará de manera individual cuando el estudiante haya concluido con todos los requisitos académicos para su titulación.



## Apéndice B. Código de trabajo del Ecuador Art. 16

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá

puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos.

**Nota:** Artículo reformado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

**Nota:** Incisos segundo y tercero reformados por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010.

## Apéndice C. Código de trabajo del Ecuador Art. 181

que le correspondan. Será, además, de cargo del empleador, el pago de los honorarios y gastos judiciales del juicio que se entable.

Art. 180.- Causales de terminación de los contratos previstos en el artículo 14.- Los contratos de trabajo a que se refiere el artículo 14 de este Código podrán terminar por las causas legales establecidas en los artículos 172 y 173 de este Código.

En caso de terminación intempestiva del contrato, se estará a lo dispuesto en el artículo siguiente.

Art. 181.- Indemnización por terminación del contrato antes del plazo **convenido**.- Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido.

Cuando lo hiciera el empleador, sin causa legal, pagará al trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

Igualmente, cuando lo hiciera el trabajador, abonará al empleador, como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma.

Art. 182.- Pago para el regreso del trabajador.- Terminado un contrato de trabajo por cualquier causa, el trabajador que hubiere tenido que trasladarse desde el lugar de su residencia habitual al de su trabajo, tendrá derecho a que el empleador le suministre el dinero necesario para el regreso, salvo el caso contemplado en el numeral 4 del artículo 172 de este Código.

Art. 183.- Calificación del visto bueno.- En los casos contemplados en los artículos 172 y 173 de este Código, las causas aducidas para la terminación del contrato, deberán ser calificadas por el inspector del trabajo, quien concederá o negará su visto bueno a la causa alegada por el peticionario, ciñéndose a lo prescrito en el capítulo "Del Procedimiento".

La resolución del inspector no quita el derecho de acudir ante el Juez del Trabajo, pues, sólo tendrá valor de informe que se lo apreciará con criterio judicial, en relación con las

Art. 184.- Del desahucio.- Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

El desahucio se notificará en la forma prevista en el capítulo "De la Competencia y del Procedimiento".

Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

Mientras transcurra el plazo de treinta días en el caso de la notificación de terminación del contrato de que se habla en el artículo anterior pedido por el empleador, y de quince días en el caso del desahucio solicitado por el trabajador, el inspector de trabajo procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones y la notificación del empleador no tendrá efecto alguno si al término del plazo no consignare el valor de la liquidación que se hubiere realizado.

Lo dicho no obsta el derecho de percibir las indemnizaciones que por otras disposiciones correspondan al trabajador.

Art. 186.- Prohibición de desahucio.- Prohibese el desahucio dentro del lapso de treinta días, a más de dos trabajadores en los establecimientos en que hubiere veinte o menos, y a más de cinco en los que hubiere mayor número.

Art. 187.- Garantías para dirigentes sindicales.- El empleador no puede despedir intempestivamente ni desahuciar al trabajador miembro de la directiva, de la organización de trabajadores. Si lo hiciera, le indemnizará con una cantidad equivalente a la remuneración de



## Apéndice D. Código de trabajo del Ecuador Art. 169

manera especial y eficaz los derechos de educación, salud, recreación y descanso de los aprendices.

Si al vencimiento del plazo de seis meses o dos años, según el caso, se mantuviere la relación laboral, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

**Nota:** Artículo sustituido por Ley No. 39, publicada en Registro Oficial 250 de 13 de Abril del 2006.

### Capítulo IX

#### De la terminación del contrato de trabajo

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio.

Art. 170.- Terminación sin desahucio.- En los casos previstos en el artículo 169, numeral 3 de este Código, la terminación de la relación laboral operará sin necesidad de desahucio ni otra formalidad; bastará que se produzca la conclusión efectiva de la obra, del período de labor o servicios objeto del contrato, que así lo hayan estipulado las partes por escrito, y que

cualquier otra modalidad por la cual la responsabilidad patronal sea asumida por otro empleador, éste estará obligado a cumplir los contratos de trabajo del antecesor. En el caso de que el trabajador opte por continuar con la relación laboral, no habrá lugar al pago de indemnizaciones.

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Art. 173.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al

## Apéndice E Formato de encuesta interna del clima organizacional

### ENCUESTA INTERNA

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el clima organizacional de la empresa. A continuación encontraras una serie de preguntas, las cuales agradeceremos que sean contestadas con la mayor sinceridad y honestidad.  
Recuerda que esta encuesta es anónima.

**Sexo:**

Femenino  Masculino

**Edad:**

18-26  27-35  36-44  45-53  mayor a 53

**Educación:**

Primaria parcial  Secundaria parcial  Estudiante universitario

Primaria completa  Bachiller  Profesional

**Área:**

Administrativa  Operaciones

**Ingreso mensual:**

Menos de \$366  \$367-\$450  \$451-\$600  \$601-\$800  Más de \$801

**Tiempo trabajando en la empresa:**

Menos de 1 año  1 año  2 años  4 años  más de 4 años

**En cada una de las siguientes preguntas, marque con una (X) la opción que mejor se ajuste a su opinión.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. En mi lugar de trabajo dispongo de equipos, maquinas o herramientas que puede ocasionarme algún daño físico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sé que hacer en caso de tener algún accidente en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi salud está en riesgo debido al trabajo que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
4. La empresa se preocupa por mi seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Me siento inseguro en el lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Comprendo las tareas o funciones que debo realizar en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tengo claro que persona dirige mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El reglamento interno de la empresa es injusto y no se cumple con igualdad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Se realizan ascensos o transferencias justas y equitativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Siento que los directivos evitan involucrarme en la toma de decisiones de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Siento temor y preocupación de que mis opiniones expuestas sean rechazadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Deseo pertenecer a otro grupo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Me reúno y me comunico con los miembros del grupo de trabajo fuera de las instalaciones donde laboro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Existen conflictos en mi grupo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mi superior se concentra más en presionarme, controlarme y darme órdenes que ayudarme a entender cómo realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mi superior promueve la participación en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
18. Mi superior solo interviene cuando los problemas del trabajo son serios y graves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Mi superior solo me regaña y no reconoce mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Los directivos de la empresa reconocen y valoran mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. La información que recibo es clara, explicativa, coherente y necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Manifiesto mi desacuerdo y realizo recomendaciones sin ningún miedo o temor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Los directivos se comunican conmigo para regañarme, indicarme las instrucciones y/o problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mi superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tengo conocimiento sobre todos los servicios que ofrece la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas y otras que me distraen de la rutina laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tengo oportunidad de crecimiento profesional y laboral por medio de: capacitaciones, talleres, seminarios, entre otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Responden a mis inquietudes de forma respetuosa a pesar de que ya habían sido explicadas anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. El pago que recibo me desanima a trabajar con empeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Considero que los directores son respetuosos, agradables y se preocupan por mi bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
31. La empresa ofrece estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Mi supervisor me presiona demasiado para cumplir con mis funciones a pesar de que aún hay tiempo para culminarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Sacrifico el tiempo con mi familia y horas de sueño por las actividades extras que se me han asignado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Se me asignan tareas que no corresponden a mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Siento desinterés por el prestigio de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Recomiendo a mis amigos, familiares y conocidos esta empresa como un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Me interesa el futuro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Busco otras ofertas de empleo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Me siento identificado(a) con la visión “ser la primera empresa privada en limpiar la luna”	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fecha: \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su tiempo!**

**¡Que tenga un excelente día!**

## Apéndice F. Formato de Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo

### ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO DIRECTIVO

Edad: : _____	Cargo: _____
Tiempo laborando en la empresa: _____	Tiempo laborando en el cargo: _____
Hora de comienzo: __ : __	Hora de finalización: __ : __

1. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Maquinarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utensilios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talento Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?

- En caso de que su respuesta sea sí: Cuénteme una experiencia de alguna solución que usted le dio al colaborador cuando le comento que el trabajo le está afectando a su salud.
- En caso de que su respuesta sea no: ¿ Por qué no?

3. ¿Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?

- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Con que frecuencia se da esta indicación?
- En caso de que su respuesta sea no: ¿Cree entonces que no hay forma de que las herramientas o químicos pueda ocasionar perjuicio a la salud del colaborador?

4. ¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?



- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Cuándo se han cumplido los objetivos, se les ha comunicado a los colaboradores?
  - En caso de que su respuesta sea no: Entonces ¿usted cree que si se le comunica a los operarios qué objetivos tiene la empresa o su departamento, no contribuirán al cumplimiento de estos?
5. ¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?
- En caso de que su respuesta sea sí: Coménteme una experiencia acerca de alguna sugerencia que ha puesto práctica.
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Cree que no es necesario escuchar las sugerencias de sus colaboradores?
6. ¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionado con la empresa?
- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Qué mecanismos usan para aclararlos?
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Cree que no le afecta a la empresa aquellos rumores y calumnias?
7. ¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia?
- En caso de que no me explique para que lo utiliza: ¿Qué es lo que usualmente comunican en estos canales?
8. ¿En qué situaciones usted se dirige personalmente a los operarios?
- En caso de que su respuesta sea que no se dirige personalmente: ¿Considera que no es necesario comunicarse con los operarios, choferes, mensajeros?
9. ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?
- En caso de que su respuesta sea no: ¿Qué medidas adoptan para solucionar este inconveniente?
10. ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?
- En caso de que su respuesta sea no: ¿Informan a todos sus colaboradores que servicios ofrece la empresa?

11. ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?

- En caso de que su respuesta sea no: ¿por qué no?

12. ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo? Comprendiéndose a este último como operarios, choferes, mensajeros.

- En caso de que su respuesta sea sí: cuénteme como se lleva a cabo ese(os) evento(s). ¿Otorgan algún premio en especial, como medalla, objetos, cupones entre otros?
- En caso de que su respuesta sea no: ¿Por qué no se han realizado estos eventos?
- Si me dice que solo administrativo: ¿por qué se decidió darle prioridad al área administrativa y no a la operativa, quienes son los que conforman gran parte de la empresa y quienes en su mayoría prestan el servicio?

13. Con que frecuencia:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Expresa a los colaboradores frases como ¡No te preocupes, yo te ayudo a realizarlo! ¡No te rindas! ¡síguelo intentando! entre otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa a los colaboradores frases como ¡Que buen trabajo!, ¡Qué gran aporte has dado a la empresa! ¡Qué buena idea! entre otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llaman la atención, advierten o regañan a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona retroalimentación a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizan capacitaciones a los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- En caso de que su respuesta sea las 4 primeras ¿Ha evaluado la calidad de la capacitación?
- En caso de que su respuesta sea nunca: ¿Considera innecesario realizar capacitaciones? O ¿cuál es motivo de no hacerla?

14. ¿La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?
- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Usted como integrante de la junta directiva ha propuesto realizarlas?
15. ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?
- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Tanto al área administrativa como operativa?
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Cree que sus colaboradores aún no están preparados para tomar decisiones? ¿Ha tenido una experiencia negativa por delegar el poder de decidir?
16. ¿Por qué la empresa no cuenta con valores corporativos?
17. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?
- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Qué beneficios ha obtenido con esta estructura?
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Por qué no han cambiado la estructura piramidal?
18. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?
- En caso de que su respuesta sea sí: ¿Cómo determinan cuando y a quien debe realizarse (dependiendo la opción) estos ascensos, promociones o transferencias?
  - En caso de que su respuesta sea no: ¿Por qué no, si la empresa ha crecido en estos últimos años, lo que ha generado que se creen nuevas vacantes?
19. ¿Cómo determinan el sueldo de los colaboradores?
20. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?
21. ¿Qué medidas ha implementado para que usted junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa?
- En caso de que su respuesta sea que ninguna: ¿por qué?

## Apéndice G Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #1

### ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES

#### DE LA JUNTA DIRECTIVA #1

Edad : 29	Cargo: Director Operativo (socio)
Tiempo laborando en la empresa: 3 ½	Tiempo laborando en el cargo: 3 ½
Hora de comienzo: 12 : 09	Hora de finalización: 12 :40

**22. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en:**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Maquinarias	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utensilios de limpieza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talento Humano	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. ¿Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?**

Sí

- a. Cuénteme una experiencia de alguna solución que usted le dio al colaborador cuando le comento que el trabajo le está afectando a su salud.

Se implementaron elementos de protección del personal. Sabemos que cada vez hay cosas necesarias para funcionar de una manera útil, es decir a ella o él le puede estar afectando ciertas cosas pero muchas veces no lo dice entonces la solución

que nosotros hacemos es siempre estar pendiente de ellos cada vez que podemos ir mejorando cosas. Gracias a Dios solo ha habido de 1 o 2 accidentes laborales.

**24. ¿Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?**

Sí

a. ¿Con que frecuencia se da esta indicación?

De manera constante

**25. ¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?**

Sí, tanto administrativo como operativo

a. ¿Cuándo se han cumplido los objetivos, se les ha comunicado a los colaboradores?

A nivel administrativo todos saben los objetivos que se cumplen y tiene claro lo que hemos alcanzado como empresa. En el caso de los operarios, no siempre, lo que pasa es que el contacto con los operarios es complicado ya que como ustedes saben nuestra actividad no depende de que las personas estén viniendo a nuestro oficina, si no que están distintos puntos a nivel nacional, entonces si cumplimos un objetivo como empresa, lo más probable es que ellos se enteren cuando tengamos la siguiente capacitación, ya que son bastantes personas y es difícil llegar a todos cuando se cumple un objetivo.

**26. ¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?**

Nosotros como líderes hemos dado la apertura siempre a nuestro personal administrativo de decirnos absolutamente todo lo que necesiten para el funcionamiento y en el caso de los operarios no se lo hace.

a. Coménteme una experiencia acerca de alguna sugerencia que ha puesto práctica.

Algo simple como el turno de los almuerzos, el horario de almuerzos, vimos que estaban teniendo problemas adentro, tanto por el ambiente laboral como la gestión

de horario, entonces lo que hicimos fue ponerles horarios a cada uno saltados. Fue una sugerencia que nació de la administración

Sugerencia como tal a nivel operativo, no nos llegan tantas porque ya nosotros tenemos nuestras prácticas, es decir el funcionamiento de la operación debe ser uniforme, ósea todo deben de limpiar de la manera más parecida, operar las máquinas de la manera parecida, manipular los químicos de la manera parecida y esto de aquí nos sugiere nuestros proveedores y nuestras consultoras que nos dan la forma de manejar estas buenas prácticas, entonces una sugerencia de como por ejemplo utilizar una máquina o producto es complicado que lleguen ya que las personas especialistas en el tema, ellos nos dirán como manipular, entonces es un poco complicado, mejor dicho no complicado, si no que no nos llegan esta información de cómo hacerlo diferente cuando ya tienen la mejor manera de hacerlo.

**27. ¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionado con la empresa?**

Por supuesto

a. ¿Qué mecanismos usan para aclararlos?

Comunicación personal, ósea inmediatamente recurrimos a la persona y conversamos con ella o el

**28. ¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia?**

Para el área administrativa se utiliza el medio escrito y correo electrónico

Para el área operativa, es a través de los supervisores, es decir cuando hay una comunicación que darle a los operarios ellos son los encargados de llevarle el comunicado ya sea con una carta, memo, notificación nuestra, todo llega por medio escrito pero no a través del área administrativa como tal, si no través de un supervisor.

a. ¿Qué es lo que usualmente comunican?

Capacitaciones que vamos a tener, memos, cambios en la jornada laboral, rotación de puntos, entrega de nuevos uniformes etc

**29. ¿En qué situaciones usted se dirige personalmente a los operarios?**

Al ser una microempresa, aun se maneja de manera bastante directa en cuanto al tema de los operarios, entonces si me acerco por diversos motivos, ósea si algún punto está con cierto problema, me acerco personalmente con los operarios. Si algún operario tiene algún problema que se yo, familiar, de salud, el contacto también es directo, aunque en este tipo de asunto procuramos no hacerlo, pero muchas veces sucede por lo que te digo que el contacto es directo con nuestra gente.

**30. ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?**

Por supuesto

**31. ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?**

Si se ofrece, pero no todos los tienen a la mano

**32. ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?**

Si, los propios capacitadores que son nuestros proveedores les entregan un físico con las indicaciones del uso de los productos

**33. ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo?**

Sí, como por ejemplo premios lunares y cena navideña

**a. Cuénteme como se lleva a cabo esos eventos. ¿Otorgan algún premio en especial, como medalla, objetos, cupones entre otros?**

Se hace el evento denominado premios lunares para el área administrativa donde se toma en cuenta los objetivos cumplidos y otras cosas. Los premios otorgados son por ejemplo un día en el spa y ahora se tiene planeado regala un viaje punta centinela. Este evento se lo realiza trimestralmente.

Para el área operativa al ser muchos es complicado realizar estos eventos sin embargo se lleva a cabo anualmente la cena navideña donde se premia al más puntual, al más colaborador, el mejor supervisor etc. Los premios otorgados son diplomas, medallas, trofeo en forma de cohete

**34. Con que frecuencia:**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Expresa a los colaboradores frases como ¡No te preocupes, yo te ayudo a realizarlo! ¡No te rindas! ¡síguelo intentando! entre otras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa a los colaboradores frases como ¡Que buen trabajo!, ¡Qué gran aporte has dado a la empresa! ¡Qué buena idea! entre otras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llaman la atención, advierten o regañan a sus colaboradores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona retroalimentación a sus colaboradores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizan capacitaciones a los colaboradores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a. **¿Ha evaluado la calidad de la capacitación?**

No

35. **¿La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?**

Si

a. **¿Cada cuánto tiempo lo hacen?**

La actividad deportiva al igual que la cena navideña es anual y también se celebra los cumpleaños a nivel administrativo

36. **¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?**

Si

a. **¿Tanto al área administrativa como operativa?**

En el área administrativa sí pero en la operativa no especialmente si son ajenas al proceso de sus funciones que deben seguir.



**37. ¿Por qué la empresa no cuenta con valores corporativos?**

Son valores humanos que toda persona debe tener y obvio que aunque no se tenga por escrito cuales son, la empresa al momento de contratar busca personas con valores, además el reglamento interno estipula de qué forma debe comportarse una persona.

**38. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?**

Si

a. ¿Qué beneficios ha obtenido con esta estructura?

Orden

**39. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?**

Sí, toda persona que ha entrado ha crecido y los que han salido no se han ajustado

a. ¿Cómo determinan cuando y a quien debe realizarse estos ascensos y transferencias?

Por el tiempo que ha trabajado en la empresa y en casos en los que no encontramos una persona idónea para ascender entonces procedemos a buscar nuevo personal.

**40. ¿Cómo determinan el sueldo de los colaboradores?**

Se tiene la media o referencia del sueldo que recibirá acorde al cargo que tiene en la empresa

**41. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?**

Si

**42. ¿Qué medidas ha implementado para que usted junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa?**

Comunicación organizacional, constate contacto con el personal, buscamos hacer personas comprometidas

**Apéndice H. Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #2**

**ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES**

**DE LA JUNTA DIRECTIVA #2**

Edad : 26	Cargo: Director comercial
Tiempo laborando en la empresa: 2013	Tiempo laborando en el cargo: 3 años y medio
Hora de comienzo: 12 : 45	Hora de finalización: 13 : 22

**1. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en:**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Maquinarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utensilios de limpieza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talento Humano	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. ¿Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?**

No

**2.1.¿Por qué no?**

Por falta de organización talvez.

3. **¿Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?**

Sí

- 3.1. ¿Con que frecuencia se da esta indicación?

Dos veces al año, cuando entran y después que tengan ya tiempo laborando en la empresa.

4. **¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?**

A nivel administrativo sí pero a nivel operativo yo creo que no aunque quizás de repente se haya informado a unos cuantos pero como ustedes saben hay cosas que no es positivo compartir, digamos la visión, misión, objetivos a largo plazo de repente si. Cuando ganamos Quito, si lo dijimos a nivel general, pero no es que constantemente se anda refrescando los objetivos a todo, en si no es como parte de un proyecto.

5. **¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?**

A nivel administrativo todos participamos pero a nivel operativo yo diría que no

- 5.1.¿Por qué no lo hacen a nivel operativo?

Por la logística, es bien difícil, hay personas que trabajan los sábados, domingos, es bien difícil para nosotros, en si por falta de tiempo yo diría.

6. **¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionado con la empresa?**

Si

- 6.1.¿Qué mecanismos usan para aclararlos?

Los llamamos a la oficina, utilizamos una comunicación directa

7. **¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia?**

Correos y teléfonos

- 7.1.¿Qué es lo que usualmente comunican?

Capacitaciones, memos.

8. **¿En qué situaciones usted se dirige personalmente a los operarios?**

Realmente yo no estoy a cargo de la parte operativa, pero cuando yo voy pregunto qué tal todo, como van y si veo que algo está sucio llamo la atención, les digo que cuiden sus materiales, pero por lo general yo no tengo mucha comunicación directa con los operarios, anteriormente sí pero me he alejado muchísimo de parte.

9. **¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?**

Antes sí lo hacía, conversaba con ellos, le preguntaba si no quería trabajar con nosotros, si le faltaba algo, le preguntaba que le pasaba

10. **¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?**

Los operarios no cuentan con un catálogo pero en el uniforme esta nuestro número, correo, pagina web, el tipo de servicio que damos. Pero al principio se entregaba un tipo librito con la misión, visión, servicios pero se dejó de hacer por falta de presupuesto.

10.1. ¿Informan a todos sus colaboradores que servicios ofrece la empresa?

Si pero por lo general lo hace el supervisor.

11. **¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?**

Al momento de las capacitaciones se les entrega material pero no es un requisito de que ellos los tenga a la mano, es más responsabilidad de los colaboradores de aprendérselo o recordar las indicaciones que contenía el material.

12. **¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo?**

Si, aquí se premian a nivel administrativo y operativo. Este reconocimiento se lo hace a través de los premios lunares.

12.1. Cuénteme como se lleva a cabo ese evento. ¿Otorgan algún premio en especial, como medalla, objetos, cupones entre otros?

Los premios lunares van acompañados con una comida, foto grupal y premios.

En el caso del área administrativa, se lo realiza trimestralmente pero el premio como tal es anual y van dirigidos al departamento que mejoro, al que cumplió más objetivos etc. Se otorgan premios como un día en el spa y este año tenemos pensado obsequiar un viaje todo pagado a punta centinela

Premios lunares a nivel operativo se lo realiza anualmente, se otorgan diplomas, trofeos en forma de cohete y se da el reconocimiento en frente de todos los colaboradores. Destacamos que no se da premios como a nivel administrativo porque se gasta bastante en vista de que la nómina para esta área es más mayor.

### 13. Con que frecuencia:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Expresa a los colaboradores frases como ¡No te preocupes, yo te ayudo a realizarlo! ¡No te rindas! ¡síguelo intentando! entre otras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa a los colaboradores frases como ¡Que buen trabajo!, ¡Qué gran aporte has dado a la empresa! ¡Qué buena idea! entre otras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llaman la atención, advierten o regañan a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona retroalimentación a sus colaboradores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizan capacitaciones a los colaboradores	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.1. ¿Ha evaluado la calidad de la capacitación?

No, pero nos reunimos para saber cómo le fue, que aprendió y le pedimos que nos comparta sus nuevos conocimientos.

14. **¿La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?**

Si, la empresa realiza cena navideña y actividad deportiva

14.1. ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Una vez año hay un torneo pero dura como 2 meses y lo realizan el personal administrativo y operativo.

**15. ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?**

A nivel administrativo sí, pero a nivel operativo no

**16. ¿Por qué la empresa no cuenta con valores corporativos?**

Por qué se sobreentiende

**17. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?**

Si

17.1. ¿Qué beneficios ha obtenido con esta estructura?

Hemos creado líderes en cada departamento y se ha llevado un mayor control en los colaboradores lo cual es muy necesario para que no realizan acciones arbitrarias que puedan afectar gravemente a la empresa.

**18. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?**

Si

18.1. ¿Cómo determinan cuando y a quien debe realizarse estos ascensos y transferencias?

El ascenso va de la mano con la evolución de la empresa y se determina esta acción de acuerdo al tiempo que ha laborado en la empresa y acorde a la calidad de trabajo que ha demostrado en el transcurso, sin embargo cuando se cree que no hay persona para ocupar ese puesto a través de un ascenso, entonces se procede al reclutamiento externo. Incluso en el área operativa se ha despedido a supervisores que han sido buenos operarios pero no han podido desempeñar correctamente sus funciones en el ascenso otorgado como supervisor.

**19. ¿Cómo determinan el sueldo de los colaboradores?**

Hay un sueldo mínimo dependiendo del cargo

**20. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?**

Si

**21. ¿Qué medidas ha implementado para que usted junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa?**

Nuestra visión es muy retadora, más que nada es como una visión comercial, y las medidas es que hemos tratado de que los colaboradores se sientan más como unos astronautas, no se sientan como una empresa con uniformes comunes, por ello el diseño del uniforme tiene el color de la NASA

**Apéndice I. Entrevista a los integrantes de Consejo Directivo #3**

**ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES**

**DE LA JUNTA DIRECTIVA #3**

Edad : 24	Cargo: Gerente administrativa
Tiempo laborando en la empresa: 2 años y medio	Tiempo laborando en el cargo: 1 año y medio
Hora de comienzo: 10 :15	Hora de finalización: 10 : 51

**1. Con que frecuencia la empresa realiza inversiones en:**

	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
Maquinarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utensilios de limpieza	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talento Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. ¿Se pregunta a los colaboradores que aspectos de su trabajo están afectando a su salud y seguridad y que no ha sido tomado en cuenta?**

No

**2.1. ¿Por qué no?**



Porque para esto de acuerdo al tipo de actividad que ofrece la empresa, se realiza un análisis de riesgo de tarea, además también se hace examen pre ocupacional y para mayor información consultar a recursos humanos porque no tengo mucho conocimiento de dicho examen.

3. **¿Se ha indicado a los colaboradores como deben de actuar en caso de que algún químico, maquinaria u otra herramienta ocasione perjuicio a su salud?**

Si, además los químicos tienen una etiqueta con las medidas de seguridad

3.1.¿Con que frecuencia se da esta indicación?

La indicación se la da cuando inicia la personal al trabajo, todo lo que es referente al químico, a la ficha técnica.

4. **¿Se informa los objetivos y evolución de la empresa a todos los colaboradores?**

Solo a nivel administrativo, a los operarios no porque la verdad es que no habido una persona que se encargue de este asunto directamente.

5. **¿Preguntan a sus colaboradores que sugerencias tienen para un mejor funcionamiento de la empresa?**

Si, tanto a nivel administrativo y operativo por ejemplo cuando empezamos un punto de limpieza en un lugar preguntamos a los operativos equipos de protección, herramientas de limpieza.

5.1.Coménteme una experiencia acerca de alguna sugerencia que ha puesto práctica.

Por ejemplo la utilización del arnés, los servicios de altura que por experiencia del operario se ha cambiado la forma de usar estas herramientas.

6. **¿Se aclaran los rumores y calumnias que de alguna u otra forma están relacionado con la empresa?**

Son como dos calumnias nomas que se ha dado y principalmente por el asunto de las horas extras que a pesar de que tienen la libertad de preguntar cómo se realiza el cálculo y en que leyes se rige la empresa muchas veces no lo hacen.

6.1.¿Qué mecanismos usan para aclararlos?

Comunicación directa.

**7. ¿Qué canal de comunicación utilizan con mayor frecuencia?**

Por escrito, por correo, WhatsApp tanto a nivel administrativo y supervisores, en caso de operarios es una comunicación directa, llamadas telefónicas.

**7.1. ¿Qué es lo que usualmente comunican?**

Procesos, manual de funciones.

**8. ¿En qué situaciones usted se dirige personalmente a los operarios?**

Me comunico con los operarios por faltas que han cometido, faltas consecutivas, novedades de mayor gravedad, asenso entre otras cosas.

**9. ¿Preguntan al colaborador que le está afectando para que su desempeño haya disminuido?**

A los operarios no, porque es el supervisor quien detecta el desempeño y nivel administrativo pues al ser una pequeña empresa y los departamentos están cercanos, se puede percibir el motivo de su bajo desempeño, sin embargo hay una segunda etapa después de la percepción que es la comunicación directa.

**10. ¿Los operarios cuentan con un catálogo o folleto u otro medio donde se indique que servicios ofrece la empresa?**

Si

**11. ¿Los operarios cuentan con un catálogo del manejo y uso de los productos que utilizan para el servicio de limpieza y mantenimiento?**

No

**11.1. ¿Por qué no?**

No cuentan con dicho catalogo porque reciben una capacitación e inducción, además los químicos tienen una etiqueta con las medidas de seguridad

**12. ¿La empresa realiza eventos para reconocer el trabajo del personal administrativo y operativo?**

Si se reconoce el trabajo y se lo hace en los premios lunares para nivel administrativo y en la fiesta de navidad para el nivel operativo

12.1. Cuénteme como se lleva a cabo estos eventos. ¿Otorgan algún premio en especial, como medalla, objetos, cupones entre otros?

En los premios lunares se premia el cumplimiento de los objetivos y se lo lleva a cabo trimestralmente tanto los premios como el reconocimiento además en este evento se otorga premios como una día en el spa, cambio de look en vista de que somos más mujeres y para el final del año se va a premiar un día en el hotel centinela con todos los gastos pagados, mientras que en la fiesta de navidad se entrega diplomas, medallas, tarjeta de compra de supermercados, trofeo en forma de cohete.

13. Con que frecuencia:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Expresa a los colaboradores frases como ¡No te preocupes, yo te ayudo a realizarlo! ¡No te rindas! ¡síguelo intentando! entre otras	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresa a los colaboradores frases como ¡Que buen trabajo!, ¡Qué gran aporte has dado a la empresa! ¡Qué buena idea! entre otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llaman la atención, advierten o regañan a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona retroalimentación a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizan capacitaciones a los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.1. ¿Ha evaluado la calidad de la capacitación?

Se evalúa la efectividad de la capacitación

**14. ¿La empresa realiza actividades al aire libre, deportivas u otras actividades recreativas que permiten que el colaborador se distraiga de la rutina laboral?**

Sí, se realiza fiesta de navidad y olimpiadas.

14.1. ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Muy pocas veces, exactamente una vez al año cada actividad.

**15. ¿Delegan participación en el proceso de decisiones y resolución de problemas a sus colaboradores?**

Si

15.1. ¿Tanto al área administrativa operativa?

A todo nivel administrativo y a nivel operativo solo los supervisores, una buena decisión tomada por este último colaborador es la ruta de los puntos mientras que una maña decisión fue tratar de solucionar un problema con mayor gravedad directamente con el cliente.

**16. ¿Por qué la empresa no cuenta con valores corporativos?**

No se le ha dado prioridad

**17. ¿Cree que la estructura piramidal jerárquica que tiene la empresa es la más idónea para este tipo de negocio?**

Si, además no conozco otra empresa con otra estructura

17.1. ¿Qué beneficios ha obtenido con esta estructura?

Orden, respeto, mayor organización

**18. ¿La empresa ha realizado ascensos o transferencias?**

Si

18.1. ¿Cómo determinan cuando y a quien debe realizarse?

Mediante una evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que primero se hace un reclutamiento interno y luego externo.

**19. ¿Cómo determinan el sueldo de los colaboradores?**

El sueldo a nivel operativo se lo determina de acuerdo a la actividad sectorial y a nivel administrativo de acuerdo a sus actividades,

**20. ¿Han realizado un aumento de sueldo en base al desempeño del colaborador?**

No por falta de liquidez

**21. ¿Qué medidas ha implementado para que usted junto con los otros colaboradores alcancen la visión de la empresa?**

Si, como procesos, organización, motivación, experiencia de compra, superando objetivos etc.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



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

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Medina Rivera, María Fernanda**, con C.C: # **0917378291** autora del trabajo de titulación: **El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** 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, **15 de Septiembre** de 2016

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

**Medina Rivera, María Fernanda**

**C.C: 0917378291**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



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

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Pallo Nuñez, Christian Daniels**, con C.C: # **2000072062** autor del trabajo de titulación: **El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** 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, **15 de Septiembre** de 2016

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

**Pallo Nuñez, Christian Daniels**

**C.C: 2000072062**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

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

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El clima organizacional en la empresa XYZ y su incidencia en la rotación del personal		
<b>AUTOR</b>	Medina Rivera, María Fernanda Pallo Nuñez, Christian Daniels		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Zoila Bustos Goya / Jacinto Humberto Ms.c Mancero Mosquera		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias económicas y administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de Septiembre de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	224
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos humanos, Comportamiento organizacional, optativa		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima organizacional, Rotación de personal, Factores del clima organizacional , Compromiso, liderazgo necesidades humanas		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (173 palabras):			
<p>El trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa XYZ y los factores que inciden en la rotación del personal. La metodología aplicada es mixta es decir que es cuantitativa y cualitativa. Además para esta investigación se analiza ocho factores o dimensiones claves: seguridad laboral, estructura organizacional, trabajo en grupo, liderazgo, comunicación, motivación, presión laboral y compromiso, esta última es la más crítica de todas y está vinculada directamente con las primeras ya mencionadas.</p> <p>El índice de rotación del personal es elevada, terminado con un 26.2% en estos primeros seis meses del 2016. Como principal conclusión de determino que la empresa investigada tiene un clima organizacional aceptable sin embargo tiende a inclinarse más a regular que eficiente, así mismo se demostró que la baja inversión en programas de motivación, integración, capacitación, liderazgo, adecuado trato laboral entre otros aspectos, representa ahorros de gastos para la empresa,. Se concluyó además que los factores analizados inciden en la rotación de los colaboradores y el débil clima organizacional que mantiene la empresa.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593-4-2003502	E-mail: Cdpn91@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
<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>			