

INSTITUTO SUPERIOR TECNÓLOGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

UNIDAD ACADÈMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

PLAN DE MEJORAS PARA LA POTENCIACIÓN DE UN CLIMA LABORAL POSITIVO EN EL CYBER RIVERA DEL CANTÓN EL TRIUNFO

AUTOR: Angello Jair Figueroa Vargas

TUTOR: Roger Martinez Isaac PhD

Guayaquil, Ecuador

2019

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a:

A mi madre quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Angello Jair Figueroa Vargas

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi

vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y a mis profesores

quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda

crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su

paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi

tutor PhD. Roger Martínez Isaac colaborador durante todo este proceso, quien

con su dirección, conocimiento, enseñanza y asesoría constante permitió el

desarrollo de este trabajo.

Angello Jair Figueroa Vargas

iii



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: "Plan de mejoras para la potenciación de un clima laboral positivo en el Cyber Rivera del cantón El Triunfo" y problema de investigación: ¿Cómo contribuir a mejorar el clima laboral para lograr un buen nivel de desempeño de los empleados de la empresa Cyber Rivera, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas, en el periodo 2019? presentado por Angello Jair Figueroa Vargas como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresado: Tutor:

Angello Jair Figueroa Vargas Roger Martínez Isaac PhD

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

El clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la empresa Rivera.com

Autor: Angello Jair Figueroa Vargas

Tutor: Roger Martinez Isaac Ph.D

Resumen

La empresa Rivera se dedica al alquiler de equipos de informática con internet y brindar asesoramiento de proyectos, ensayos, artículos e investigaciones con fines educativos, misma que presentaba problemas en el desempeño laboral de sus empleados, debido a un inadecuado clima laboral. El propósito de la investigación estuvo orientado a proponer un plan de mejoras que potencie un clima laboral positivo para obtener un buen desempeño de los trabajadores de la empresa Cyber Rivera. Se fundamentó el estudio en los aspectos teóricos sobre el clima laboral y el desempeño laboral. Los tipos de investigación utilizados fueron de tipo descriptivo, explicativo y exploratorio. La encuesta, entrevista y ficha de observación fueron las técnicas utilizadas como producto de la aplicación de metodología. La conclusión más relevante a la que se llego es la ineficiente estrategia de liderazgo no facilita una comunicación horizontal en beneficio del cumplimiento de los objetivos comunes. Se propuso como alternativa de solución potenciar las dimensiones de motivación, comunicación, liderazgo, desempeño, aprendizaje y desarrollo.

Clima Laboral	Desempeño Laboral	Motivación
---------------	-------------------	------------



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

El clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores de la empresa Rivera.com

Autor: Angello Jair Figueroa Vargas

Tutor: Roger Martinez Isaac Ph.D

Abstract

Rivera company is dedicated to the rental of computer equipment with internet and provide advice on projects, essays, articles and research for educational purposes, which presented problems in the work performance of its employees, due to an inadequate work environment. The purpose of the research was to propose an improvement plan that enhances a positive work environment to obtain a good performance of the workers of the company Cyber Rivera. The study was based on theoretical aspects of the work environment and work performance. The types of research used were descriptive, explanatory and exploratory. The survey, interview and observation sheet were the techniques used as a product of the methodology application. The most relevant conclusion reached is the inefficient leadership strategy does not facilitate horizontal communication for the benefit of meeting the common objectives. It was proposed as an alternative solution to enhance the dimensions of motivation, communication, leadership, performance, learning and development.

Working environment	Job performance	Motivation
---------------------	-----------------	------------

ÍNDICE GENERAL

Caratula	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Certificación de la aceptación del tutor	iv
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice general	i
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
CAPÌTULO I	
EL PROBLEMA	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del Problema en un contexto	2
Situación del conflicto	2
Delimitación del problema	3
Formulación del problema	3
Evaluación del problema	2
Objetivos de la investigación	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Justificación e importancia	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
Antecedentes históricos	۶

Antecedentes referenciales	10
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	25
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	27
DEFINICIONES CONCEPTUALES	27
CAPÌTULO III	
METODOLOGÍA	
PRESENTACION DE ALA EMPRESA	29
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
POBLACIÓN Y MUESTRA	33
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	36
PLAN DE MEJORAS	59
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Estilo de liderazgo que se practica en la Institución36
Ilustración 2: El liderazgo de su directivo está enfocado en informarle y
consultarle sus ideas y opiniones37
Ilustración 3 : Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe 38
Ilustración 4 : Considera que su jefe es participativo39
Ilustración 5: Tiene usted comunicación fluida con su jefe40
Ilustración 6 : Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución 41
Ilustración 7 : Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está
en desacuerdo con él42
Ilustración 8 : Considera que tiene un jefe justo43
Ilustración 9 : Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo 44
Ilustración 10 : Su jefe escucha sus opiniones45
Ilustración 11: Considera usted que las compensaciones y ascensos que se
otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad46
Ilustración 12 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de
trabajo47
Ilustración 13 : Considera que la planificación de las tareas laborales en su
área se realizan de forma adecuada48
Ilustración 14: Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que
usted realiza49
Ilustración 15: Existe equidad en el trato y en las retribuciones50
Ilustración 16 : Existe una adecuada comunicación51
Ilustración 17: Cree usted que es muy agradable trabajar52
Ilustración 18: La solidaridad es una virtud característica53
Ilustración 19 : Percibe usted un buen clima laboral a54
Ilustración 20 : Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan
el clima laboral en la empresa55

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1: Estilo de liderazgo que se practica en la Institución3
Tabla 2: El liderazgo de su directivo está enfocado en informarle y consultarlo
sus ideas y opiniones3
Tabla 3 : Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe3
Tabla 4 : Considera que su jefe es participativo3
Tabla 5: Tiene usted comunicación fluida con su jefe4
Tabla 6: Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución4
Tabla 7 : ¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está el
desacuerdo con él?4
Tabla 8: Considera que tiene un jefe justo4
Tabla 9: Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo4
Tabla 10 : Su jefe escucha sus opiniones4
Tabla 11: Considera usted que las compensaciones y ascensos que se
otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad4
Tabla 12 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo
4
Tabla 13 : Considera que la planificación de las tareas laborales en su área se
realizan de forma adecuada4
Tabla 14 : Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que uste
realiza4
Tabla 15 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo
50
Tabla 16: Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros5
Tabla 17: Cree usted que es muy agradable trabajar con sus compañeros52
Tabla 18 : La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo 53
Tabla 19 : Percibe usted un buen clima laboral5
Tabla 20: Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan e
clima laboral en la empresa5

CAPITULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de "clima laboral" nace a través de la teoría de campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como finalidad, definir el rol que le permite a los entes relacionarse con su entorno, donde cada individuo evalúa lo que ocurre en el ambiente que les rodea, por lo tanto, se establece un juicio valórico relacionando a su realidad y la conducta. (Brunet 1999). "A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama atmósfera o clima psicológico; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico" (Lewin 1988, p. 112).

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

En base a estos estudios realizados se genera la inquietud de incorporar el concepto de "clima" al mundo empresarial, con la finalidad de explicar las interacciones existentes entre el individuo, la organización y su relación con la motivación del personal y el efecto que se ve reflejado en la productividad de la empresa.

De ahí que actualmente el "clima laboral" se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella, porque cuando no existe un clima adecuado en el ámbito laboral se presentan diversos problemas que afectan a las organizaciones o empresas, es por ello que se ha logrado evidenciar que ha disminuido el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cyber Rivera.

Ubicación del problema en un contexto

El Cyber Rivera es una empresa de servicios múltiples, que pretende satisfacer las necesidades informáticas de sus clientes, cuenta con 10 empleados quienes realizan trabajos investigativos o dan asesoría a docentes o estudiantes en ámbitos relacionados a las Tic´s. La empresa se encuentra posesionada hace 10 años en el mercado, en el cual ha bridado un servicio de calidad con calidez, sin embargo, actualmente existen diversos problemas que genera malestar entre empleados, es evidente la falta de responsabilidad en su trabajo, donde generalmente nadie asume las consecuencias de los trabajos incompletos, otorgándole a su compañero la culpa del incumpliendo de la tarea asignada, además consideran que hay favoritismo por parte de la propietaria y por ende se ven afectados en su carga laboral y no se desempeñan de manera eficaz.

Situación conflicto

En la empresa Cyber Rivera se están presentando algunas falencias que dan cuenta de dificultades en la calidad del clima laboral, estas se manifiestan en los siguientes aspectos:

• Con frecuencia se aprecia que las relaciones interpersonales no son

adecuadas, las cuales se evidencian en la falta de ayuda y colaboración

entre compañeros.

Muchos trabajadores no se muestran motivados con la realización de sus

actividades laborales lo que afecta su rendimiento.

• El estilo de comunicación de los directivos con los trabajadores se realiza

esencialmente de forma vertical, y no se toman en cuenta las opiniones,

criterios y necesidades de los colaboradores.

• En algunas ocasiones se aprecia un tratamiento que favorece a algunos

trabajadores y otros no son tomados en cuenta lo que genera disgusto e

insatisfacción.

No siempre se realiza un reconociendo adecuado en relación con el

resultado del trabajo de los colaboradores lo que influye en su motivación y

expectativas de logro.

Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Clima laboral

Aspecto: Desempeño de los trabajadores

Espacio: Cyber Rivera

Cantón: El Triunfo

Provincia: Guayas

Año: 2019

Planteamiento y formulación del problema

¿Cómo contribuir a mejorar el clima laboral para lograr un buen nivel de

desempeño de los empleados de la empresa Cyber Rivera, ubicada en el

cantón El Triunfo, provincia del Guayas, en el periodo 2019?

3

Variables de la Investigación

• Variable Independiente: Clima laboral

Variable dependiente: Desempeño de los trabajadores

Evaluación del problema

Entre los aspectos generales de evaluación que se encuentran presentes en este trabajo tenemos los siguientes;

Delimitado: La investigación está aplicada a los empleados y directivos de la empresa Cyber Rivera, debido a que se analizará el clima laboral por diversos problemas que se suscitan en el trabajo ocasionando un bajo desempeño laboral de los mismos.

Claro: En el desarrollo de esta investigación no se requiere el uso de términos de nivel técnico, debido a que los lectores deben entender claramente la problemática y los resultados presentados para dar solución.

Evidente: Los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y fichas de observación a los empleados y administradora, permite observar la necesidad de establecer un plan de mejora al clima laboral para mejorar el desempeño de los empleados.

Concreto: La narración de este trabajo se realiza de forma directa, clara y adecuada, de acuerdo a la información obtenida de diversas teorías y facilitada por la Administradora de la empresa Cyber Rivera

Relevante: El tema de investigación es sumamente importante para la administradora, empleados de área administrativa y operadores, debido a que si se llega a mejorar el clima laboral pueden trabajar en un ambiente agradable, formar equipos de trabajo con un objetivo en común que beneficie

a la organización, por ende, mejorar la productividad de la empresa.

Factible: La aplicación del plan de mejora beneficiará a todos los miembros de la empresa, pues dará inicio a la ejecución de nuevas actividades, mismas que no requieren de altos presupuestos. Por lo tanto, la administradora se encuentra satisfecha y feliz en poner en marcha la propuesta.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un plan de mejoras que potencie un clima laboral positivo para obtener un buen desempeño de los trabajadores de la empresa Cyber Rivera.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el clima laboral y su relación con el desempeño laboral en las empresas de servicios informáticos.
- 2. Determinar las causas que han generado insuficiencias en el clima laboral en la empresa Cyber Rivera y cómo ha influido en el desempeño laboral.
- Elaborar un plan de mejoras que potencie un clima laboral positivo para obtener un buen desempeño de los trabajadores de la empresa Cyber Rivera.

Justificación de la Investigación

El estudio de la presente investigación es de vital importancia porque contribuye a mejorar el clima laboral en la empresa como condicionante del desempeño de los trabajadores, permitiendo aumentar la productividad de la empresa.

Además, es un tema actual, debido a que el estudio se centra en el talento humano, los cuales son pilares fundamentales para el crecimiento de la empresa.

Es necesario analizar el clima laboral, para conocer la percepción que tienen los empleados de su empresa u organización, identificar el tipo de ambiente laboral en el cual se están desempeñando, porque estos factores inciden en la conducta de los empleados.

El error más frecuente que suelen cometer los propietarios o directivos de una empresa es el no considerar a sus empleados, olvidando que ellos reflejan los valores de la institución a través del servicio de calidad que otorgan al cliente o usuario externo; Por lo tanto, el clima laboral es generalmente ignorado por la mayoría de empresas u organizaciones, porque consideran que simplemente es necesario proporcionar las herramientas básicas a sus empleados para el adecuado desarrollo de las actividades.

De acuerdo a lo anterior, se realiza un diagnóstico de clima laboral en la empresa Cyber Rivera para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se elabora un plan de mejora como propuesta de solución al problema científico declarado, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

El plan de mejoras que se propone constituye una herramienta de mucho valor para el Cyber Rivera porque está enfocado en potenciar el clima laborar para fortalecer el desempeño de los trabajadores. Esto permitirá que la empresa pueda lograr sus metas en términos de misión y visión y ofrecer un servicio de excelencia caracterizado por el buen trato y la eficiencia en el proceso como expresión de un talento humano comprometido con los objetivos, valores y principios de la misma. De acuerdo a las variables

establecidas se asumen teorías de autores destacados en el tema relacionado con el clima laboral. Desde las perspectivas de estos autores se determinan las dimensiones y factores esenciales para poder realizar la elaboración, aplicación e interpretación de las encuestas, entrevista y ficha de observación. Sobre esta base se determinan las causas del problema para poder construir una propuesta de solución pertinente a la problemática investigada.

La presente investigación posee relevancia social porque contribuye a mejorar las relaciones humanas y de esta manera fomentar el compañerismo entre los empleados, aplicando los principios y valores de la empresa y de aquellos que han sido inculcados en la familia, en beneficio de un ambiente laboral matizado por la satisfacción, motivación y expectativas de logro de los trabajadores.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Marco teórico del clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores.

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Antecedentes históricos

El interés generado por el campo del clima laboral, se encuentra basado por la relevancia que representa todo el sistema de los individuos que integran la empresa, es decir sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en la manera en que su institución desarrolla sus procesos y actividades.

Se considera como punto introductorio el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin quien fue el precursor del interés en el ámbito social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y el individuo.

Por tanto, no causa sorpresa que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir "el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización" (p.25). Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez, 1996, p. 55)."

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez, 1996, p.58).

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva."

Por lo tanto el término clima laboral tiene su aparición desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001, p. 21)."

Se considera al clima laboral cómo una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una empresa, lo cual experimentan sus integrantes y posteriormente se refleja en su conducta, y estos se pueden definir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la Institución.

Según Peiro y Prieto (1996), indica que la postura operacionalista o "fenomenológica" considera al clima laboral como "una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización" (p. 54).

De acuerdo a lo citado por el autor el clima laboral se genera en cierto nivel en la forma que se percibe el ambiente, debido a que, no es un constructo individual, sino a nivel grupal u organizacional, el cual debe coincidir con la visión socio cognitiva de las empresas.

Razón por la cual, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables, las cuales interaccionan entre sí de múltiples formas según los individuos y las circunstancias que se encuentren. Estos diversos factores influyen en los individuos de manera interna. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa."

2.1.2 Antecedentes referenciales

Definición y características del clima laboral

En relación a la variable clima laboral la literatura especializada recrea varias conceptualizaciones al respecto, y en este sentido autores como Furnham, Forehand, Von Gilmer, Tagiuri, Schneider, Weinert, Guillén y Guil, quienes lo reconocen como elemento dinámico e imprescindible en el desarrollo de las organizaciones o empresas.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización" (p. 32).

Reconoce que el clima laboral describe las características de una organización, diferenciándola de las demás, las cuales permanecen durante

un largo periodo de tiempo e inciden en el proceder de los empleados y/o trabajadores de la organización.

Tagiuri (1968) considera que es "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización" (p. 50).

Por su parte, coincide con lo expuesto por Forehand y Von Gilmer porque consideran que son características o atributos de una organización, debido a que influyen en el comportamiento de cada uno de los empleados.

Schneider (1975) manifiesta que son "Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse" (p. 14).

Precisa que las personas logran encontrar sentido a su entorno y el modo en el que deben comportarse. Para Weinert (1985), es "la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo" (p. 18).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999) quienes definen el clima organizacional como "la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral" (p. 166).

Los diversos criterios establecidos por los autores, se ven relacionados en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo

o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los trabajadores, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va a poner en evidencia lo que hay en la mente y en los sentimientos de los trabajadores que intervengan en la evaluación."

Evidentemente son muchas las variables que se pueden considerar en el campo del clima laboral, sin embargo, de manera general se procede a desarrollar las más relevantes para el presente estudio.

Relación entre clima laboral y clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a las características del ambiente laboral, estas características son percibidas de forma directa o indirectamente por los individuos o empleados y son causantes de repercusiones en la conducta laboral.

Por otro lado, el clima laboral es considerado, "un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc." (Actualidad Empresa, 2019).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos

de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral y clima organizacional se relacionan con las personas que integran una empresa las cuales deben tener una buena comunicación y comportamiento del cual deben adaptarse al ambiente de la organización, siguiendo politicas, valores y reglamentos internos establecidos por la empresa.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Según Drucker, (1999) manifiesta "la estabilidad de los empleados va a generar mayor productividad y beneficio para el sector, su gran cohesión y buen enlace de comunicación juega un papel muy importante dentro de las relaciones entre compañeros de trabajo" (p. 20).

De acuerdo a lo expuesto por el autor la estabilidad laboral y la buena comunicación entre los compañeros mejoraría el clima laboral y esto genera productividad para beneficio de la empresa u organización.

Para Marin (1992) "Los empleados deben estar sujetos a buenas condiciones laborales, y de esta manera su desempeño será mayoritario al de aquellos grupos que suelen tener falencias en este aspecto" (p. 12)."

Las buenas condiciones laborales conllevan a que haya una buena relación entre empleado y empleadores, los trabajadores deben contar con un espacio adecuado para realizar sus tareas o funciones asignadas, se deben respetar sus horarios y salarios establecidos en su contrato, capacitarlos constantemente. Por lo expuesto se precisa que el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. De ahí que Renis Likert plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores causado por las características administrativas v es organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él.

Factores que condicionan el clima laboral

En la literatura académica existen diversos estudios que proponen tipologías variadas sobre los factores que pueden condicionar el clima laboral de alguna empresa. Los que se presentan seguidamente se consideraron los más completos y dicientes.

Para Rodríguez, (1999) el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las

asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc (p. 54).

En base a lo antes citado el clima de una organización puede ser muy complejo, esto se debe a la gran cantidad de variables que intervienen, las cuales hacen referencia a: La cultura organizacional, comunicación y Liderazgo.

Por otro lado, Likert, citado por Brunet, (2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, en los cuales constan:

- Los métodos de mando, establecen la forma en que se aplica el liderazgo para influir en los individuos.
- Las características de fuerzas motivacionales, explican el procedimiento para motivar a los trabajadores y cómo se puede responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación, indica cómo ejercer los diferentes tipos de comunicación en la empresa.
- Las características de los procesos de influencia, da a conocer la importancia de la interacción entre el jefe/empleado con el propósito de establecer objetivos comunes para la empresa.
- Las características de los procesos de toma de decisiones, destaca la pertinencia en la proporción de la información en que se fundamentan las decisiones, de igual manera el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación, establece la forma en que está diseñado el sistema de fijación de objetivos y demás reglamentos.
- Las características de los procesos de control, la aplicación y la distribución del control entre las diversos entes departamentales o institucionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, conlleva la planeación y la formación o capacitación requerida.

Por lo antes expuesto se reconoce 8 dimensiones para medir el clima laboral, en la cual partiendo de su conceptualización se pueden identificar los siguientes: Liderazgo, motivación, comunicación, estructura organizacional, planificación, control y capacitación.

Según Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones entre ellas plantea: Estructura organizacional, donde se establece los reglamentos, normas y deberes que deben ser aplicados por los individuos de la organización; Remuneraciones, es el sistema de recompensas existente por el trabajo realizado de un empleado; Responsabilidad, grado en el cual la empresa es percibida por otorgar responsabilidad y autonomía a sus trabajadores; Riesgo y toma de decisiones, nivel en que se puede asumir riesgos y toma de decisiones por las diversas situaciones que se generen en el ámbito laboral; Apoyo, percepción que poseen los trabajadores de la organización al sentirse apoyados por sus compañeros y superiores; Conflicto, identifica el nivel de tolerancia que tiene un miembro de la empresa.

En base a lo expuesto, el autor hace referencia a 6 dimensiones para que exista un buen clima en la organización y destaca las siguientes: Estructura organizacional, remuneraciones, responsabilidad, toma de decisiones, apoyo y conflicto.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
- 2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y trasmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- 3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- 4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Tomando en consideración las propuestas expuestas por los diferentes autores en relación a las dimensiones, se procede a seleccionar cuatro dimensiones que se considera importante para que exista un buen clima laboral dentro de una organización.

- 1. Satisfacción
- 2. Motivación
- 3. Liderazgo y
- 4. Cultura Organizacional
- 5. Comunicación interna

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima laboral."

Relación entre el clima laboral, satisfacción, motivación, liderazgo y cultura organizacional

En la sociedad del conocimiento en la que nos desenvolvemos en la actualidad, uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental

para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio "la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga."

Uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influencian su motivación y comportamiento Ahmed, Khan, & Butt, (2012) citado en Peña, Diaz, & Carrillo, (2015) Estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño.

Para Idalberto Chiavenato (1999), el liderazgo se constituye como: un factor necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos, siendo también esencial en las demás funciones de la administración, porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder (p. 32).

En efecto, la esencia del liderazgo es el lograr "inspirar", es el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace un líder de un individuo. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades, a quienes paralelo en la búsqueda del logro se sus resultados organizacionales, también se preocupan por el desarrollo individual de sus grupos a cargo, donde no solo las personas son vistas desde el punto de vista de producción y son consideradas como un número o un simple indicador de resultado, sino

resaltan que son personas y que deben ser tratadas como tal desde un punto de vista humano, considerando diversos factores que propicien espacios de integración, capaces de promover un ambiente laboral amigable, orientado hacia el beneficio de todos los participantes, no solo de quien dirige."

En consecuencia, el liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, ya que, desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor.

La motivación, el buen trato a las personas y el clima laboral tienen también una relación directamente proporcional, en este aspecto Rodriguez, (2014). Considera que el buen líder;

Acentúa sus esfuerzos, para lograr conducir simultáneamente estos factores, que si sabe alinearlos, conllevan a las personas a sentirse en un ambiente de trabajo placentero, en el cual su deseo es perdurar , mantenerse y fortalecerse a través de sus actividades de manera proactiva, así mismo, mantienen el interés en obtener un buen desempeño en las labores asignadas, logrando excelentes resultados, los cuales deben estar alineados con el logro de los objetivos planteados por la organización (p. 32)

El clima y la cultura organizacional, constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura.

En base a las precisiones de los diversos autores las dimensiones satisfacción, motivación, liderazgo y cultura organizacional tienen estrecha relación con el clima laboral porque establecen Normas, reglamentos, canales de comunicación de la organización beneficiando el desarrollo de las actividades de todos los empleados.

Estrategias para el mejoramiento del clima laboral

Para asegurar la sostenibilidad de una compañía, cada empleador debe garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores. Así se logra influenciar positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, el rendimiento y productividad de la empresa.

El ambiente de trabajo no solo es el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria. Por lo general, involucra otros factores relacionados con el lugar de empleo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor."

Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso. Así, se podrá sembrar las raíces de un negocio exitoso basado en la creatividad y la innovación.

Algunas de las estrategias para obtener un buen clima laboral citadas por Arias, (2012) son las siguientes."

1. Un ambiente de apoyo: Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo (p. 58).

Por lo antes expuesto un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el gerente y el empleado. Cuando los jefes departamentales respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en la compañía."

2. Flexibilidad en el lugar de trabajo: Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad, poseen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales (p. 58).

Precisa que la flexibilidad en el lugar de trabajo se trata de trabajar desde donde el individuo necesite estar en un momento en específico.

3. Reconocer los logros de los trabajadores: Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. (p. 58)

Por su parte hace énfasis en que se debe reconocer los logros de los individuos, es decir se debe celebrar el trabajo bien hecho, debido a que el reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

4. Dar autonomía a los colaboradores: Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos (p. 58).

El autor considera que, al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

5. Crear programas de aprendizaje y desarrollo: Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral (p. 59).

Reconoce que se debe capacitar a los empleados para ello se debe proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.

6. Programar actividades fuera del trabajo: La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas (p. 59).

Considera que es necesario programar actividades fuera del trabajo porque mejora las relaciones interpersonales entre los empleados. Para ello se debe alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. De acuerdo a lo citado por ESAN, (2018) "Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles" (p. 23)

Importancia del clima Laboral

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente."

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004) es el "campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones" (p. 43).

En base a lo citado por el autor el comportamiento organizacional investiga la conducta que tienen los empleados dentro de la organización, con el objetivo de aplicar estrategias para mejorar la productividad de la empresa.

Para Molina (2011) el comportamiento organizacional es el "factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional" (p. 34).

Por lo expuesto el clima laboral se deriva del comportamiento organizacional, es por ello que el autor hace referencia a diferentes aspectos que permiten obtener un clima adecuado. Entre estos aspectos se encuentra la motivación hacia el empleado, la comunicación y el compromiso organizacional.

Según Schermerhorn (2004) y Chiavenato (2009) definieron el comportamiento organizacional como "el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, mostrando la interacción entre las personas y las organizaciones" (p. 52).

Precisan que el comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos."

Relación entre clima laboral y desempeño laboral

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que "hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional" (p.32).

Precisa que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc.

Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el desempeño. Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes."

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que "el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño", por lo que los autores hablan más bien del impacto

potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables.

Algunos metas análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura"

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Constitución de la República del Ecuador

Art. 425. En primera instancia la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) como norma suprema que prevalece sobre cualquier otro del ordenamiento jurídico, se consideran los capítulos, segundo Derecho del Buen Vivir que en su sección séptima en el Art. 32 indica que "La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos... el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir." Tomando en cuenta la vinculación con el Trabajo y la Seguridad social en la sección octava en Art. 33 presenta al trabajo como un derecho y un deber social que concibe en el ser humano la realización personal además de representar en la economía una de sus bases. Capítulo Sexto, Trabajo y Producción en la sección tercera acerca de las Formas de trabajo y su retribución, se exponen los principios que sustentan al trabajo como derecho irrenunciable e intangible, promoviendo la equidad en la remuneración con la realización de un trabajo de igual valor, el contar con un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo de las funciones salvaguardando la salud, integridad, higiene y bienestar del trabajador. El Estado como ente garantista enfatiza el respeto a la dignidad del trabajador, remuneraciones y retribuciones justas, de la misma manera en el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, a

través de la formulación de políticas públicas de promoción prevención, en sí la atención integral en salud en los distintos ámbitos, en este caso en el ámbito laboral."

Código de Trabajo:

Por otra parte uno de los instrumentos jurídicos que trata de los riesgos psicosociales de manera más directa es el Código de Trabajo que en su artículo 35 habla acerca de las obligaciones del empleador o empresario, entre las cuales está el trato con el 35 debido respeto y consideración a los trabajadores, respeto a su intimidad, el pago puntual de sus beneficios y su salario, el establecimiento de trabajo según las disposiciones legales reglamentarias acorde a las medidas de prevención, seguridad e higiene deben proporcionar también las herramientas necesarias para la correcta ejecución del trabajo así como las condiciones adecuadas; como lo reafirma en su art. 39. En contraste en el artículo 37 habla acerca de las obligaciones del trabajador en la trata acerca del buen trato hacia sus jefes, buen comportamiento, cumplimiento de las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal, dar aviso al empleador por situación de falta, el estar sujeto a las medidas preventivas e higiénicas que imponga la ley y el reglamento y las autoridades competentes. Otro de los temas que se trata en el clima laboral es la remuneración, el artículo 73 habla acerca de Los criterios para la fijación de las políticas de las remuneraciones estableciendo que ésta no puede ser inferior al costo de la canasta básica." El capítulo más importante para esta investigación es el capítulo VIII de la seguridad industrial y salud ocupacional que en el artículo 150 habla acerca de las obligaciones de los centros o lugares de trabajo, quienes deben contar con la adecuación para la correcta ejecución del trabajo. "Es obligación del empleador tomar todas las medidas de seguridad industrial y salud ocupacional, a su vez de informar a los trabajadores y trabajadoras de los posibles riesgos laborales, deberá también proveerles de los implementos necesarios para prevenir

accidentes enfermedades profesionales y de capacitarlos de manera oportuna como lo ratifica en su Art. 168 que trata de los derechos y obligaciones de los trabajadores. Otro de los artículos que aporta a la disminución de los riesgos psicosociales es el Art. 155 que se declaran las medidas de prevención de riesgos tanto para empleados como para empleadores, El IESS por medio del Departamento de Seguridad Industrial y Salud ocupacional supervisará periódicamente que el ambiente laboral sea sano.

2.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variables	Definiciones	Dimenciones
Clima laboral	Representa el ambiente interno	Liderazgo
	que hay entre los miembros de la	Cultura
	organización y está íntimamente	Organizacional
	relacionado con el grado de	Satisfaccion
	motivación existente. (Chiavenato, 2007).	Laboral
		Motivación
Desempeño	El Desempeño Laboral se puede definir,	Conocimiento
Laboral	según Bohórquez, como el nivel de	Rendimiento
	ejecución alcanzado por el trabajador en	laboral
	el logro de las metas dentro de la	Motivación
	organización en un tiempo	Buenas prácticas
	determinado citado en Araujo y Guerra,	
	(2007).	

Fuente: Elaboración propia

2.4 Definiciones conceptuales

Liderazgo directivo: Según Anderson (2010) menciona que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada (p. 32).

Comunicación: Al respecto Chiavenato (2009) supone que la comunicación es la que: Garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución; Incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones; Proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas. (p. 24).

Desempeño laboral: Según Chiavenato (2008) manifiesta que es una apreciación sistemática de que como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (p. 28).

Competencia laboral: Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler. (2007) afirma que son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta (p. 43).

Conocimiento: Para Venzin, (1998) El conocimiento implica de recursos heterogéneos y sostenibles lo que se deriva de su naturaleza compleja e idiosincrásica. Así, e desarrollo de una estrategia basada en el conocimiento valioso de la organización es probable que permita una ventaja competitiva sostenible (p. 32).

Capacitaciones: De esta forma Frigo (2016) indica que es la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto (p. 21).

Actitudes: Según Newstrom (2007) menciona que las actitudes de los empleados son evidentemente importantes para cada empresa (p. 14).

Motivaciones: Flores (2016) afirma que La motivación es lo que realmente importa, como la ambición y el deseo. Por supuesto, si estas dos cosas no existen, entonces, seguramente, no habrá motivación (p. 34). (Guim Bust

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa: Cyber Rivera

Ruc.:0919887620001

Administradora.: Uruchima Rivera Yolanda Beatriz

Contadora: Alvarado Arreaga Emily Dayana

Constituida: 13 abril 2012 Actividad de la Empresa:

Alquiler a corto y largo plazo de equipo de informática con internet

Asesoramiento de proyectos, ensayos, artículos e investigaciones

con fines educativos.

Misión

Ofrecer servicios de tecnología e informática a la población triúnfense prestando un servicio de alta calidad, dando prioridad al ámbito educativo, además entregar soluciones integrales en comunicación, prestar asesorías, capacitación y servicios técnicos en todo lo relacionado con computadores, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en forma oportuna, apoyado por el talento humano comprometido y tecnología adecuada, por medio de una gestión integral eficiente.

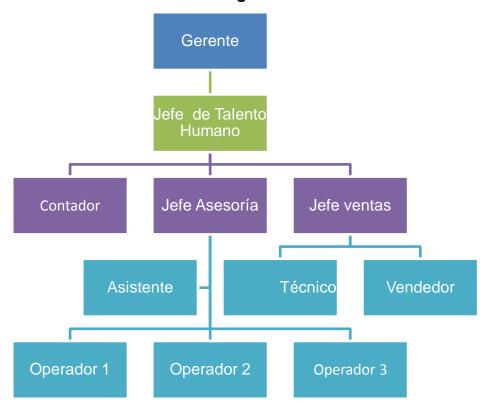
Visión:

Al 2020 ser reconocidos por nuestros clientes actuales y potenciales como una empresa capacitada para prestarles un excelente servicio. Ser uno de los cafés Internet empresa creciente con una estructura organizacional orientada a los requerimientos del cliente para satisfacer sus necesidades. Estará en constante actualización para mantenerse a la vanguardia en

tecnología informática

29

Estructura Organizacional



Plantilla de Trabajadores

Cargo	Área	Cant.
Contadora	Administrativa	1
Jefe Talento H.	Administrativa	1
Jefe Asesoría	Atención al Cliente	1
Jefe ventas	Ventas	1
Técnicos	Atención al Cliente	2
Vendedor	Ventas	1
Operadores	Atención al Cliente	3



Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Investigación de tipo exploratorio

Son las investigaciones que procura darle una visibilidad común que aproxime a los elementos de estudio, este tipo de estudios es realizado cuando el contenido ha sido poco inspeccionado y es difícil de dar una hipótesis. (Carlos Sabino, 1992, p. 23).

La investigación exploratoria está basada a toda la información que se pueda recolectar, así como de las encuestas realizadas a los empleados de Cyber Rivera. Conocedores de los procesos administrativos dentro del ambiente laboral que se realiza actualmente.

La investigación descriptiva

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, p. 12).

Para Mario Tamayo y Tamayo, (2003) "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos". (p.15).

De acuerdo a lo expuesto por los autores, la investigación descriptiva va aportar significativamente al presente estudio porque permite conocer los diversos aportes de los investigadores en temas similares para determinar los factores que inciden en la obtención de un buen clima laboral.

La investigación explicativa

Son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de Fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen. Este es el tipo de investigación que más Profundiza nuestro conocimiento de la realidad porque nos explica la razón o el porqué de las cosas, y es por lo tanto más complejo y delicado, pues el riesgo de cometer errores aumenta aquí considerablemente. Sobre su base, puede decirse, se construye el edificio de la ciencia, aunque no por esta razón deban desdeñarse los tipos anteriores, ya que los mismos son, casi siempre, los pasos previos indispensables para intentar explicaciones científicas. (Carlos Sabino, 1992, p. 34).

La investigación explicativa va de la mano con la investigación descriptiva debido al resultado que muestren las investigaciones podremos obtener las causas que generan el mal clima laboral de los empleados, de manera que se emplearán considerablemente para elaborar las posibles soluciones a las mismas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p. 25).

La población de la investigación corresponde a la Administradora y todos los empleados de la empresa (Jefe Talento Humano, contador, Jefe de Asesoría, Jefe de Mantenimiento, vendedores, técnicos y operadores informáticos), a continuación, se presentan a través de una tabla quienes son los informantes:

Cuadro 1. Población

Ítem	Informantes	Población
1	Administrador	1
2	Empleados	10
	Total	11

Fuente: El autor

Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38).

En la presente investigación se hizo uso del muestreo no probabilístico por conveniencia el cual consiste en una técnica donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. En la presente investigación se seleccionó a toda la población por la cantidad reducida de empleados.

Cuadro 2. Muestra

Ítem	Informantes	Muestra
1	Administrador	1
2	Empleados	10
	Total	11

Fuente: El autor

Técnica e Instrumento de la investigación

En el presente proyecto se utilizó la técnica de la encuesta. Según Trespalacios, Vázquez y Bello, (2015) las *encuestas* son: "instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo" (p. 34).

La encuesta está dirigida a todos los empleados (contador, Jefe de Asesoría, Jefe de Mantenimiento, vendedores, técnicos y operadores informáticos) con la finalidad de recopilar información que permita profundizar las causas que han originado insuficiencias en el clima laboral en la empresa Cyber Rivera. De igual manera fue necesario aplicar la técnica de la entrevista. Según Kerlinger (1985, p. 338) "es una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra pregunta cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación." Para Sierra (1999, p. 281) "es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado (...) orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido." Citados por Pérez (2005, p. 35).

La entrevista está dirigida al empleador con la finalidad de recopilar información oral y personalizada para determinar el desempeño laboral de los empleados. Con la finalidad de recolectar los datos de manera organizada tanto para la entrevista y encuesta se utilizaron cuestionarios, convirtiéndose en los instrumentos de la investigación. Según Autores Arias Fidias (2004) señala que "el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas". (p. 72) Hurtado (2000) señala que "el cuestionario es una serie de preguntas relativas a una temática, para obtener información" (p. 469).

Por lo antes expuesto por lo los autores el cuestionario es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, por lo tanto, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado."

El tercer instrumento utilizado fue la ficha de observación. En opinión de Sabino (1992): La observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (p. 111).

La técnica de la observación está dirigida a todos los integrantes de la empresa con la finalidad de conocer la realidad mediante la percepción directa para identificar las falencias del empleador y/o empleados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se aplicó una encuesta a 10 trabajadores del Cyber Rivera del Cantón ubicado en el cantón "El Triunfo" y se obtuvieron los siguientes resultados que denotan las causas principales de la existencia del problema referido al clima laboral.

1. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la institución?

Tabla 1: Estilo de liderazgo que se practica en la Institución

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	30%
Bueno	4	40%
Regular	2	20%
Malo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 1: Estilo de liderazgo que se practica en la Institución



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Analisis:

De acuerdo a los datos obtenidos el 40% de los trabajadores califica como bueno el estilo de liderazgo que se practica en la institución, el 30% considera que es excelente, el 20 % califica como regular y el 10% malo. De manera general se puede apreciar que el lidrezgo es bueno, no obstante el 30% no se muestra del todo sastifecho. Por la diversidad de criterios se puede establecer que el empleador debe mejorar y perfeccionar el estilo de liderazgo que está aplicando en su empresa.

2. El liderazgo de su directivo, ¿está enfocado en informarle y consultarle sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales?

Tabla 2: El liderazgo de su directivo está enfocado en informarle y consultarle sus ideas y opiniones.

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	30%
A veces	7	70%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 2 : El liderazgo de su directivo está enfocado en informarle y consultarle sus ideas y opiniones.



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Analisis:

En base a los resultados obtenidos el 70% de trabajadores manifiestan que a veces o nunca el liderazgo de su directivo está enfocado en informarle y consultarle sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales, mientras el 30% de encuestados considera que siempre. Es evidente que el empleador deconoce los grandes aportes que podrían dar sus empleados, por ende debe hacerlos partícipes de ciertas decisiones o acciones a tomar.

3. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Tabla 3 : Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe

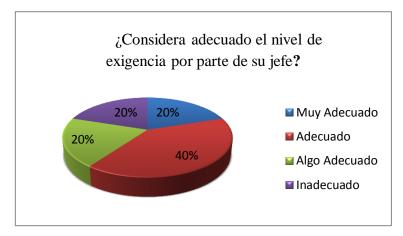
Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Muy Adecuado	2	20%
Adecuado	4	40%
Algo Adecuado	2	20%
Inadecuado	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración ${\bf 3}$: Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su

jefe



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Analisis:

Lo expuesto por los trabajadores evidencia que el 60% muestra conformidad con el nivel de exigencia de su jefe, en cambio un numero significativo considera lo controario (40%) La diversidad de criterios denota que existe fallas por parte del empleador en la forma de dirigir a sus empleados y plantearle el cumpliento de las metas y obejtivos

4. ¿Considera que su jefe es participativo?

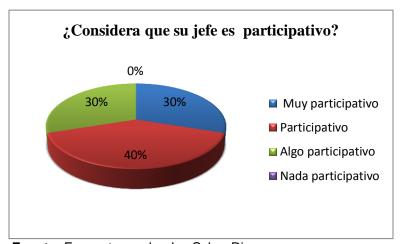
Tabla 4 : Considera que su jefe es participativo

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Muy participativo	3	30%
Participativo	4	40%
Algo participativo	3	30%
Nada participativo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 4 : Considera que su jefe es participativo



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De manera general se aprecia que el 70% de trabajadores valora como participativa la gestión del jefe y un 30% refleja un criterio negativo en este sentido. Por lo antes expuesto los trabajadores perciben que su empleador no se involucra suficientemente en las actividades que ellos realizan, con el tiempo esto genera malestar, pues al desconocer ciertos procesos el empleador puede minimizar el desempeño del empleado.

5. ¿Tiene usted comunicación fluida con su jefe?

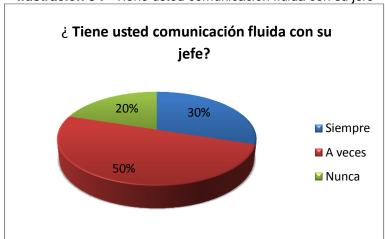
Tabla 5: Tiene usted comunicación fluida con su jefe

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 5: Tiene usted comunicación fluida con su jefe



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Analisis:

En relacion con la efectividad de la comunicación del jefe con los subordinados se percibe que el 30% refiere una visión positiva en este sentido, en cambio que es significativo que el 70% reconozca dificultades con la comunicación efectiva. Considerando que la comunicación es algo básico para todo ser humano, en el ámbito laboral es necesario que haya una interacción efectiva entre empleados y empleador de esta manera se coordina los trabajos y se obtienen grandes resultados.

6. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución?

Tabla 6: Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	1	10%
A veces	6	60%
Nunca	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 6 : Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Esta interrogante arroja que solo el 10% de los trabajadores muestra una respuesta positiva en relación con el trabajo en equipo ,por otra parte el 90% no concuerda en este aspecto .es evidente que la mayoría de los encuestados ponen en evidencia las dificultades relacionadas con la falta de colaboración y ayuda entre los compañeros, unido a un estilo competitivo, lo que provoca relaciones interpersonales inadecuadas que afectan el ambiente laboral y por consiguiente el logro de los objetivos deseados.

7. ¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?

Tabla 7 : ¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	7	70%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 7 : Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en

desacuerdo con él



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos el 20% de trabajadores se sienten en confianza para poderle comunicar al jefe sus puntos de vista en relación con aquellos aspectos que le resultan inadecuados para el desarrollo de la empresa, la mayor parte de los trabajadores no se sienten seguros y decididos para plantearle con confianza los desacuerdos en relación con las decisiones tomadas, los nuevos planes y proyectos, lo que evidencia dificultades con la retroalimentación, la efectividad de la comunicación y el hecho de tomar en cuenta la opiniones y criterios de los subordinados en función de mejoramiento continuo.

8 ¿Considera que tiene un jefe justo?

Tabla 8: Considera que tiene un jefe justo

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

¿Considera que tiene un jefe justo?

¿Considera que tiene un jefe justo?

Si

No

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

En relación a esta interrogante el 80% manifiesta que el jefe es justo y un 20% indica que no. Para que un jefe sea considerado justo por sus empleados debe considerar sus puntos de vista, involucrarlos en la toma de decisiones y jamás engañarlos.

9. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

Tabla 9: Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

Indicadores	ores Cantidad Porcenta	
Siempre	3	30%
A veces	6	60%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 9 : Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

El 30% de encuestados consideran que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo, sin embargo, hay que tomar en cuenta que el 70% no muestra una postura del todo positiva en relación con este aspecto. Esto indica que se debe continuar fortaleciendo la gestión administrativa en beneficio de asegurar un clima laboral positivo y por consiguiente lograr un desempeño laboral acorde con la misión y visión de la empresa.

10 ¿Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?

Tabla 10 : Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Siempre	2	20%	
A veces	7	70%	
Nunca	1	10%	
Total	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 10 : Su jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Por los criterios recolectados de los trabajadores el 20% manifiesta que su jefe a escucha sus opiniones y les hace partícipe de las decisiones, el otro 80% indica que muy pocas o nunca son tomados en cuenta para aportar alguna idea importante que favorezca la solución del problema y la toma de decisiones. Esto evidencia un estilo de comunicación y dirección caracterizado por la verticalidad.

11. ¿Considera usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad?

Tabla 11: Considera usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Siempre	1	10%	
A veces	2	20%	
Nunca	7	70%	
Total	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 11 : Considera usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la institución están basados en el nivel de productividad



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

En base a esta interrogante se valora que existen acciones en la empresa que evidencia favoritismo y que no son tomados en cuenta los resultados de la calidad del trabajo para estimular o promover a los trabajadores a un nuevo puesto, lo que afecta la satisfacción y motivación de los trabajadores hacía el cumplimiento de las metas y planes establecidos. Esto se evidencia en que alrededor del 80% refiere su inconformidad en este sentido.

12. ¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?

Tabla 12 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Muy motivado	1	10%
Motivado	2	20%
Algo motivado	2	20%
Desmotivado	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 12 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a lo expuesto por los encuestados el 30% manifiesta sentirse motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo, en cambio el 70%, que representa la mayoría, refiere no sentirse del todo o nada motivado con las actividades y funciones que realiza en la empresa. Este es un indicador que denota que la motivación constituye uno de los factores que da cuenta de falencias en la calidad del clima laboral y que debe ser atendido en función del crecimiento y la productividad en la empresa.

13. ¿Considera que las planificaciones de las tareas laborales en su área se realizan de forma adecuada?

Tabla 13 : Considera que la planificación de las tareas laborales en su área se realizan de forma adecuada

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Siempre	3	30%	
A veces	5	50%	
Nunca	2	20%	
	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 13 : Considera que la planificación de las tareas laborales en su área se realizan de forma adecuada



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos el 30% de trabajadores considera que la planificación de las labores en su área se realiza de forma adecuada, y el mayor % indica que subsisten dificultades con la planificación acertada y oportuna de las tareas. Esto está afectando la motivación, el conocimiento de las tareas a cumplir, la satisfacción de los trabajadores y por consiguiente el rendimiento laboral.

14. ¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

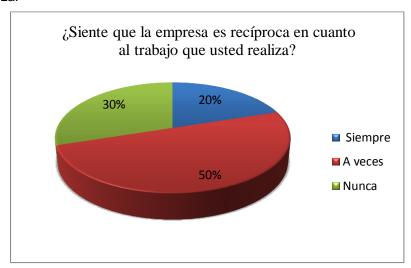
Tabla 14 : Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza.

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Siempre	2	20%	
A veces	5	50%	
Nunca	3	30%	
Total	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 14 : Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza.



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Por los datos obtenidos de las encuestas el 20% de empleados siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que realizan, sin embargo, el 80% considera que no es recíproca. Este indicador pone en evidencia que no existe motivación hacia los empleados, la empresa considera que simplemente es su obligación cumplir con sus actividades, por lo tanto, no otorga recompensas.

15. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores?

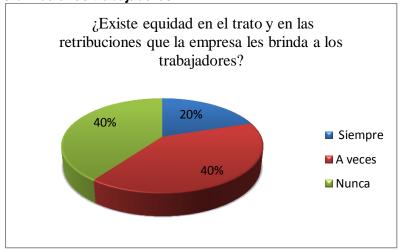
Tabla 15 : Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	4	40%
Nunca	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 15: Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El autor

Análisis:

En relación a la interrogante ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores?, el 20% de empleados manifestó siempre, pero un mayor porcentaje que equivale al 80% indica que no siempre se evidencia un trato ajustado a la equidad y al reconocimiento de los resultados del trabajo. Esto denota la falta de motivación de la administradora hacia los empleados.

16. ¿Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted?

Tabla 16: Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	4	40%
Nunca	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 16: Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 20% de empleados manifiesta que existe una adecuada comunicación entre sus compañeros, sin embargo, el 80% que representa a la mayoría indica que no existe una comunicación adecuada en el ámbito laboral. Este indicador denota que no existe se están presentando falencia con la calidad de las relaciones interpersonales, aparejada al favoritismo y el poco reconocimiento laboral, por lo tanto, no se fomenta la cultura organizacional.

17. ¿Cree usted que es muy agradable trabajar con sus compañeros?

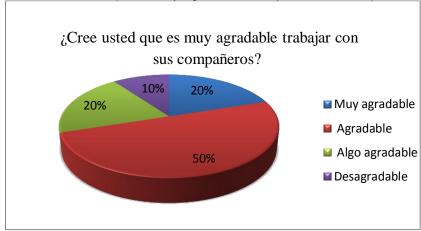
Tabla 17: Cree usted que es muy agradable trabajar con sus compañeros

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Muy agradable	2	20%
Agradable	5	50%
Algo agradable	2	20%
Desagradable	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 17: Cree usted que es muy agradable trabajar con sus compañeros



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

En base a los datos recopilados por las encuestas el 30% considera que no siempre es agradable trabajar con sus compañeros, pero el 70% consideran que si es agradable. Por la divergencia de criterios criterios se puede establecer que, aunque no haya una comunicación interna adecuada, los trabajadores tienen cierta afinidad con determinados compañeros.

18. ¿La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo?

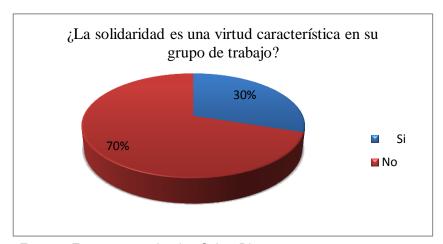
Tabla 18 : La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Si	3	30%	
No	7	70%	
Total	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 18: La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Análisis:

En relación a la interrogante ¿La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo? El 30% de empleados considera que si, sin embargo un 70% indica que la solidaridad no es una virtud característica de sus compañeros. En base a estos resultados se puede evidenciar que los empleados no son solidarios entre ellos, y esto afecta al desempeño de su trabajo.

19. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa que trabaja?

Tabla 19 : Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa que trabaja

Indicadores	Cantidad	Porcentaje	
Siempre	2	20%	
A veces	4	40%	
Nunca	4	40%	
Total	10	100%	

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El Autor

Ilustración 19 : Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa que trabaja



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El autor

Análisis:

El 20% de empleados consideran que siempre perciben un buen clima laboral dentro de la empresa que trabajan, sin embargo, un 80% indica que no siempre se percibe un clima laboral positivo. El presente indicador denota que la percepción de los trabajadores en relación con el ambiente laboral es algo negativo, lo que se convierte en una causa esencial de las insuficiencias que se presentan en la motivación y el rendimiento laboral.

20. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la empresa?

Tabla 20: Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la empresa

Indicadores	Cantidad	Porcentaje
Presencia de un estilo de dirección caracterizado por el		
autoritarismo.	2	20%
Poca preocupación de los directivos de la empresa por la		
superación de los trabajadores.	2	20%
Insuficiente socialización de las propuesta de solución a las		
problemáticas internas de la empresa	2	20%
Errores en la planificación de las tareas que generan		
inconformidad en los empleados	2	20%
Sobrecarga de trabajo y pocos incentivos	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El autor

Ilustración 20 : Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la empresa



Fuente: Encuesta empleados Cyber Rivera

Elaborado por: El autor

Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos se evidencia que existen criterios divididos de manera parcial en relación a los aspectos que afectan el clima laboral, el 20% de empleados considera que se debe a la sobrecarga de trabajo y pocos incentivos, el 20% por errores en la planificación de las tareas que generan inconformidad en los empleados, el 20% por insuficiente socialización de las propuesta de solución a las problemáticas internas de la empresa, el 20% poca preocupación de los directivos de la empresa por la superación de los trabajadores y finalmente un 20% debido a la presencia de un estilo de dirección caracterizado por el autoritarismo.

Entrevista realizada a la administración de la empresa.

Se realizó una entrevista a administradora del Cyber Rivera para continuar profundizando en las causas que han generado un clima laboral relativamente negativo. Para el análisis de los resultados de la entrevista se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

- Relaciones laborales
- Relación entre motivación laboral y rentabilidad
- Satisfacción de los trabajadores
- Liderazgo
- Comunicación interna
- Estrategias para mejorar el clima laboral
- Metas y objetivos claros

Análisis de los resultados de la entrevista

De acuerdo a la información obtenida es evidente que el clima laboral no es adecuado y está afectando al desarrollo de las actividades, los trabajadores tienen ciertas discusiones, prefieren trabajar de manera individual, no existe trabajo en equipo y esto afecta su desempeño. En cualquier contexto del ser humano debe primar la comunicación, aún más en el ámbito laboral, porque los trabajadores deben ser partícipes de las decisiones que toma la administradora con la finalidad de sentirse comprometidos con la ejecución de determinada actividad.

La administradora no hace uso de mecanismos para motivar a los empleados, posee un pobre liderazgo, no existe un plan de capacitaciones, ciertos empleados desconocen cuáles son sus procesos, esto conlleva a que los trabajadores se sientan desmotivados y disminuya su desempeño laboral. Se aprecia que no siempre se logra comunicar de forma efectiva a los trabajadores las etas y objetivos laborales en función de garantizar

claridad en el cumplimiento de las funciones y tareas, lo que genera malestar y afecta directamente la rentabilidad.

No se cuenta con una estrategia de trabajo que garantice el reconocimiento de los resultados del trabajo y sistematizar las acciones de estímulo e incentivos a los trabajadores por concepto de resultados, lo que ha generado insatisfacción en los colaboradores evidenciado en la falta de motivación, dificultades para comunicarse y cooperar en beneficio de objetivos comunes.

Se reconoce que los jefes departamentales no distribuyen equitativamente los trabajos o a su vez hay ciertos trabajadores que no trabajan de la forma adecuado y eso causa malestar a sus compañeros. Unido a la falta de coordinación en tareas u actividades, culpabilizar a otros de sus errores y el poco trabajo en equipo.

Resultados Ficha de Observación

La observación se realizó a los 10 trabajadores y administradora de la empresa Cyber Rivera, por un lapso de 5 días y se obtuvieron los siguientes resultados.

Indicadores:	Obs. 1	Obs. 2	Obs. 3	Obs. 4	Obs. 5
Satisfacción Laboral	M	M	R	В	В
Comunicación interna	М	M	R	R	R
Liderazgo	R	В	R	В	В
Relaciones entre los empleados	М	M	M	R	R
Cultura Organizacional	М	M	M	R	M

En base a los resultados obtenidos por las observaciones realizadas, se puede evidenciar que no existe satisfacción laboral por parte de los empleados, la comunicación interna es muy deficiente, el liderazgo que ejerce la administradora requiere mayor fortalecimiento, las relaciones entre los empleados no es adecuada, por ende, se afecta la calidad del clima laboral para el buen desempeño de las actividades, denotando una falta de cultura organizacional.

Discusión de los resultados

De acuerdo a las tres técnicas de investigación aplicadas (encuesta, entrevista y ficha de observación) al empleador y trabajadores, los resultados obtenidos denotan relación en las dimensiones abordadas, en la cuales la desmotivación de los trabajadores, la carencia de liderazgo efectivo, la falta de comunicación interna y cultura organizacional está afectando el clima laboral en el Cyber Rivera.

Es relevante considerar estos factores para establecer actividades que permitan mejorar o erradicar esta problemática, con la finalidad que cambien todos los aspectos negativos y que el estado anímico, físico y mental de cada trabajador sea positivo.

Actualmente se sienten excluidos por las decisiones que toma la administradora debido a que no les invita a ser partícipes por ende no se sienten comprometidos con su trabajo. Un agradable clima laboral con empleados motivados hará crecer la creatividad generando ideas nuevas, facilita la interrelación con el entorno y sus compañeros.

Plan de mejoras para potenciar un clima laboral positivo en el Cyber Rivera

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto?
Motivar a	Incentivar a los	Para que los	1 vez al	Administr	En la	\$200
los	trabajadores con	empleados se	mes	adora	Empresa	
trabajadores	incentivos financieros y no	sientan				
	financieros.	comprometidos				
	Crear un ambiente de	con la visión y				
	apoyo.	misión de la				
		empresa				
	Elegir al mejor empleado	mejorando su				
	del mes, otorgando	desempeño				
	certificados e incentivos	laboral.				
		La motivación es				
	Otorgar horas de	un mecanismo que				
	descanso por su	trae excelentes				
	desempeño laboral	resultados en				
		beneficio de la				
	Realizar actividades de	empresa.				
	integración social					

	Realizar actividades fuera					
	de la empresa así					
	familiarizar y generar					
	confianza entre ellos.					
Aprendizaje	Reuniones sobre el tema	Mejorar el entorno	Permanent	Persona	En el	\$150
y desarrollo	del comportamiento	Laboral	е	Experta	Auditorio	
	interno.			en	Municipal	
				capacitac		
	Charlas sobre el clima			ión		
	laboral.					
	Profundizar el dominio de					
	conocimientos y					
	experiencia a un área					
	determinada.					
	Crear programas de					
	aprendizaje y desarrollo					

Mejorar el	Revisión de los manuales	Reformar el	Permanent	Jefa de	En la	N/A
Desempeño	de funciones donde	proceso de	е	asesoría	empresa	
Laboral	establecen las actividades	evaluación del				
	a desempeñar cada	desempeño				
	empleado de un área					
	determinada.					
	Dar autonomía a los					
	colaboradores.					
	Flexibilidad en el lugar de					
	trabajo.					
	Plantear y comunicar de					
	forma oportuna las metas					
	y tareas.					
	Estimular el trabajo en					
	equipo para el logro de las					
	metas comunes.					
	Acudir a seminario sobre		2 días	Experto	Guayaqui	\$200
Perfecciona	estilos de liderazgo.			en	1	
r el		Fortalecer el		capacitac		
Liderazgo	Plantear talleres que	personal		ión		

en la	permitan cambiar los	Directivo y mando	Una			N/A
Empresa	procesos y logren mejorar	junto a los	semana		En la	
	el trabajo y delegación de	métodos de		Administr	empresa	
	funciones.	liderazgo.		adora		
	Establecer una estrategia					
	de estímulos e incentivos a					
	los trabajadores a partir de					
	los resultados.					
	Potenciar la realización de					
	tareas de forma conjunta					
	para potenciar el trabajo					
	en equipo.					
	Promover un estilo de					
	comunicación horizontal					
	que tome en cuenta el					
	criterio y las opiniones de					
	los trabajadores en función					
	del logro de la misión y la					
	visión de la empresa.					

	Contacto visual, organizar					
	una reunión por semana					
Mejorar la	para escuchar las quejas y					
comunicaci	mantenernos al día con los					
ón	empleados.					
	Crear formatos de memos,			Administr		
	de correo y de recepción	Para mantener	1 día a la	adora.	En la	N/A
	de documentos.	una	semana		empresa	
	Establecer buzón de	comunicación		Jefe de		
	sugerencias.	segura y positiva		Asesoría		
	Crear una tablilla					
	informativa sobre las					
	tareas y metas a cumplir y					
	socializarlo por el grupo de					
	WhatsApp.					
	Crear una página de					
	Facebook con el propósito					
	de publicitar y reconocer					

los resultados de la			
empresa.			
Incluir información de la			
empresa como misión,			
visión, políticas, valores			
que deber de tener claro			
los trabajadores los			
objetivos de la empresa.			

CONCLUSIONES

- El estudio teórico realizado en relación con el clima laboral permitió considerar como principales dimensiones y/o factores que condicionan este proceso: la satisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, la comunicación interna y la cultura organizacional. A partir de ello se determinaron las variables a estudiar en los diferentes instrumentos de recolección de datos para poder profundizar en la génesis del problema y fundamentar el plan de mejoras.
- El diagnóstico causal permitió determinar como principales factores que han generado un clima laboral con tendencia a lo negativo la ineficiente estrategia de liderazgo que no facilita una comunicación horizontal en beneficio del cumplimiento de los objetivos comunes, el pobre reconocimiento de los resultados laborales, insuficiente utilización del trabajo en equipo como mecanismo de fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la insuficiente planificación e información de las tareas y metas a cumplir. Estos resultados denotan que se ha afectado el desempeño de los trabajadores.
- El plan de mejora que propone toma como punto de partida las causas identificadas en el diagnóstico en función de potenciar un clima laboral positivo, que condicione un buen desempeño de los trabajadores a partir de la articulación de las dimensiones de motivación, comunicación, liderazgo, desempeño y aprendizaje y desarrollo. Este plan aporta significativamente para la reducción de los problemas, mejora la capacidad de liderazgo, comunicación, desempeño laboral y rentabilidad de la empresa como estrategia de mejora continua.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejoras con la participación de todos los colaboradores.
- Evaluar periódicamente la calidad del clima laboral y su impacto en el desempeño de los trabajadores.
- Mejorar los métodos de liderazgo con talleres que permitan cambiar los procesos y consigan perfeccionar el trabajo y delegación de funciones.
 Por lo cual se mejoraría el diálogo con los superiores tomando en cuenta las sugerencias tanto negativas y positivas de sus trabajadores.
- Conseguir que los empleados se comprometan con los valores, misión y visión de la empresa, sean proactivos, capaces de llegar a cumplir las metas y objetivos en cual transmitan la empatía a los demás compañeros de labores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hitt , M., Black , S., & Porter , L. (2006). Administración, Novena Edición,. Pearson Educación.
- Koontz , H., & Weihrich , H. (2004). Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). En C. Amaru Maximiano, Fundamentos de administracion (pág. 47). Naucalpan, Estado de México: Pearson, Pretice Hall.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de administracion.
 Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Pretice Hall.
- Arias, F. G. (2012). En El proyecto de investigacion. 6ta Edicion (pág. 24). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición,
 Diagnóstico y Consecuencias. . México: Editorial Trillas.
- Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo. Editorial Sitesa. México D.F.: Editorial Sitesa.
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoria General de la Administracion. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). En Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición (pág. Pág. 10.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion de talento humano. México: McGraw Hill.
- de Oliveira Da Silva , R. (2002). Teorías de la Administración.
 International Thomson Editores.
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.
- Díez de Castro, E., Garcia del Junco, J., Martin Jimenez, F., & Periañez
 , C. R. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana.

- Drucker, P. (1999). La siciedad Post-Capitalista. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ESAN, C. (2018). Estrategias para obtener un buen clima laboral. Monterrico: Universidad ESAN.
- Galicia, S., Garcia, F., Monserrate, L., & Cruz, H. (2016). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas.
 Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 5-15.
- Gil., I., Ruiz, L., & Ruiz, J. (1997). En La nueva dirección de personas en la empresa (págs. 129-130). Madrid: McGraw-Hill.
- Harris, O. (1986). Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México: Limusa.
- Jiménez, W. (2011). Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Gestiopolis.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quinteros, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-MINISTER, 5-15.
- Marin, A. L. (1992). Sociologia de la empresa. Madrid: Iberico Europea de Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Peña, M., Diaz, G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 37-50.
- Peña, R., & Palomino, M. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño Laboral de los empleados de la empresa distribuidora y Papelería veneplast Itda. Cartagena, Colombia. Obtenido de http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3991/1/CLIMA%20OR GANIZACIONAL-
 - %20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PE%C3%91A.pdf

- Robbins , S., & Coulter , M. (2005). Administración, Octava Edición.
 Pearson Educación.
- Robbins, S. (1995). En Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.) (pág. 666). México: Prentice Hall.
- Rodriguez, A. (2014). Liderazgo y clima Laboral. Obtenido de https://bit.ly/33DBYAO
- Salazar , J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. ACIMED, 67-75.
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Contador(a) publica y Auditoria. Pensamiento y Gestión.
- Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida". Psicoologia del Trabajo y de lasOorganizaciones, 2.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones.* . Barcelona: Editorial EUB.
- Tamayo, M. (2007). El proceso de la investigacion cientifica. 4ta edicion.
 México: Editorial Limusa.
- Werther, W. &. (1995). En Administración de personal y recursos humanos (4aed.) (pág. 231). México: McGraw-Hill.



Anexo 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CYBER RIVERA

El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el clima laboral de empresa. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial

y sólo será utilizada con fines académicos

1. D	DATOS INFORMATIVOS:	
• E	Edad: años	Género:
		Femenino
		Masculino
Nivel d	le Educación:	
Se	cundaria Pregrado	Postgrado
Men	que labora en la Empresa: nos de 1 año Entre 1 – 3 años Entre 3 - INTERROGANTES	- 5 añosMás de 5
Z.	INTERROGANTES	
ئ .1	Cómo calificaría usted el estilo de liderazg	o que se practica en la
instituc	ión?	
□ E	xcelente	
□ В	Bueno	
□ R	Regular	
□ N	f alo	
2	El liderazgo de su directivo : está enfocado	do en informarle y consultarle

sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones institucionales?

Siempre

A veces

Nunca

3.	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?
	Muy adecuado
	Adecuado
	Algo adecuado
	Inadecuado
4.¿Co	onsidera que su jefe es participativo?
	Muy participativo Participativo Algo participativo Nada participativo
5.	¿Tiene usted comunicación fluida con su jefe?
	Siempre
	A veces
	Nunca
6.	¿Considera usted que existe trabajo en equipo en la institución?
	Siempre
	A veces
	Nunca
7.	¿Siente la confianza de decirle a su jefe los aspectos en que está en
desac	cuerdo con él?
	Siempre
	A veces
	Nunca
8.	¿Considera que tiene un jefe justo?
	Si
	No
9.	¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?
	Siempre
	A veces
	Nunca

10.¿Su	jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?
	Siempre
	A veces
	Nunca
11.¿Coi	nsidera usted que las compensaciones y ascensos que se otorgan en la
instituc	ión están basados en el nivel de productividad?
	Siempre
	A veces
\square N	lunca
12. ¿Se	siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?
\Box N	1uy motivado
\Box N	1otivado
□ A	lgo motivado
	Pesmotivado
13. ¿Co	nsidera que la planificación de las tareas laborales en su área se realizan
de form	a adecuada?
	Siempre
	A veces
□ N	lunca
14. ¿Sie	ente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?
	Siempre
	A veces
□ N	lunca
15. ¿ Ex	iste equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a
los trab	ajadores?
	Siempre
	A veces
	Nunca

16. ¿Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted?
□ Siempre
□ A veces
□ Nunca
17. ¿Cree usted que es muy agradable trabajar con sus compañeros?
□ Muy agradable
□ Agradable
□ Algo agradable
□ Desagrdable
18. La solidaridad es una virtud característica en su grupo de trabajo
□ Si
□ No
19. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa que trabaja?
□ Siempre
□ A veces
□ Nunca
20.¿Cuáles de los siguintes aspectos considera usted que afectan el clima
laboral en la empresa?
Presencia de un estilo de dirección caracterizado por el autoritarismo.
Poca preocupación de los directivos de la empresa por la superación de los
trabajadores.
Insuficiente socialización de las propuesta de solución a las problemáticas
internas de la empresa
Errores en la planificación de las tareas que generan inconformidad en los
empleados
Sobrecarga de trabajo y pocos incetivos

Anexo 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL CYBER RIVERA

El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el clima									
laboral	de	la	empresa.	La	información	aquí	suministrada	es	estrictamente
confidencial y sólo será utilizada con fines académicos									

1. ¿Considera que Cyber Rivera es un buen lugar para trabajar? ¿Por Qué?
2. ¿Sus empleados conocen la misión, visión y los valores de su empresa?
3. Indique qué tipo de relación laboral existe entre los empleados y entre usted y los empleados.
4. Explique qué relación encuentra entre la rentabilidad y la motivación de sus trabajadores
5. ¿Cómo usted considera que su estilo de liderazgo está influyendo en la motivación y satisfacción de los trabajadores?

6. ¿Cuáles son las principales problemáticas que se están presentando en las
relaciones entre compañeros?
7. ¿A qué se deben estas dificultades en las relaciones interpersonales?
8. ¿Considera que en la empresa prima un clima laboral adecuado? ¿Por Qué?
9. ¿Cuáles son las causas que están afectando el clima laboral en la empresa?
10. ¿Qué estrategias se utilizan en la empresa para lograr un clima laboral
positivo?

Anexo 3: Guía de observación al ambiente laboral

FICHA DE OBSERVACIÓN

Observador:				
Institución:				
Fecha:			N° de Obs	ervación:
Indicadores:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Satisfacción Laboral				
Comunicación interna				
Liderazgo				
Relaciones entre los empleados				
Cultura Organizacional				