



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

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

TEMA:

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS AL CLIMA LABORAL DE LA
COMPAÑÍA LICOSA, PERIODO 2014**

Autora:

Solórzano Pazmiño Melba Lorena

Tutor:

Ing. Alejandro Ponce Mariscal

Guayaquil, Ecuador 2015



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el trabajo de investigación con el tema: "PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS AL CLIMA LABORAL DE LA COMPAÑÍA LICOSA EN EL PERIODO 2014", presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de la investigación se refiere a: ¿Cómo afecta el clima laboral los niveles de productividad en la Compañía Licosá en el periodo 2014?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: Solórzano Pazmiño Melba Lorena

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

AUTORIA NOTARIADA

Los criterios y opiniones expuestos en el presente trabajo de investigación con el tema de: "Propuesta de un plan de mejoras al clima laboral de la Compañía Licosá en el periodo 2014", de la carrera Administración de Empresas del Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituyen copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

Autor:

Solórzano Pazmiño Melba Lorena

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, gracias a sus bendiciones he podido culminar otra etapa en mi vida.

A mi madre quien con su ayuda incondicional me ayuda a seguir adelante, a mis hijos, que son los motores de mi vida y me motivan a ser un ejemplo a seguir, a mi familia por su constante apoyo, a mi jefe y compañeros de trabajo con quienes he podido contar siempre; a mis compañeros de clases, quienes han contribuido con su apoyo a lo largo de la carrera.

Solórzano Pazmiño Melba Lorena

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi adorado Dios, por estar presente en cada instante de mi vida, gracias a sus bendiciones he podido llegar a donde me he propuesto, a quien he podido recurrir cuando más he necesitado de su ayuda.

A mi madre, mis hijos y toda mi familia que han estado en todo momento para animarme a seguir brindándome su apoyo incondicional en todo tiempo.

Al Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnologías, por acogernos y brindarnos nuevas oportunidades para seguir preparándonos profesionalmente.

A mis profesores, que a lo largo de la carrera nos han impartido sus valiosos conocimientos y enseñanzas, a mis compañeros de clase quienes han hecho más llevadero este camino.

A mi tutor del trabajo investigativo, Ing. Alejandro Ponce Mariscal, quien gracias a su orientación, seguimiento y motivación he podido lograr la culminación de este trabajo.

Solórzano Pazmiño Melba Lorena

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de cuadros.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	xi

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema.....	3
Variables de la investigación.....	3
Evaluación del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	4
Interrogantes de la investigación.....	4
Justificación e importancia.....	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica.....	8
Antecedentes históricos.....	19
Antecedentes referenciales.....	21
Fundamentación legal.....	22

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación.....	24
Tipos de Investigación.....	25
Procedimiento de la Investigación.....	27
Técnicas de la Investigación.....	32

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de los resultados.....	35
Plan de Mejoras.....	47
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	53

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización de la microempresa	
Anexo 2 Encuestas	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Tabulación pregunta #1	36
Ilustración 2 Tabulación pregunta #2	37
Ilustración 3 Tabulación pregunta #3	38
Ilustración 4 Tabulación pregunta #4	39
Ilustración 5 Tabulación pregunta #5	40
Ilustración 6 Tabulación pregunta #6	42
Ilustración 7 Tabulación pregunta #7	43
Ilustración 8 Tabulación pregunta #8	44

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Tabulación pregunta #1	35
Tabla 2 Tabulación pregunta #2	36
Tabla 3 Tabulación pregunta #3	37
Tabla 4 Tabulación pregunta #4	39
Tabla 5 Tabulación pregunta #5	40
Tabla 6 Tabulación pregunta #6	41
Tabla 7 Tabulación pregunta #7	42
Tabla 8 Tabulación pregunta #8	43
Tabla 9 Plan de Mejoras	49

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración
de Empresas

Tema

“Propuesta de un plan de mejoras al clima laboral de la Compañía Licosá,
periodo 2014”

Autora: Solórzano Pazmiño Melba Lorena

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda los factores que influyen en la optimización del clima laboral de la empresa. Su objetivo principal pretende detectar y definir los elementos fundamentales que la empresa Licosá, debe desarrollar para aprovechar al máximo todos sus recursos. Como un objetivo complementario se busca diagnosticar los factores que influyen en la afectación del clima laboral y su incidencia en la productividad del talento humano y el alcance de los objetivos organizacionales de la compañía. La estructura de la tesis tiene cinco momentos determinados claramente: la empresa como unidad productora de bienes y servicios en cual se definen los conceptos, categorías, facultades, capacidades y aptitudes tanto del ser humano como de la empresa. El clima laboral como factor fundamental para el desarrollo empresarial en el que se detalla los componentes que conforman el clima laboral motivación, liderazgo, trabajo en equipo, estilos de dirección y comunicación. El ambiente laboral positivo que aborda el estudio del clima organizacional y su relación con la productividad. Un marco metodológico

en que se realiza el análisis, el diseño y la investigación de acuerdo a las técnicas de encuesta al personal mediante herramientas cualitativas y cuantitativas. Se integra el ultimo capitulo en el cual se desarrolla la propuesta del plan de mejora, determinando el planteamiento de las estrategias para optimizar los factores que influyen en el clima laboral, los criterios y estrategias para medir el clima organizacional, las acciones correctivas recomendadas para resolver los problemas generados en el ambiente laboral y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos.

Clima laboral – productividad – motivación - liderazgo

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnóloga en Administración
de Empresas

Tema

“Propuesta de un plan de mejoras al clima laboral de la Compañía Licosa,
periodo 2014”

Autora: Solórzano Pazmiño Melba Lorena

Tutor: Ing. Alejandro Ponce Mariscal

ABSTRACT

This research addresses the factors that influence the optimization of the work environment of the company. Its main objective aims to identify and define the key elements that the company Licosa, must develop to make the most of all its resources. As an additional objective seeks to diagnose the factors that influence the involvement of the working environment and its impact on the productivity of human talent and scope of organizational objectives of the company. The structure of the thesis has five times clearly identified: the company as a production unit of goods and services which concepts, categories, abilities, skills and aptitudes both human and enterprise are defined. The working environment is key for business development in the components that make up the work environment motivation, leadership, teamwork, leadership and communication styles detailed factor. The positive work environment that deals with the study of organizational climate and its relationship to productivity. A methodological framework for the analysis, design and research according to staff survey techniques using qualitative and quantitative tools is performed. The last

chapter in which the proposed improvement plan is developed, determining the approach of strategies to optimize the factors that influence the work environment, criteria and strategies to measure organizational climate, recommended corrective actions to resolve integrates the problems generated in the workplace and finally the conclusions, recommendations and annexes.

Work environment – productivity – motivation – leadership

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Ubicación de problema en un contexto

En los albores del nuevo siglo XXI, la noción de clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre miembros de una organización con relación a políticas, procesos y prácticas organizacionales según Klein y Kozlowski (citado por Lasio 2003).

Según Fey y Beamish (2001) existen tres escuelas de pensamiento que se han desarrollado del clima organizacional: La subjetiva desarrollada por Schneider y Reichers (1983), la objetiva por Pane y Pough (1976) y la perspectiva de interacción por Katz (1980) y Weick (1979).

Ahora bien, desde una perspectiva subjetiva, el clima organizacional es un agregado que refleja los procesos por los cuales los miembros colectivos del grupo entienden y comparten sus experiencias de eventos organizacionales (2003, Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts). Desde una perspectiva objetiva, el clima organizacional es propiedad de la organización y representa descripciones de los empleados sobre el foco estratégico de la empresa tal como servicio al

cliente, innovación, seguridad, entre otros. Y la perspectiva de interacción es donde se entrecruzan y valoran la objetiva y subjetiva.

Los eventos organizacionales son episodios de los cuales los empleados interpretan y sienten su ambiente de trabajo, en otras palabras, los eventos sirven como indicadores de clima que pueden revelar las prioridades Zohar (2004).

En función de estas valoraciones teóricas, el problema de la investigación se ubica en un contexto laboral-social-empresarial. Por tanto, no es de extrañar que en las 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. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Opcit).

1.2 Situación de conflicto

La investigación se desarrolla bajo ciertas condiciones de conflicto que componen un marco de subproblemas, los mismos que se evidencian por la manera reiterada de una inestabilidad en la permanencia del personal dentro de la Empresa. Así mismo, existieron variables que afectaron al personal; entre las cuales se pueden mencionar: los diferentes estilos de liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales, entre otros; todos estos aspectos produjeron cierto descontento que lógicamente repercutió en el ambiente de trabajo, el cual generó climas de trabajos tensos y autocráticos que disminuyeron la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus funciones.

Los mismos constituyen obstáculos en el desarrollo de las actividades de la organización sobre todo cuando no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En esta situación se puede apreciar que la organización como colectivo carece de capacidades o

conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la Empresa (Falta de capacitaciones, charlas de motivación, incentivos; se trabaja por necesidad) y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Por tal razón, el propósito de esta investigación es el de explorar estos procesos que sustentan el clima laboral y el microambiente organizacional, con el fin de definir un modelo que permita focalizar los esfuerzos de investigación, establecer un diagnóstico e intervención en relación con este campo, mediante el establecimiento de un plan de mejoras al clima laboral dentro del contexto del trabajo, con ampliación a varias áreas: sociales, económicas, productivas, culturales, etc.

1.3 Delimitación del Problema

Campo.- Clima laboral

Aspectos.- Productividad

Área.- Operativa

Tiempo.- Año 2014

1.4 Formulación de problema

¿Cómo afecta el clima laboral los niveles de productividad en la Compañía Licosá, en el periodo 2014?

1.5 Variables de la investigación

Variable Dependiente.- Clima laboral actual

Variable Independiente.- Productividad

1.6 Evaluación del problema

El problema actual será evaluado, partiendo de un diagnóstico, y con la aplicación de ciertos indicadores cuali-cuantitativos.

1.7 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un plan de mejoras al clima laboral de la Compañía Licosa

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente aspectos sobre clima laboral y productividad
- Diagnosticar el clima laboral en la Compañía Licosa
- Proponer mejoras al clima laboral de la Compañía Licosa

1.7. Interrogantes de la investigación

El proceso de investigación sin duda alguna va a requerir de interrogantes, tales como:

¿Los factores relativos al Clima Organizacional influirán en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Compañía Licosa?

2) ¿Los recursos humanos determinan uno de los factores de mayor incidencia en el desarrollo de la Compañía Licosa?

3) ¿Los factores del clima organizacional de la de la Compañía Licosa influirán en la atención al cliente?

4) ¿Mediante un diseño de un modelo de Intervención en Procesos Humanos mejorarán los factores relativos al Clima Organizacional de la Compañía Licosa?

5) ¿El personal de la Compañía alcanzará el grado de motivación y cumplirán sus objetivos al estructurar un plan de mejoras e intervención en administración de talento humano?

6) ¿Un programa de monitoreo y evaluación, ayudará a determinar el éxito del plan de mejora propuesto?

1.8. Justificación e importancia

El problema y tema de la presente investigación se justifica por las siguientes razones fundamentales:

- Brindar una solución viable, sistemática, realizable y eficaz luego de analizar los factores que afectan al clima laboral y productividad.
- Contribuir como un parámetro referencial para el legado de futuras investigaciones en el sector empresarial de las dimensiones del clima laboral (Criterio de implicación práctica), y a la propia empresa.
- Aportar a la estructura investigativa de la Comunidad académica-educativa (Tecnológicos y Universidades) Criterio de Utilidad Metodológica;
- Servirá como fuente académica de información relevante y procedimental para otras tesis, o propuestas de investigación (Valor Teórico).
- Se beneficiarán de esta investigación: Los interesados en la situación empresarial de la Compañía Licosa (Criterio de Conveniencia), Los estudiantes investigadores, los docentes investigadores, los usuarios y clientes, así como otros agentes de la economía (Criterio de Relevancia Social).
- Permitirá conocer en gran medida la relación causa-efecto de las variables del Clima laboral y Productividad así como su conexión correlacional con otras variables y su grado de operacionalidad.

Una de las razones o argumentos más importantes que justifica su realización es el hecho de que el Plan de mejoras hipotéticamente contribuirá a un mejoramiento de los síntomas de las variables indicadas en el problema y por lo tanto al análisis y uso de indicadores que maximizaran el valor investigativo del mismo.

Por otro lado el diseño metodológico y el enfoque teórico-práctico-analítico desarrollaran un proceso investigativo mucho más congruente y significativo.

VIABILIDAD

El alcance del trabajo está en dependencia de las posibilidades de recursos disponibles para su realización, y estos son: humanos, materiales y financieros, así como el tiempo disponible para su ejecución. La viabilidad de este proyecto depende de factores técnicos, sociales, económicos, ambientales y políticos.

Viabilidad Técnica: Técnicamente el proyecto es viable, ya que cumple con toda la estructura y estándares para el análisis técnico de las variables, así como la obtención de datos que determinan las condiciones de los beneficiarios del proyecto y su capacidad de incorporar al proceso de investigación en cada una de sus actividades nuevos procedimientos e instrumentos de mucha importancia.

Viabilidad Socio-Cultural: Al analizar el significado de las normas y costumbres sociales de la región de la Costa provincia del Guayas y específicamente Guayaquil en donde se ejecutará el proyecto. Los valores culturales de la Organización, sus características más importantes en lo que concierne a organización social, distribución de géneros, herencias culturales, patrones morales, hábitos y costumbres.

Viabilidad Económica: En base a un estudio de mercado y el tamaño del mismo para el servicio creado, lo que es extensible a la necesidad social

para proyectos no comerciales. Se deberá valorar, la asimilación de los resultados por parte del público objetivo adonde van dirigidos.

Viabilidad Ambiental: La dimensión de la acción y puesta en marcha del proyecto no afectará el equilibrio ecológico en el que se ejecuta el mismo. Se valorará también el grado en que los recursos empleados son renovables y por lo tanto permite dar cumplimiento a las regulaciones medioambientales del país.

Viabilidad Institucional y de Gestión: El proyecto es perfectamente articulable con todas las estrategias y directrices propias del lugar donde se desarrolla la investigación en cuestión. La importancia de analizar la idoneidad de las organizaciones para desarrollar la gestión, las acciones previstas y la calidad de las mismas según lo propuesto, la comunicación, cantidad y calificación de su personal, capacidad para el funcionamiento contable y de pagos.

Viabilidad Financiera: Existe la capacidad para obtener y administrar los recursos monetarios para la realización del proyecto, así como los recursos materiales y financieros de que ya se dispone por las instituciones participantes para asumir las acciones previstas en el proyecto.

Viabilidad Política: el contexto político hasta cierto punto es favorable, indiferente o contrario al objeto del proyecto. Es muy importante a la hora de valoración financiera la viabilidad de un proyecto observar que sus objetivos y resultados encajen en las líneas de un programa general o al menos sean comprendidos dentro de las prioridades, estrategias y políticas del país, región u organización en el que se desarrollará la intervención.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se abordan algunos conceptos y definiciones, así como las caracterizaciones y otros aspectos de trascendental importancia en torno a las variables Independiente y dependiente del problema de investigación, esto permitirá tener un enfoque teórico lo bastante amplio como para luego operativizar las variables.

Pereira, en su definición de productividad, toca aspectos claves que influyen en el aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros, originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción. Dentro de este se encuentra la palabra trabajo, que no es más que "el trabajo es ante todo, un proceso entre el hombre y la naturaleza, durante el cual el hombre, mediante su propia actividad, mediatiza, regula y controla el intercambio de sustancias entre él y la naturaleza" (Aristos, 1981).

Mateo en su obra además del trabajo toca factores que influyen en la productividad por ello se hace necesario definir la palabra factor, entendida como "elemento, con causa" (Aristos, 1981). Para el análisis resultan interesantes varios factores que influyen en el aumento o

disminución de la productividad, sin olvidar que existen factores objetivos y subjetivos.

Por factor objetivo se entiende "las condiciones que, independientemente de las personas determinan la orientación y el marco de su actividad" (Aristos, 1981).

Otras definiciones de Productividad según tres autores:

Según Peter Drucker "La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo".

Según Andrew Grove, "La productividad de cualquier función es igual a su rendimiento dividido por el trabajo necesario para generar dicho rendimiento".

Según G. Archier y H. Serieyx, Grupo Lasieur, "La productividad es una actitud de progreso de constante mejora de lo que existe ya. Es la seguridad de sentirse uno capaz de hacerlo mejor hoy que ayer, y menos bien que mañana".

Clima Laboral:

Se ha tratado de otorgar diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

El clima laboral puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde esta perspectiva se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

El chileno Rodríguez (1999) elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones

interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización. El colombiano Méndez (2006) también presenta una definición sugerente de clima: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, trabajo en equipo) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinados comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006, p. 108).

En último lugar, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su conducta en el lugar de trabajo.

El clima laboral es 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, competencia, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización". Según Litwin y Stinger (1978).

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 ocupacional de cada trabajador. Esto también comprende la percepción del clima por parte de cada empleado.

Según Robbins Stephen. (2004;8), la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Características:

Entre las características del clima laboral podemos mencionar muchas tales como:

Actitudes del trabajador

Productividad

Eficiencia

Conflictos laborales

Comunicación

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con

el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan

físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, y a la fatiga ocupacional como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente, dando como resultado muchas veces las enfermedades profesionales.

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.

Factores:

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes:

Tipos de Clima Laboral y sus Variantes:

1. Clima de Tipo Autoritario

1.1. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos

los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2. Clima de Tipo Participativo

2.1. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2.2. Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja

en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Calidad de Vida Laboral:

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral, es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco

se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como el ser productivo y el ser humano, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

Análisis y contextualización en la compañía Licosa.-

Muchos de los factores teóricos mencionados no se aplican o no están funcionando en la Empresa en estudio.

La Calidad de Vida Laboral de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral

(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se sitúan en el año 1924, cuando las investigaciones de psicología aplicada al trabajo permitieron

descubrir la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Luego en el año 1958, surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo, no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. La creación de National Training Laboratory (NTL) de Bethel hasta 1947, a través de una serie de reuniones los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asistencia de un psicólogo, a esta actividad o tipo de entrenamiento se le llamaba Training Group.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió concretamente a partir de 1962 con un conjunto de ideas al respecto del ser humano de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran: la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del ser humano moderno y de la organización con base en la dinámica motivacional, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugaban con los objetivos organizacionales, llevando a los miembros de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retardaba y muchas veces impedía el alcance de los objetivos de la organización; así como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

Para Bennis (1969) “es una respuesta al cambio una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, aptitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y el aturdidor ritmo de los propios cambios”

ANTECEDENTES REFERENCIALES

A finales del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales, todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza; desde esta visión se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes.

En los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos gerentes; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención al personal de la Empresa Licosá. La productividad es el principal problema al que se enfrenta una organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones para generar oportunidades de realización personal. El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en el contexto global altamente competitivo, debiendo implementar constantemente sistemas de mejoramiento continuo que persigan como objetivo trascendental el mejoramiento del desempeño de su personal, para lograr ser más productivos y rentables.

La evolución de los servicios de construcción de vías a nivel nacional, ha determinado que el talento humano que trabaja dentro de las mismas esté sujeto a grandes cambios y aprendizajes, lo que involucra una capacitación constante que vaya de la mano con el avance tecnológico.

2.1 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para la realización del proyecto de investigación propuesto, es de importancia a considerar:

Constitución Política de la República del Ecuador:

Art. 227

-La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 325

-El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326 numerales 5 y 6

-Se establece el derecho de los ecuatorianos a desarrollar actividades laborales en un ambiente adecuado que garantice la salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; y que toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, será reintegrada al trabajo y mantener la relación laboral.

El derecho al trabajo y sus principios. Numerales del 1 al 16. Art. 327.

-La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directa

Código de Trabajo:

-Art. 42. Obligaciones del Empleador.

Literal 10.

-Respetar las asociaciones de trabajadores

Literal 12.

-Sujetarse a reglamento interno legalmente aprobado

Art. 45.

-Obligaciones del Trabajador. Del literal a) a la j)

Art. 46.

-Prohibiciones al Trabajador. Del literal a) a la i)

Reglamento de gestión del talento humano

Capítulo V

Obligaciones y prohibiciones de la Empresa y sus servidores

Capítulo VI

III .Infracciones y sanciones

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento.” (Tamayo, 1994:45)

Es un proceso sistemático y honesto, que busca la verdad contenida en un problema (o situación problemática), debidamente delimitado, el cual amerita ser entendido o corregido a la luz de la correcta interpretación de información relevante, con el fin de contribuir al progreso y bienestar de la humanidad.

“Si hay un problema para el cual una solución es buscada especialmente, el proceso no es sistemático” señala Navarro (1992:2) y por su parte, Hernández (1993:xxiii) dice que un proceso es dinámico, cambiante y continuo, compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan una de otras y no pueden ser omitidas ni alteradas en orden, a consecuencia de perder validez, confiabilidad y propósito, lo cual hace que deje de ser científica. Esto obliga a advertir respecto a la importancia de atender las partes y etapas del proceso con igual interés e importancia.

Así, entendemos por metodología científica a un cuerpo creciente de ideas que puede caracterizarse como conocimiento racional, exacto y

verificable, por consiguiente factible. Esta propone una metodología adecuada, incorpora un procedimiento de investigación de modo: ordenado, repetible, y auto corregible para la obtención de información.

Para Piaget, metodología científica es sobretodo aprender las reglas generales de toda experiencia científica.

Merton reafirma la diferenciación entre metodología como lógica del procedimiento científico y teoría.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación de este trabajo, es descriptiva y cualicuantitativa, por aplicarse el método analítico y estadístico.

Investigación descriptiva:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Etapas de la investigación descriptiva:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos eminentemente claros y precisos.

Recolección de datos de la investigación descriptiva:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado es la Empresa Licosá.

La cual constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella, para el caso del proyecto serán los de la población total. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos. Población total: Muchas veces no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado. Muestra de la población: Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, ya que si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo.

Expresión de datos de la investigación descriptiva:

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se puede utilizar uno de ellos o ambos a la vez. Cualitativos (mediante símbolos verbales): Se usan en estudios cuyo objetivo

es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. (Visión científicista).

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se eligió utilizar la investigación no experimental transversal porque se va a investigar en un tiempo determinado ya que no se va a utilizar un laboratorio experimental por ese motivo no se utilizó otros diseños de investigación.

Nivel de investigación

Se eligió el nivel explicativo porque se explica el fenómeno del problema donde se llega al conocimiento de las causas y así poder establecer las relaciones causa-efecto.

Esta investigación tiene como objeto diagnosticar las causas del problema y Proponer mejoras en el clima laboral de la empresa para la optimización del desempeño laboral y el logro de la productividad de la empresa Licosa de la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2014, por consiguiente es de tipo aplicada. Sobre esto señala Chávez (1994, p.133) la investigación de tipo aplicada tiene como finalidad resolver un problema en un periodo corto, mediante la utilización de herramientas metodológicas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (P.114).

Población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. En este caso es la Empresa Licosá.

Población: La ciudad de Guayaquil donde se sitúa la Empresa Licosá, es al norte de la ciudad de Guayaquil, en el km. 16.5 vía a Daule.

Característica de la población:

Concepto de población asumido.-

Población es el conjunto de individuos objeto de estudio donde se dirige la investigación, es decir la Empresa Licosá.

Esta población se caracteriza por ser dinámica y diligente en el trabajo de la construcción de vías a nivel nacional, no obstante los niveles de productividad vienen descendiendo en los últimos años debido al clima laboral que viene deteriorándose en cuanto a las condiciones de seguridad, comunicación, falta de comunicación eficaz, entre otros aspectos o elementos que los empleados requieren para optimizar su desempeño y mantener la productividad laboral.

Delimitación de la población.-

Delimitar el universo de estudio: tenemos que determinar cuáles van a ser las unidades de análisis en la investigación (personas, empresas, instituciones, departamentos) luego tenemos que cuantificar y delimitar dicho universo. Hay universos fáciles de cuantificar y delimitar pero hay

otros difíciles de cuantificar y delimitar. Para el caso en referencia las unidades de análisis son los trabajadores de las diferentes áreas que conforman la empresa es decir alrededor de 100 clientes internos del sector empresarial o zona donde se circunscribe la investigación.

Debemos de considerar que el estudio se dirigirá a toda la población, indistintamente del proceso de muestreo que se aplique, ya que en este caso la muestra será igual a la población por considerarse que es una empresa mediana.

¿Cómo calcular la muestra correcta?

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación social que determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy utilizada que orienta el proceso sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Z	Nivel de Confianza
1,15	75%
1.28	80%
1.44	85%
1.65	90%
1.96	95%
2.00	95.5%
2.58	99%

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella (N).

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Para el proyecto en referencia se va a obviar todo este proceso al considerar que $n = N$, es decir que se trabajará con toda la población, por lo tanto nuestra unidad de análisis serán los trabajadores en su totalidad que son alrededor de 30 personas.

Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es 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).

La muestra es una parte que representa a toda la población, en base a sus características que la investigación requirió, respecto a la muestra se evaluó las microempresas en el sector

3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se define al método según Mario Bunge (1969): "El método científico es la estrategia de la investigación para buscar leyes.

Rita M de Zayas plantea que: el método es el componente didáctico que con sentido lógico y unitario estructura el aprendizaje y la enseñanza desde la presentación y construcción del conocimiento hasta la comprobación, evaluación y rectificación de los resultados.

Según el autor Arias, Galicia Fernando. Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

Métodos teóricos:

Los métodos teóricos de orden cualitativo que se aplican en el proceso de la investigación son:

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.-

Rojas Soriano, (1996-1997) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez-Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Para el proyecto en referencia la autora estimo necesario aplicar una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Licosa, cuyo instrumento (cuestionario de preguntas se muestra en la siguiente página) Primero definiremos lo que es un instrumento para recolectar información a través de la encuesta como técnica de investigación elegida.

INSTRUMENTO:

- Según Stanton, Etzel y Walker, una *encuesta* consiste en reunir datos entrevistando a la gente
- Para Richard L. Sandhusen, las *encuestas* obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.
- Según Naresh K. Malhotra, las *encuestas* son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado [3]. Según el mencionado autor, *el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.*

ENCUESTA:

Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006:127-128) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA LICOSA

La presente encuesta tiene por finalidad conocer la percepción que tienen los trabajadores de las diferentes áreas de la compañía, acerca del clima laboral y su afectación en la productividad, esta información servirá para la realización de un proyecto de investigación.

3.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló en varias fases o etapas.

Primera fase: Se realizó a través de la planificación de las actividades necesarias para dar cumplimiento de la investigación. En esta fase se

eligió la documentación que conformó el marco conceptual para definir las categorías principales, subcategorías y las dimensiones de cada una.

Segunda fase: Está referida a la investigación de campo, en donde a través de las técnicas de observación se llevó un diario o registro de los hechos desapercibidos para otros. E igualmente a través de la encuesta estructurada a los trabajadores se obtuvo respuestas a las preguntas cerradas, las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas y subcategorizadas.

Tercera fase: Se refiere al análisis, interpretación e integración de los resultados. Esta se hizo a través de las conexiones de las categorías y las subcategorías. Se constató con el marco conceptual existente. Para lo cual la autora en base a una exhaustiva revisión documental de los libros, internet y los documentos revisados en la empresa Licosá.

Finalmente la autora e investigadora presenta un Plan de mejoras, con el que cree se resolverá el problema del clima laboral y aumentará la productividad del personal, con el consecuente mejoramiento de las condiciones ocupacionales, sociales, económicas y de rentabilidad empresarial.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

TABULACIÓN PREGUNTA # 1

1.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa y formar parte en este trabajo?

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTAL	30	100%

Tabla 1 Tabulación pregunta #1

ANÁLISIS:

Los resultados nos muestran que el 93% de los trabajadores se sienten satisfechos de formar parte de la Empresa (esto equivale a 28 trabajadores), es decir que su nivel de auto pertenencia y orgullo laboral es significativamente elevado, mientras que apenas un 7%, es decir 2

trabajadores piensan lo contrario. Tal situación se refleja en forma gráfica de la siguiente manera:

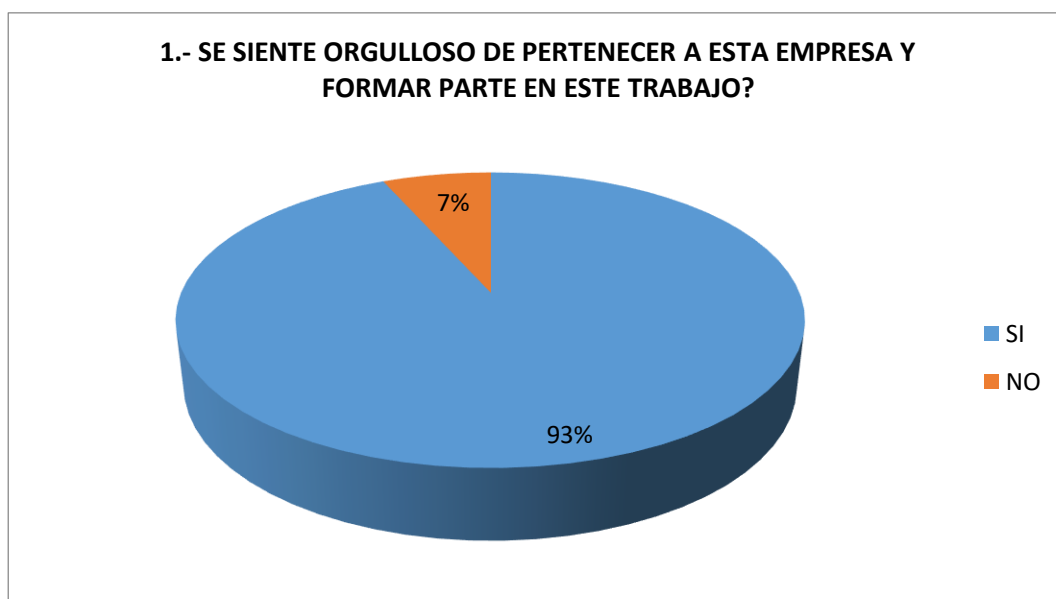


Ilustración 1 Tabulación pregunta #1

TABULACIÓN PREGUNTA # 2

2.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Tabla 2 Tabulación pregunta #2

ANÁLISIS:

Los resultados arrojan que el 83% que equivale a 25 colaboradores de la Empresa se sienten cómodos en su puesto de trabajo, es decir que su nivel de autoestima y confort se encuentra bien, no obstante el 17 % que equivalen a 5 trabajadores expresan inconformidad con su puesto de

trabajo, lo que se traduce en una incomodidad para realizar sus tareas, situación que está afectando su rendimiento laboral.

Esta situación se refleja en el gráfico de pastel que se muestra en la parte inferior:

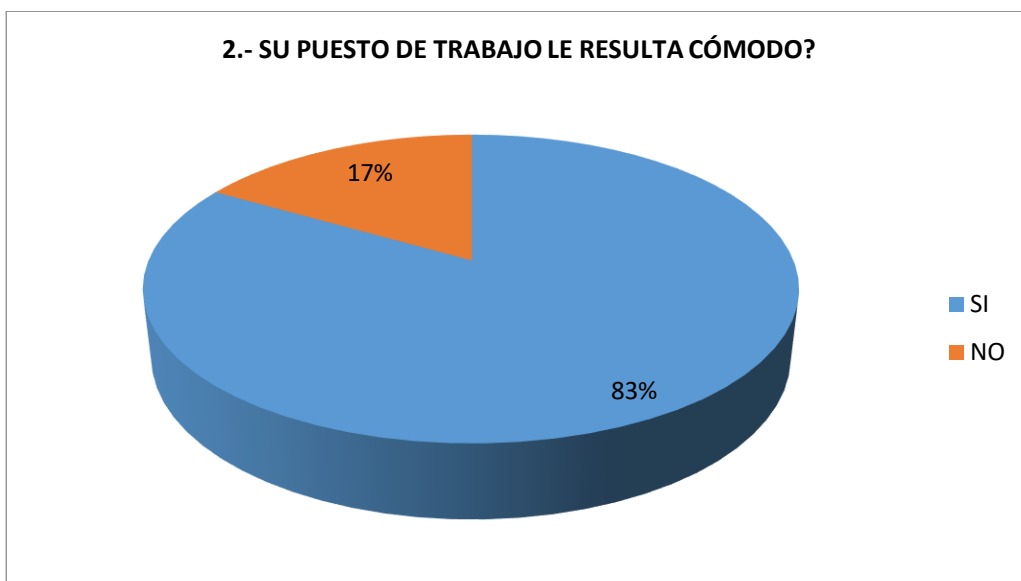


Ilustración 2 Tabulación pregunta #2

TABULACIÓN PREGUNTA # 3

3.- ¿Su empleador toma en cuenta la seguridad laboral con la que laboran sus colaboradores?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUCHO	9	30%
POCO	21	70%
NADA	0	0%
TOTAL	30	100%

Tabla 3 Tabulación pregunta #3

ANÁLISIS:

Referente a esta pregunta de opción múltiple, podemos observar que los resultados arrojan que el 70% de los trabajadores perciben que el empleador les brinda poca seguridad laboral es decir 21 trabajadores que es una mayoría significativa se sienten inseguros o poco seguros y apenas el 30% que equivale a 9 trabajadores se sienten seguros laboralmente.

Esta situación se refleja en el siguiente gráfico de pastel

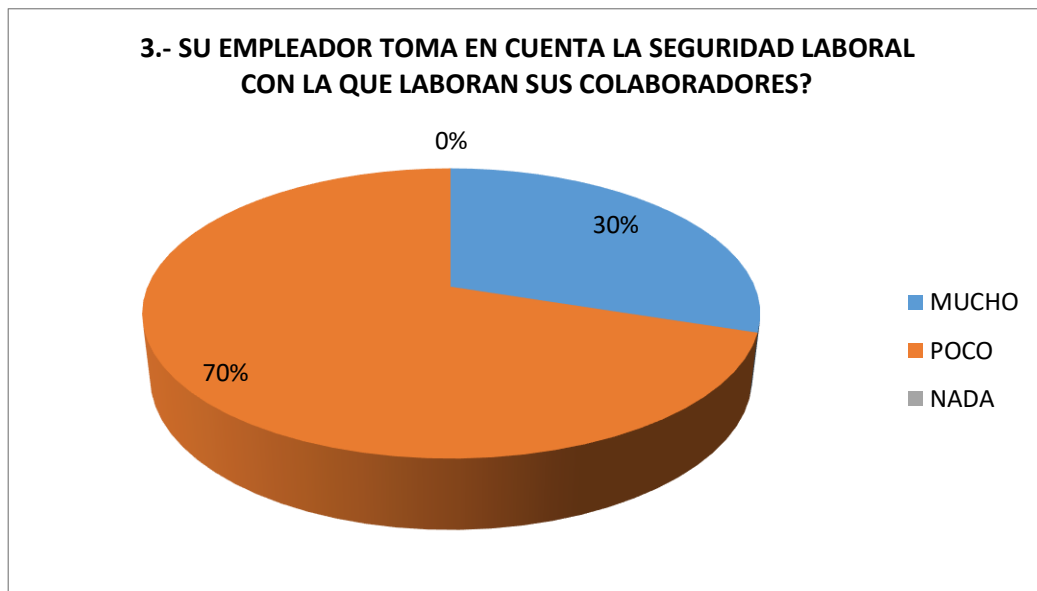


Ilustración 3 Tabulación pregunta #3

TABULACIÓN PREGUNTA # 4

4.- ¿Su jefe le brinda reconocimiento por su desempeño eficiente dentro de sus funciones?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	3	10%
NO	27	90%
TOTAL	30	100%

Tabla 4 Tabulación pregunta #4

ANÁLISIS:

En la pregunta # 4, los resultados arrojan que el 90% de los trabajadores, es decir 27 de 30 perciben que no son reconocidos en su desempeño laboral eficiente, mientras que el 10 % que equivale a 3 trabajadores piensan que sí lo son, tal como se refleja en el gráfico de pastel en la parte inferior

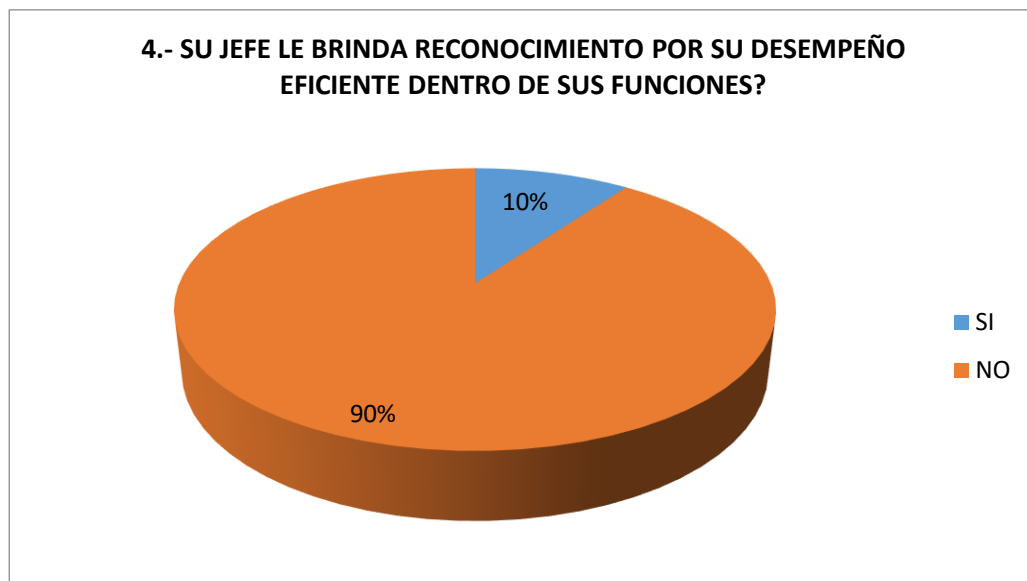


Ilustración 4 Tabulación pregunta #4

TABULACIÓN PREGUNTA # 5

5.- ¿Tiene suficiente espacio en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

Tabla 5 Tabulación pregunta #5

ANÁLISIS:

Los resultados para la pregunta # 5 muestran que una gran mayoría que equivale al 77 % es decir 23 trabajadores consideran que si tienen el suficiente espacio para desarrollar su actividad laboral, mientras que apenas el 23 % que equivale a 7 trabajadores consideran que no tienen el suficiente espacio para dichas actividades, lo cual se refleja en el grafico que a continuación se muestra.

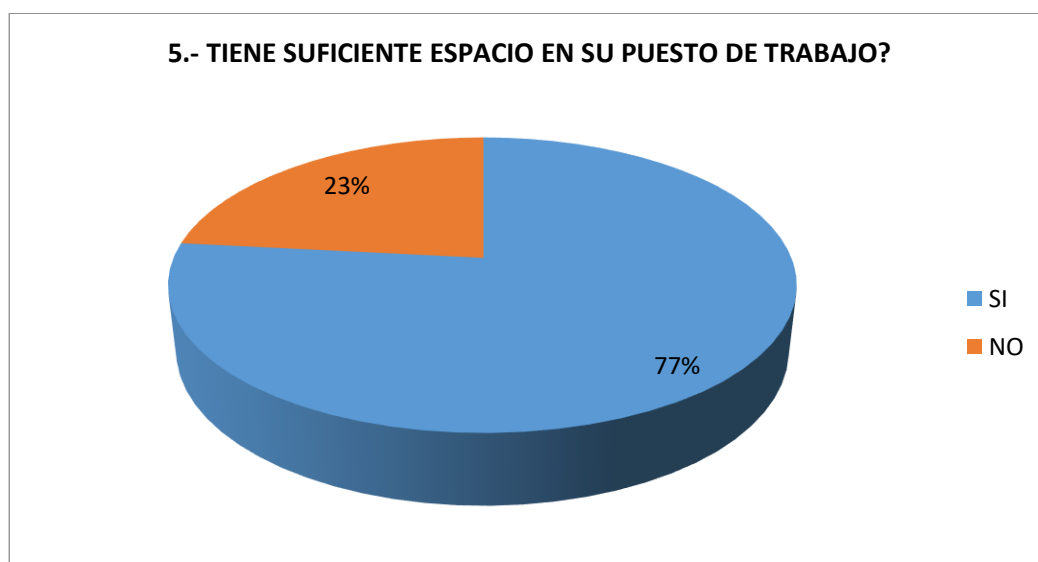


Ilustración 5 Tabulación pregunta #5

TABULACIÓN PREGUNTA # 6

6.- ¿Considera importante el trabajo en equipo y la colaboración con la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	29	97%
NO	1	3%
TOTAL	30	100%

Tabla 6 Tabulación pregunta #6

ANÁLISIS:

La percepción de los trabajadores de la empresa Licosa en cuanto a la importancia del trabajo en equipo, de acuerdo a los resultados de la encuesta es casi totalitario ya que el 97% lo consideran importante, mientras que el 3% que corresponde a un solo trabajador considera que no es importante, tal cual como se refleja en el gráfico.

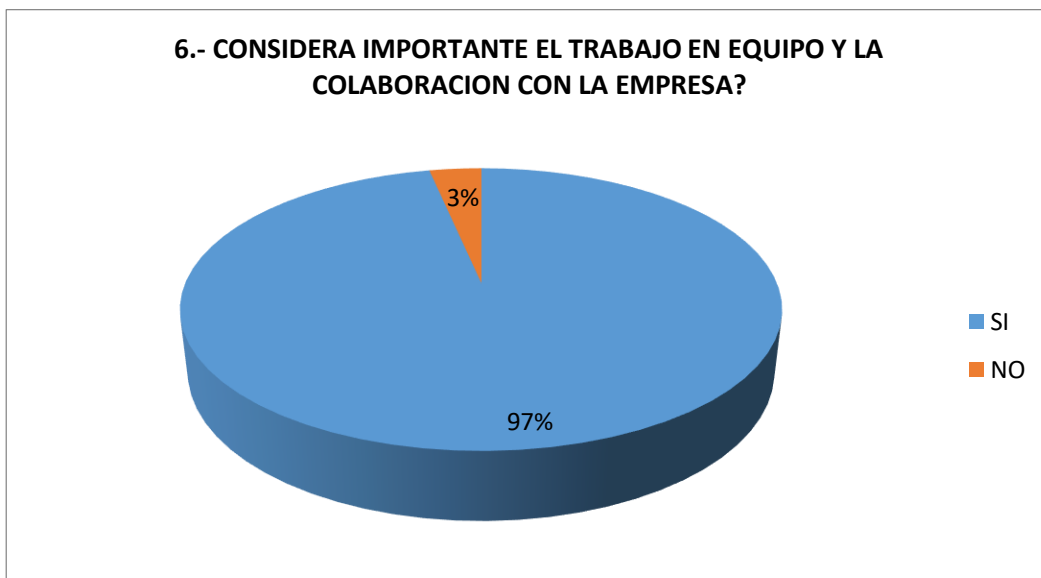


Ilustración 6 Tabulación pregunta #6

TABULACIÓN PREGUNTA # 7

7.- ¿Se siente motivado por su jefe inmediato para llevar a cabo su trabajo diario?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	4	13%
NO	26	87%
TOTAL	30	100%

Tabla 7 Tabulación pregunta #7

ANÁLISIS:

Los resultados estadísticos muestran que el 87 % de los trabajadores de la empresa es decir 26, no se sienten motivados para desempeñarse diariamente en sus labores, mientras que el 13% es decir 4 trabajadores si están motivados para realizar su trabajo diario, esta situación puede evidenciarse quizá en la falta de incentivos como se observó en el análisis

del clima laboral, situación que gráficamente se ve reflejada a continuación:



Ilustración 7 Tabulación pregunta #7

TABULACIÓN PREGUNTA # 8

8.- ¿Considera usted que su nivel de ingresos está acorde a la productividad de la empresa?

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	8	27%
NO	22	73%
TOTAL	30	100%

Tabla 8 Tabulación pregunta #8

ANÁLISIS:

La pregunta # 8 va relacionada con la anterior, por eso los resultados casi arrojan las mismas cifras, con un sesgo mínimo en cuanto a la dispersión, es decir que el 73 % de los trabajadores equivalente a 22, considera que su ingreso no está acorde con el grado de productividad de la empresa, mientras que 8 trabajadores es decir el 27 % consideran que si, tal y cual como se refleja en el gráfico de pastel.

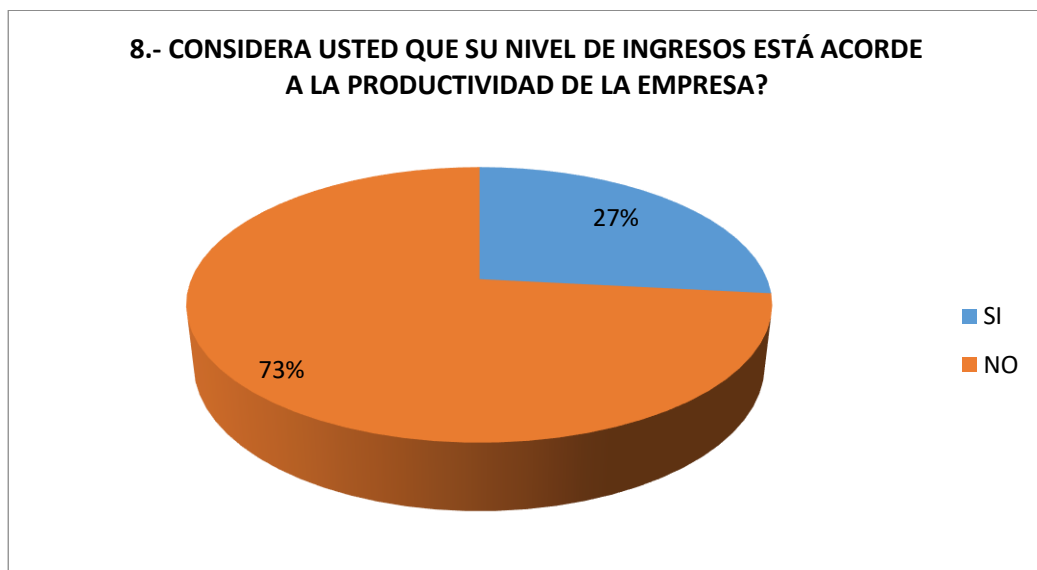


Ilustración 8 Tabulación pregunta #8

En términos generales estadísticamente, podemos inferir, que al ser encuestado prácticamente la totalidad de los trabajadores de la empresa Licosá se concluye:

- 1) Que existe altos de niveles de inseguridad laboral y desconfianza en los jefes inmediatos
- 2) Que los niveles de autoestima y auto pertenencia empresarial son bajos lo cual no está permitiendo el aprovechamiento del potencial laboral en el desempeño de los trabajadores

- 3) Dado que existe la falta de reconocimiento del desempeño desde la óptica del colaborador esto influye en la comunicación y el aumento de la productividad
- 4) Por ende la insatisfacción de los ingresos percibidos por los trabajadores, están ligados a la falta de motivación, de reconocimiento del desempeño y a la falta de condiciones de seguridad laboral u ocupacional.
- 5) No obstante existen algunas fortalezas que perciben los trabajadores como la gran infraestructura y espacio para desempeñarse, así como el deseo del trabajo en equipo y la integración del personal.

Criterios de Evaluación del Clima Laboral y Productividad de la Empresa LICOSA

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple

de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAS

Una vez conocidos los resultados y habiendo medido el grado de percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral y a la productividad con su debida interpretación de resultados, es evidente que la Empresa Licosa únicamente podrá satisfacer a sus clientes y alcanzar los objetivos organizacionales, en tanto en cuanto mejore su clima laboral y alcance la productividad de los trabajadores, cuando estos estén satisfechos e internamente se sientan bien, seguros, y realizados ocupacionalmente y personalmente, cuando mejore el servicio y la atención al cliente interno, mejoraran los procesos laborales y productivos y por ende mejorará el servicio y la atención al cliente externo, llevándose de mejor manera las operaciones logísticas de transporte y una evaluación del personal idóneo, capacitado y experimentado para el cumplimiento de sus funciones. Por tanto se realiza una propuesta encaminada a resolver el problema planteado.

Este proceso de mejoramiento del clima laboral e incremento de la productividad de los trabajadores de Licosa, requiere de algunas fases claves, que es menester que se realicen de forma correcta y ordenada, para disminuir las posibles dispersiones que provoquen deficiencias que a la larga van han incidir negativamente en los resultados, afectando la calidad del nuevo proceso y del servicio, así como a la imagen de la

Empresa, por esta razón se evidencian los problemas de insatisfacción de los trabajadores y una falta de atención al cliente externo.

Todo lo anterior nos lleva a proponer el siguiente plan de mejoras

PLAN DE MEJORAS

Oportunidad de mejora:		Optimizar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa LICOSA				
Propósito:		Mejoramiento del Clima laboral				
Meta:		Aumento de la productividad				
Responsable:		Melba Solórzano				
#	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?
1	Mejorar el clima laboral	Para crear un ambiente cómodo, propicio y seguro para los trabajadores y colaboradores Para que todos participen	Regeneran do los espacios físicos e implement ando normas de biosegurid ad industrial y ocupacion al Con un	En el corto plazo (2015), M/P (2016) y L/P (2018 - 2020) Llevar un seguimiento de la mejora del desempeño del	Melba Solórzano, Jefes departamentales y Gerente	Todas las áreas de la empresa Licosa

		de las decisiones y se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa	liderazgo participativo o que pongan en práctica los jefes	trabajador de forma periódica		
		Para lograr la integración del personal con sus jefes inmediatos y gerentes en la empresa	Realizando actividades de integración y espacios de dialogo donde participe todo el personal de Licosa			
2	Evaluar al personal de todas las áreas	Permite medir y corregir desviaciones	Aplicando criterios de evaluación	cada semestre	Melba Solórzano	Central Daule

Tabla 9 Plan de Mejoras

Fuente: Elaboración propia

La propuesta corresponde a la implementación de estrategias y selección de criterios de mejora continua de la calidad organizacional, esta fase estará dirigida a dos aspectos muy importantes, el primero relacionado con la formulación de estrategias y criterios de selección de mejoras y el segundo con los criterios de evaluación.

Los criterios de selección y estrategias han sido diseñados por especialistas en la actividad operacional de la propia empresa, dentro de estos encontramos:

- Autoestima e identificación
- Comunicación asertiva con directivos y clientes.
- Liderazgo participativo
- Capacitación y adiestramiento.
- Perfil y funciones de puestos.
- Actitudes y aptitudes
- Ubicación del proveedor, clientes y comunidad
- Disposición de asumir los servicios que se asignen con las características de acuerdo a la planeación y programación
- Motivación intrínseca y extrínseca
- Satisfacción laboral
- Productividad y rendimiento
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo, e
- Integración grupal

Los criterios de evaluación se seleccionan en base a los propios requerimientos de la empresa y a la selección de estrategias y objetivos contemplados dentro de la planificación de la empresa.

CONCLUSIONES.-

El espacio del lugar de trabajo resulta amplio pero, la comodidad, la seguridad que provee el ambiente no está produciendo la satisfacción laboral de los trabajadores, dado a que no existen las normas de bioseguridad industrial y ocupacional.

Las satisfacciones que produce el ambiente laboral a los colaboradores no son buenas debido a la falta de incentivos, convenios y al incumplimiento de disposiciones y leyes laborales de la empresa.

Los niveles de autoestima y auto pertenencia empresarial del personal son bajos lo cual no está permitiendo el aprovechamiento del potencial laboral en el desempeño de los trabajadores.

Dado que existe la falta de reconocimiento del desempeño desde la óptica del colaborador esto influye en la comunicación y la carencia de aumento de la productividad.

Por ende la insatisfacción de los ingresos percibidos por los trabajadores, están ligados a la falta de motivación, de reconocimiento del desempeño y a la falta de condiciones de seguridad laboral u ocupacional.

No obstante existen algunas fortalezas que perciben los trabajadores como la gran infraestructura y espacio para desempeñarse, así como el deseo del trabajo en equipo y la disposición a la integración del personal.

RECOMENDACIONES.-

Propender a la satisfacción de los trabajadores mejorando el clima laboral a través de:

Observar el cumplimiento de los convenios, disposiciones y leyes laborales que regulan la relación trabajador-empleador.

Corregir el trato y propiciar un ambiente de confianza y armonía para todos por igual en la Empresa.

Adoptar las políticas y normas de Bioseguridad industrial y ocupacional para crear las condiciones de un ambiente de trabajo, cómodo, seguro y propicio.

Revisar periódicamente los objetivos, metas y propósitos que deben alcanzar los trabajadores en general, para así mejorar el desempeño del personal y ajustar los mecanismos de evaluación.

Medir el aumento de la productividad en función de la incorporación de un sistema de Gestión estratégico de BSC (Balanced scorecard).

BIBLIOGRAFÍA

Méndez Álvarez. C.E. (2011). Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación con énfasis en casos empresariales. México: Editorial Limusa

Hernández Sampieri. R. (2007). Fundamentos de Metodología de la Investigación. España: Editorial McGraw Hill

Ander Egg. E. (2001). Métodos y Técnicas de Investigación Social 1. Buenos Aires. Argentina: Editora Lumen

Andrew Dubrin. (2004:2). Comportamiento humano en el lugar de trabajo y la interacción entre las personas y la Organización.

Galvis G.I. (2011). Calidad en la gestión de Servicios. Maracaibo-Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta

Robbins Stephen. (2004;8). Comportamiento Organizacional. México DF-México: Pearson Educación, (Décima tercera edición) ISBN: 978-607-442-098-2.

1. Sandoval-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas [serie en Internet]. 2004 [citado 11 May 2010];27:78-82. Disponible en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_e nsayo_dimensiones.pdf

2. Gómez CA. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de Respuesta al ítem [sitio en Internet]. [citado 29 Sept 2010]. Disponible en: http://74.125.47.132/search?q=cache:Zu9adEV0XpsJ:portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf2BToro2BclimaBorganizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=cu

3. Castillo JD, Marrero Y. El Clima Organizacional en la Empresa GEOCUBA Geodesia [sitio en Internet]. [citado 5 Oct 2010]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos82/clima-organizacional-empresa-geocuba-geodesia/clima-organizacional-empresa-geocuba-geodesia.shtml>