



# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÌA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

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

**TEMA**

**PLAN DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES  
DE LA EMPRESA “TIA” DEL CANTÓN VINCES, PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

**Autora: REYNA PÉREZ YITXI PATRICIA**

**Tutor: ING. COM. MARLO LOPEZ PERERO Mba.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINAS:
Portada .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACION DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACION DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT .....	vii
Resumen.....	viii
Abstrac .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
INDICE DE TABLAS .....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
CAPITULO I	
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 Ubicación del problema en un contexto .....	1
1.2 Situación conflicto.....	5
1.3 Formulación del problema .....	5
1.4 Variables de investigación.....	5
1.5 Delimitación del problema .....	6
1.6 Objetivos de la investigación .....	6
1.6.1 Objetivo general .....	6
1.6.2 Objetivos específicos .....	6
1.7 Justificación e importancia.....	6
CAPITULO II	
2 MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Antecedentes históricos .....	9
2.2 Antecedentes referenciales .....	15
2.3 Fundamentación legal.....	19
2.4 Definiciones conceptuales.....	23
CAPITULO III	
3 MARCO METODOLÓGICO .....	24
3.1 Datos de la empresa.....	24

3.2	Diseño de la investigación.....	29
3.3	Tipos de investigación .....	29
3.4	Población .....	29
3.5	Muestra.....	30
3.6	Tipos de Muestra .....	31
3.7	Métodos de investigación .....	31
3.8	Técnica e instrumentos.....	32
<b>CAPITULO IV</b>		
4	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1	Plan de mejora .....	50
4.2	Conclusión .....	52
4.3	Recomendaciones.....	53
	Bibliografía .....	54
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de la situación conflicto .....	5
Tabla 2 Colaboradores de Tía Vines .....	28
Tabla 3 Prototipos.....	29
Tabla 4 Población .....	30
Tabla 5 Muestra.....	31
Tabla 6 Procedimiento.....	32
Tabla 7 Liderazgo departamental .....	36
Tabla 8 Liderazgo departamental en la empresa .....	37
Tabla 9 Desempeño Laboral .....	38
Tabla 10 Actividades establecidas .....	39
Tabla 11 Descontrol del área de talento humano.....	40
Tabla 12 Beneficios para los colaboradores .....	40
Tabla 13 Capacitación sobre trabajo.....	41
Tabla 14 Cumplimiento de las metas personales .....	42
Tabla 15 Perdida de imagen empresarial.....	43
Tabla 16 Ingresos para la empresa .....	44
Tabla 17 Retraso en la entrega de informes .....	44
Tabla 18 Reducida demanda de productos .....	45
Tabla 19 Implementación de un plan .....	46

## **INDICE DE GRAFICOS**

<b>Gráfico 1 Organigrama TIA vices .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 2 Liderazgo departamental .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 3 Liderazgo departamental en la empresa .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 4 Desempeño Laboral .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 5 Actividades establecidas .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 6 Descontrol del area de talento humano .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 7 Beneficios para los Colaboradores .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 8 Trabajo en Equipo .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 9 Cumplimiento de las metas del personal .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 10 Perdida de imagen empresarial .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 11 Ingresos para la empresa .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 12 Retraso en la entrega de informes .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 13 Reducida demanda de productos .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 14 Implementación de un plan .....</b>	<b>47</b>

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 Ubicación del problema en un contexto**

El estudio del clima organizacional resulta fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales. Cuando es positivo, genera beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, mientras que cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra. (QuestionPro, 2021)

Si todavía no le queda claro en qué consiste este término, cuáles son sus características y cómo puede beneficiar a tu organización, en este apartado se presenta un panorama general que ayudará a tener una mejor comprensión para empezar a implementar mejores decisiones. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados. (Aqueije, 2020)

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y

emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados. Este término tiene mucho en común con el de cultura organizacional, que hace referencia al sentido compartido asociado con las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento de una organización. A diferencia de la cultura organizacional, que es un concepto un poco más amplio, el clima organizacional puede segregarse en categorías concretas con una relación directa a los resultados medidos. (Giraudier, 2004)

Esta flexibilidad lo vuelve una variable vital para aquellos en posiciones de liderazgo, que pueden medir la respuesta anticipada para una nueva política o cambio, así como las respuestas de los empleados a políticas existentes. El clima organizacional puede servir como una métrica para medir el sentir de los empleados sobre las políticas y prácticas de sus empleadores. Al medir las lecturas de esta métrica, las políticas y acciones emprendidas pueden alinearse más con los objetivos y estrategias de la organización. (Pineda & Pineda, 2019)

Existen varias características que ayudan a definir el concepto del clima organizacional y la manera en que este concepto afecta el funcionamiento de una organización, entre las que podemos encontrar:

Es un concepto multidimensional: El clima organizacional es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización.

Tiene una cualidad durable: El clima organizacional se construye sobre un cierto período y es la representación de la cualidad perdurable del ambiente interno de la compañía, como es experimentado por los empleados.

Es medible: Es un conjunto de propiedades que puede llegar a medirse por el instrumento adecuado, por ejemplo, una encuesta de clima organizacional.

Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional: Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.

Refleja el grado de motivación de los empleados: Tiene efectos positivos y negativos en el comportamiento de las personas en el espacio de trabajo, por lo que se relaciona con la calidad y sustentabilidad del trabajo.

Constituye la identidad única de la organización: Es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o distintiva, y ofrece una imagen rápida de las relaciones entre la organización y sus empleadores.

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de

aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final. (Cuesta, 2019)

En cualquier caso, cabe comentar que los resultados no lo son todo, sino que hay que tener en cuenta que estos solo son la consecuencia parcial de un desempeño laboral. De hecho, inciden otros muchos factores. Esto se plasma de manera muy evidente en el caso de los comerciales. Por ejemplo, aunque un comercial haga bien su trabajo es más que probable que sus ventas caigan fruto de una crisis económica general.

Una persona que desempeña su trabajo diariamente y que se relaciona entre el personal de la empresa e incluso con las relaciones con proveedores y clientes se los denominamos como clima organizacional, en donde esta forma un vínculo para el buen desempeño de la organización, en conjunto con determinadas personas que se encuentran dentro y fuera de ella.

Según Robbins, (2012), se refiere al Clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El desconocimiento del desempeño laboral comienza desde los gerentes que desconocen cuáles son sus funciones y literalmente esto causa un problema en general. El desempeño laboral según (Robbins, 2004 ) complementa al determinar uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, en la fijación de metas, las cuales activa el comportamiento y mejora el desempeño, esto ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre las metas más difíciles.

## 1.2 Situación conflicto

El Tía de Vinces inició sus actividades en el año 2004, con 10 empleados, en la actualidad cuenta con 30 colaboradores, su problema es que mantiene un reducido desempeño laboral que se da por parte de sus colaboradores, esto se debe a la falta de confianza de parte de sus propietarios y subordinados en el buen Manejo de cada una de las áreas de trabajo. La falta de comunicación también hace que ellos se sientan desmotivados al momento de realizar dicha tarea encomendada.

**Tabla 1 Descripción de la situación conflicto**

<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Reducido reconocimiento del desempeño de los colaboradores	Desmotivación del personal
Incremento de horas a la jornada laboral	Amplia deserción de colaboradores
Incumpliendo de beneficios laborales	Baja productividad de los colaboradores

**Elaborado por: Reyna (2021)**

## 1.3 Formulación del problema

¿Cómo influye un plan de mejora al clima organizacional, para aumento del desempeño laboral, de los colaboradores de la empresa “TIA” ubicada en el cantón Vinces, Provincia de Los Ríos, ¿en el periodo 2021?

## 1.4 Variables de investigación

Variable Independiente: Clima organizacional

Variable Dependiente: Desempeño laboral

## **1.5 Delimitación del problema**

**Campo:** Administración

**Área:** Organización y Planificación

**Aspectos:** Clima Organizacional

**Tema:** Plan de mejora al clima organizacional para los colaboradores de la empresa "Tia" del cantón Vinces, provincia de Los Ríos.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

Propuesta de un plan de mejora al clima organizacional, para el aumento del desempeño laboral, de los colaboradores de la empresa "TIA" ubicada en el cantón Vinces, Provincia de Los Ríos, en el periodo 2021.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente las variables objeto de estudio, clima organizacional y desempeño laboral.
- Diagnosticar el clima organizacional en la empresa "TIA" del Cantón Vinces.
- Diseñar un plan de mejora al clima organizacional, para los colaboradores de la empresa "TIA" ubicada en el cantón Vinces, Provincia de Los Ríos.

## **1.7 Justificación e importancia**

Se debe contar con los recursos humanos adecuado, idóneos que garanticen un rendimiento eficaz en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que los superiores debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales de las personas como también grupales y de estructuras organizacionales y de puestos, con la finalidad de crear un

ambiente laboral propicio donde se pueda alcanzar un alto nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización.

Esta investigación tendrá el propósito de:

- Conocer la importancia que demandan los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, y logren un clima organizacional óptimo.
- Servir de referencia a futuros estudios apoyando con información de los aspectos esenciales del clima organizacional.
- A los trabajadores operativos se les suministrará las herramientas necesarias para que mejoren el día a día en sus trabajos, para desarrollar nuevos conocimientos e incremento del capital intelectual.
- Las conjeturas de esta averiguación servirán de apoyo para el inicio de otras investigaciones con esencia de estudio igual o parecido.

A la sociedad se le facilitará a conocer la importancia del clima organizacional y cómo éste repercute en los ámbitos laborales, así mismo las definiciones, y alcance del clima organizacional. El clima accede a una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una figura más global que, si se estudian las distintas variables por separado, permitiendo un estudio acorde a la orientación de sistemas, adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social muy individual.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características propias de un trabajador actúan como un colador o a través del cual los fenómenos imparciales de la organización y las conductas de los individuos que la conforman son comprendidos y analizados para

establecer la percepción del clima en la organización.

Un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, originan fuerzas disgregadoras y antagónicas. La creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces. Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

La empresa Tia S.A ha vivido tiempos difíciles donde incluso hubo que defender la inversión aun cuando la empresa no arrojaba utilidades, esto mejoro a la persistencia de todos sus colaboradores y administradores ofertando precios muy bajos y que esté al alcance del bolsillo del consumidor. La empresa tiene un trabajo cuantioso al momento de hacer sus publicidades para que el cliente se sienta satisfecho el problema que se ocasiona en este establecimiento es que hay una mala administración al momento de hacer la selección del personal ya que mediante un estudio nos hemos dado cuenta que no hay un buen clima organizacional y por ende esto afecta a las relaciones de los colaboradores lo cual esto hace que no se demuestren un buen desempeño laboral.

Se aplica herramientas para mejorar esta situación en donde se capacitarán a los colaboradores y se dará a conocer cuáles son sus inquietudes y que es lo que les moleste del trabajo para así mejorar el ambiente laboral del entorno en el cual están.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes históricos

La conceptualización en torno al constructo clima organizacional se ubica entre los años treinta y cuarenta encontrándose antecedentes de esta línea de investigación en diversas fuentes como las de Lewin et al., 1939 y McGregor, (1960)

Posteriormente, McGregor (1960), estudiante de Lewin, inserta el término clima gerencial, en inglés managerial climate, en su libro seminal *The human side of enterprise*. El lado humano de la empresa, avanzando un poco más en el tiempo, aportaron elementos claves en la construcción del término, autores que sugerían que una mejor aproximación del concepto es denominarlo clima psicológico, y reservar el adjetivo organizacional cuando se analizase una unidad de trabajo en particular. El lector podrá seguir corroborando los aportes precedentes y reconociendo escritos fundamentales entre los cuales se pueden nombrar a autores de obras completas y artículos como Argyris (1957),

Es así como progresivamente se fue estructurando un andamiaje conceptual perdurable y donde destaca la construcción teórica de Lewin, plasmada en la conocida Teoría de Campo. Esta teoría originaria, aunque bastante compleja de Lewin, permitió sintetizar su postura en una ecuación comprendida por tres variables (Fernández y Puente, 2009; Lapo y Bustamante, 2018):

Dónde:

La conducta (C) referida es una función de la persona (P) y de su ambiente (A) Este postulado es quizás uno de los más influyentes en la investigación de clima organizacional. De tal forma, este enfoque constituye una herramienta básica para el análisis de la relación dinámica de grupos, pues permite de alguna forma identificar la posición de cada elemento, la estructura del grupo y toda la situación en el entorno (Fernández y Puente, 2009), lo que resulta muy adaptable al entorno empresarial.

Además, Lewin (1951 y 1935) resulta ser uno de los fundadores de la denominada línea de psicología de la Gestalt, traducido del alemán como psicología de la forma o de la configuración, de donde surge el concepto de clima. El término emerge de lo denominado por el autor como espacio de vida psicológico, lo que refiere a actitudes y comportamientos sociales de las personas; y que, en algún punto Lewin, refirió a este, como un espacio de vida con los términos clima social y atmósfera social, por lo que se puede decir que el primer uso del término clima se tomó como una manera de describir la esencia del significado psicológico de una situación social (Schneidet y Barbera, 2014).

En relación con el Clima Organizacional, éste permite caracterizar las organizaciones a partir de las percepciones de los sujetos (Segredo, 2013) así como reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo (Santa Eulalia y Sampedro, 2012). Sin embargo, el clima puede ser analizado a lo menos bajo tres perspectivas

- a) el enfoque estructural,
- b) el enfoque Selección – Atracción – Desgaste, SAD y
- c) el enfoque interaccionista simbólico,

generando una taxonomía asociada a sus respectivas etiologías gestores de climas organizacionales diversos (Reichers y Schneider, 1990 y Schneider y Reichers, 1983).

En general el tamaño de la organización, estructura organizativa,

complejidad de sistemas, estilos de liderazgo y enfoques hacia las metas, producen climas organizacionales singulares (Santa Eulalia y Sampedro, 2012) que inciden en el ambiente humano y determinan la imagen de las personas (Segredo, 2013), lo que se traduce en percepciones que proviene de percepciones y trasciende a los individuos conformando la totalidad definida como clima (Silva, 1992).

En consecuencia, se otorga al clima relevancia global cuando se define como un sistema de valores, propios de la cultura y adquiere el carácter de fenómeno interviniente que media entre la organización y los individuos incidiendo sobre la productividad, satisfacción y rotación de las personas, entre otros efectos (Martínez, 2006).

Además, desde la perspectiva integral de las organizaciones (cultura), el clima es un conjunto de atributos que derivan de la naturaleza de la industrial y de su entorno (Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), relacionando al sistema con los individuos (Justiniano, 1984) en un contexto organizacional complejo (Bustamante y Opazo, 2004), generando un modelo de análisis y comprensión de la realidad sistémica que regula el modo de trabajo, sus resultados e impactos sobre el clima organizacional (Rodríguez, 1999).

En síntesis, se trata de una relación dinámica y evolutiva entre el entorno, la organización y los individuos que da forma a un sistema diversificado de dimensiones y variables representativas denominadas clima organizacional (Rodríguez, 1999).

Para la aproximación del término, la literatura parte con una distinción importante entre clima y cultura organizacional. Schneider y Barbera (2014) expresan que el clima organizacional y la cultura organizacional son dos construcciones conceptualmente distintas pero que a su vez se superponen para comprender las formas en que los empleados experimentan su

configuración de trabajo total.

En primer lugar, la investigación específicamente sobre el clima organizacional trata de dar un entendimiento del significado compartido que los empleados dan a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados en el trabajo (Schneider, White y Paul, 1998).

Por otro lado, la investigación del concepto de cultura organizacional se centra más bien en la comprensión del significado compartido que los empleados derivan de los supuestos básicos, valores y creencias que subyacen en sus experiencias en el trabajo, que se les transmiten a través de los mitos y las historias que escuchan, especialmente en sus experiencias de socialización en un nuevo entorno (Schein, 2010).

Por otro lado, es necesario resaltar que el término de cultura organizacional emerge después del concepto de clima, a partir de los años ochenta (Schneider y Barbera, 2014; Schneider et al., 2013), y mientras el clima organizacional tiene sus orígenes en el campo de psicología, la cultura organizacional surgió de la sociología y antropología (Schneider & Barbera, 2014; Ployhart, et al., 2014).

Otra diferencia esencial entre los términos cultural y clima, la explican Bustamante, Grandón y Lapo (2015) quienes manifiestan que el “clima organizacional es considerado como un factor esencialmente cambiante y de corto plazo, mientras que la cultura organizacional se entiende como un constructo de largo plazo” (p. 433).

Además, los autores sostienen que tanto cultura como clima organizacional están insertados en el campo de la psicología industrial y en el comportamiento de las organizaciones. Schein (2010) explica que la cultura es la abstracción, mientras que el clima es lo observable. En concordancia

con Bustamante et al. (2015), Falcione y Kaplan (1985) (citado por Keyton, 2014), la cultura organizacional capta lo histórico, mientras que el clima organizacional capta el momento dado y por ende el clima se convertiría en un indicador de la bondad de ajuste entre una cultura organizacional y su gente. Por lo tanto, capturar solo el clima organizacional puede no ser un índice efectivo de valores y suposiciones sostenidas a lo largo del tiempo. Así mismo, algunas concepciones del clima organizacional lo observan como un fenómeno causado, modificado o administrado por la cultura de la organización (Eisenberg y Riley, 2001) lo que reafirma su naturaleza cambiante de corto plazo, en parte impulsado por la misma cultura.

Siguiendo a Ployhart (2014) el clima es el resultado de los individuos que interactúan con las estructuras de la organización, y se refiere a las percepciones de los empleados sobre cómo es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas, estas definiciones parten desde la perspectiva estructuralista del clima organizacional.

Otra distinción importante, es la denominación dada por James y Jones, como se revisó anteriormente, de clima psicológico, en cuyo caso se refiere a cómo un individuo en particular experimenta el clima de la organización. Esto revela que no todos los individuos dentro de una unidad y no todas las unidades dentro de una organización perciben necesariamente el clima organizacional de la misma manera (Litwin y Stringer, 1968).

Schneider (2013) explican, en síntesis, que la aclaración del clima como un atributo del grupo u organización fue un paso importante para su investigación, aunque algunos investigadores continúan estudiando el clima a nivel individual, referida al clima psicológico, sin embargo este tópico no es relevante para la presente revisión, que se ocupa en esencia de los fundamentos que dan origen al concepto de clima organizacional. Siguiendo con la definición del constructo, Keyton (2014), éste explica que

el clima puede ser conceptualizado tanto a nivel macro como micro pero que en ambos casos, el clima organizacional surge de un patrón de prácticas. El autor define al término como un conjunto de atributos de la organización, distinguiendo subgrupos o percepciones individuales del ambiente laboral.

Mientras, Bustamante et al., (2015) explican que el clima organizacional “caracteriza las organizaciones principalmente desde las percepciones de los sujetos, por una parte, valorando políticas y prácticas de gestión y, por otra, reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo” (p. 433).

En su camino a la creación de un instrumento de medición del clima organizacional, se han analizado diversas dimensiones que han dado forma a un constructo complejo que pone en evidencia las propiedades del ambiente de trabajo y características que describen una organización sobre la base de un conjunto de propiedades medibles del ambiente que directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas, o como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de los individuos”, y se mide por medio de percepciones (Litwin y Stringer, 1968;

Santa Eulalia y Sampedro, (2012), en particular mediante la escala Likert como medio instrumental pertinente y validado (Likert, 1976). Diversas propuestas para comprender el clima organizacional cuantifican una multiplicidad de dimensiones, algunas contextualizan la realidad otras definen un patrón de interacciones de las personas en la organización, en tanto que también se caracterizan prácticas en un sistema y en un ambiente determinado además de identificar elementos intervinientes que contextualizan la realidad organizacional (Pérez, 2006

El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están

compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno, se define al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. (Bolo y Bermejo, 2018)

El desempeño laboral cobra vital importancia, si bien son muchos los aspectos que influyen en la consecución de los objetivos de una empresa y en su productividad, uno de los más importantes tiene que ver con cómo actúan y trabajan sus empleados. (Carmouze, 2020 )

## 2.2 Antecedentes referenciales

Alvarado, Hurtado, & Yavar, (2013) **Tema;** Analisis del clima laboral en el area administrativa de la facultad de Ciencias Administrativas en la universidad de Guayaquil. **Resumen:** En las instituciones educativas de nivel superior se presentan dificultades que pueden afectar su funcionamiento a lograr los objetivos empresariales. La Facultad de Ciencias Administrativas una de las más grandes de la Universidad de Guayaquil no están al margen de que esto suceda por tanto se realizo una investigación que dé a conocer las necesidades y motivos que impulsaban al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad. Algunas de las dificultades en las organizaciones son los conflictos disfuncionales, la comunicación, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían haber incidido directamente en el ambiente de trabajo, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la organización dentro de su medio geográfico, producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas El tipo de diseño fue de campo y de carácter descriptivo. La muestra de estudio consta de ciento diez (110) individuos del personal del área administrativo, a quienes se encuestó. Por

medio de la encuesta proporcionada, percibimos que el clima laboral existente dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, no es el adecuado aunque éste no es tangible, pero es algo real dentro de la organización que se está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Ya que refleja el estado de ánimo colectivo. Por ello se propuso lineamientos para mejorar el clima laboral, porque en esta investigación se estableció la importancia que un buen ambiente de trabajo influye en el rendimiento laboral en una organización. **Diferencia** el estudio en referencia analiza el clima laboral que se presenta en la Universidad de Guayaquil, luego de la investigación de campo, una vez esta analizada la recopilación de información primaria levantada se propone un análisis del clima laboral en el área administrativa de la facultad, la decisión tomada resuelve la problemática en un mediano plazo

Zeas & Granda, (2012). **Tema:** Estudio del impacto en el clima laboral de las empresas privadas por la implementación de las cooperativas cerradas en la provincia del Guayas. Universidad Politécnica Salesiana. Unidad de Postgrado. Maestría en Administración de Empresas. **Resumen:** Este trabajo responde a la interrogante ¿Cuál es el efecto de la gestión de las Cooperativas cerradas en el clima laboral en las empresas privadas de la provincia del Guayas?. Se realizó un estudio y análisis del impacto de la implementación de las cooperativas y sus beneficios como ahorros, préstamos, planes de vivienda, etc., dentro del ambiente laboral.

Con una modalidad de investigación cuantitativa no probabilística por conveniencia, se obtuvo una muestra representativa mediante encuestas, además se desarrolló un marco teórico y legal que estudia el clima laboral, los modelos de organización y grupos, el desempeño laboral, la productividad, la psicología organizacional, la motivación y el cooperativismo. En base a los resultados obtenidos se pudo concluir que existe un impacto positivo en el clima laboral de las empresas, tanto el

trabajador como el empresario reciben beneficios de esta actividad, por lo que se propone un programa que incentive la creación de cooperativas cerradas en las empresas privadas de la provincia del Guayas. **Diferencia** En la administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones la predicción total resulta difícil y el control constante tiene elevados costos; de ahí que es imperioso desarrollar dentro de la empresa un modelo orientado a que el trabajador participe en la elaboración y colabore en la ejecución de los procesos a implementar según el modelo escogido.

Los recursos humanos y su dirección son una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna. La motivación es un tema clave para este estudio porque mientras se pueda influenciar al trabajador motivándolo adecuadamente se podrá mejorar el clima organizacional en las empresas.

Siendo el trabajo una de las actividades a las cuales se dedica una gran parte nuestra vida, es necesario que se esté motivado por el mismo, de tal forma que no se convierta en una tarea rutinaria y por demás opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, saberse útil y mantener la autoestima.

Rodríguez, (2015 ) **Tema:** Propuesta de mejora del clima laboral y cultural organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Unidad de la Fuerzas Armadas. Unidad de gestión de Postgrados. Maestría en Recursos Humanos. **Resumen:** La propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la realidad institucional. El conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la productividad organizacional. Además de la cultura organizacional y sus distintas acepciones, lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente respecto

del clima laboral.

Es así que, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de particularidades que diferencian a una organización de otra; mientras que el clima laboral es el denominador común de la percepción individual de cada miembro, sobre su entorno. Si a estos aspectos se les agrega decisiones políticas, el resultado es una institución pública, sobre las cuales en nuestro medio se conoce muy poco. Particularmente en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, una institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servidores públicos y estabilidad laboral, lo cual mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo cual repercutiría positivamente en la productividad organizacional.

**Diferencia** El antecedente referenciado analiza también una propuesta de mejora al clima laboral como lo está proponiendo la investigadora. Además se observa lo siguiente: Un punto sobresaliente, al que inclusive se le dio mucha difusión mediática y generó temor en los servidores públicos, a partir de la publicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), fue la denominada “compra de renuncias con indemnización” con lo cual se detalla el mecanismo de aplicación y ciertamente fue utilizado para separar del sector público, sin previo aviso, a varios servidores públicos de carrera; pues, esta opción de cesación definitiva de funciones no requiere más que la disposición de la autoridad nominadora (Máxima Autoridad Institucional) y el presupuesto para la indemnización; el mismo que es de cinco salarios básicos unificados del trabajador privado por año de servicios, a partir del quinto año, por un máximo de ciento cincuenta; sin que exista un proceso

administrativo previo. Comparativamente se podría considerar similar al despido intempestivo contemplado en el Código del Trabajo, vigente para el sector privado.

### **2.3 Fundamentación legal**

#### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

**El artículo 33.** Declara que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. Establece así mismo que el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**El artículo 34** establece como derecho irrenunciable de todas las personas el derecho a la seguridad social.

**Art. 35.-** El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las

acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.

8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo. Cuando las instituciones del Estado ejerzan actividades que no puedan delegar al sector privado, ni éste pueda asumir libremente, las relaciones con sus servidores, se regularán por el derecho

administrativo, con excepción de las relacionadas con los obreros, que estarán amparadas por el derecho del trabajo.

Para las actividades ejercidas por las instituciones del Estado y que pueden ser asumidas por delegación total o parcial por el sector privado, las relaciones con los trabajadores se regularán por el derecho del trabajo, con excepción de las funciones de dirección, gerencia, representación, asesoría, jefatura departamental o equivalentes, las cuales estarán sujetas al derecho administrativo.

### **Código de trabajo**

**Art. 1.- Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias. - En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador. - En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no

sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros

Art. 47. Código de trabajo (2012) de la jornada máxima. La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

## **2.4 Definiciones conceptuales**

**Clima Organizacional.** El clima organizacional es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Zegarra & Torres, 2018)

**Desempeño Profesional.** Capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. (Robbins, 2005)

**Planificación** Es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. (López, 2017)

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Datos de la empresa

Es imposible iniciar este recorrido sin mencionar a dos visionarios, los señores Federico Deutsch y Karel Steüer, quienes en 1940 arribaron a América en un barco de vapor procedente de Europa; al igual que ellos, miles de ciudadanos europeos empujados por el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial decidieron venir a este lado del mundo atraídos por la paz y tranquilidad. Los hermanos Steuer llegaron primero a Colombia, donde en 1940 inauguraron el primer almacén. Los fundadores ya tenían negocios similares en Yugoslavia, Rumania y su natal Checoslovaquia, de tal forma que este sistema popular de ventas que funcionó con éxito en esa región de Europa, ahora se implantaba en América Latina. Luego, los fundadores replicaron este negocio en Argentina, Uruguay y Perú, visitando al Ecuador entre 1.958 y 1.959.

Al constatar la necesidad de un sistema similar de ventas, creyeron conveniente abrir un local en nuestro país; fue así como en noviembre de 1960 se inaugura el primer almacén en Guayaquil. Un año después, en diciembre de 1.961, lo harían en Quito. La palabra Tía se escucha simple, entonces surge la pregunta ¿Por qué darle a un almacén un nombre tan sencillo? En idioma checo, la palabra Te-Ta representa lo que en Sudamérica denominamos tía, aquel familiar generoso y afectivo que premia con regalos como símbolo de reconocimiento por algo bien hecho. El concepto fue ese, contar siempre con una Tía generosa. El inicio fue duro, se vivieron tiempos difíciles donde incluso hubo que defender la inversión aun cuando la empresa no arrojaba utilidades. Se fue

persistiendo ofreciendo precios muy bajos, muchas veces por debajo del costo, a fin de que los clientes se sientan atraídos por el novedoso sistema, donde se podía tocar y elegir la mercadería para luego cancelarla en la caja respectiva. Fueron años nostálgicos en los que no existían autoservicios y los clientes guardaban distancia con el producto.

El 2020, fue un año marcado por grandes desafíos, y los superamos manteniendo nuestro compromiso con todos los grupos de interés. En el informe se destacan varias iniciativas para cuidar y capacitar a nuestros 7.854 colaboradores. Una de las principales prioridades durante la emergencia sanitaria fue proteger de manera integral la salud y seguridad, ejecutando protocolos de prevención, otorgando licencias especiales para grupos de riesgo, brindando servicio de telemedicina y atención psicológica, tests de COVID-19 y diversas bonificaciones. Así mismo, realizamos el plan de formación y desarrollo con la propuesta de capacitación a través de la plataforma Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) alcanzando 8.172 capacitaciones individuales con 17 cursos. En cuanto al apoyo para contribuir al desarrollo de la comunidad en general, en 2020, la empresa en articulación con organizaciones de la sociedad civil para asistir a las regiones más afectadas por la pandemia, entregó 158.857 kits de alimentos y productos de higiene a 138 instituciones de diferentes ciudades del país. Además, otorgamos 10% de descuento para los grupos vulnerables (personas con discapacidad y adultos mayores) y ofertas en productos esenciales. A toda esta gestión, se suma la iniciativa más destacada, la creación del programa “Unidos Alimentamos Más Personas” junto al Banco de Alimentos Diakonía y otras empresas solidarias logrando asistir a 250.000 familias ecuatorianas en estado de vulnerabilidad extrema con la donación de 2.000.000 kilos de alimentos.

Con relación a la gestión ambiental, la empresa impulsó procesos de

economía circular en sus operaciones con el programa ComposTía, que se basa en recuperar los desechos de alimentos y convertirlos en recursos fertilizantes para la producción agrícola. Mediante la técnica del compostaje se recuperaron 2.836 kilos de materia orgánica transformándolos en 204 kilogramos de abono. También fomentamos el compromiso ambiental de las familias y de los más pequeños de la comunidad con el programa educativo Pasos Verdes, que enseñó a los niños y niñas la práctica del armado de huertos y compostaje; el plan piloto se realizó con 50 estudiantes de la Unidad Educativa "Honorato Vásquez" de Lomas de Sargentillo de la provincia del Guayas.

El propósito para contribuir al desarrollo del Ecuador se mantuvo en el 2020, generando oportunidades de empleo y crecimiento con los 232 locales en 22 provincias y en 106 ciudades. La empresa inauguró 3 nuevas tiendas y 26 nuevos locales Más Ahorro. Tía recibe un promedio diario de 200.000 clientes en sus sucursales, cuenta con 12.000 artículos de surtido y trabaja con 1.000 proveedores que forman parte de su cadena de valor.

**Entre otros logros alcanzados durante el 2020 están:**

Segunda Mayor Empresa Empleadora del Ecuador en el Ranking 200 Mayores Empleadores del Ecuador por Revista Ekos.

Premio Superhéroes del Desarrollo 2020 otorgado por El Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Certificación Ecuatoriana Ambiental "Punto Verde" a Construcciones Sostenibles otorgada por el Ministerio de Ambiente y Agua (MAAE), siendo la primera empresa del sector industrial del país en obtener el certificado.

Mejor Ecommerce Retail del Ecuador 2020 por E- Commerce Institute y la Cámara de Comercio Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE).

Reconocimiento por la conducta ejemplar durante la crisis sanitaria del COVID-19 otorgado por el Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP)

Distinción y placa Ruta "Héroes del Comercio" por Homenaje al

Bicentenario de la ciudad de Guayaquil.

### **Misión**

Generar bienestar en los hogares Ecuatorianos

Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados

Generar nuevas plazas de trabajo

Incrementar año a año el valor de nuestra compañía

### **Visión**

Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

### **Propósito**

Mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes y sus comunidades, creando experiencias relevantes con marcas honestas.

Valores corporativos

Primero el cliente

Calidez y sencillez

Desarrollo personal y profesional

Equipos colaborativos

Innovación

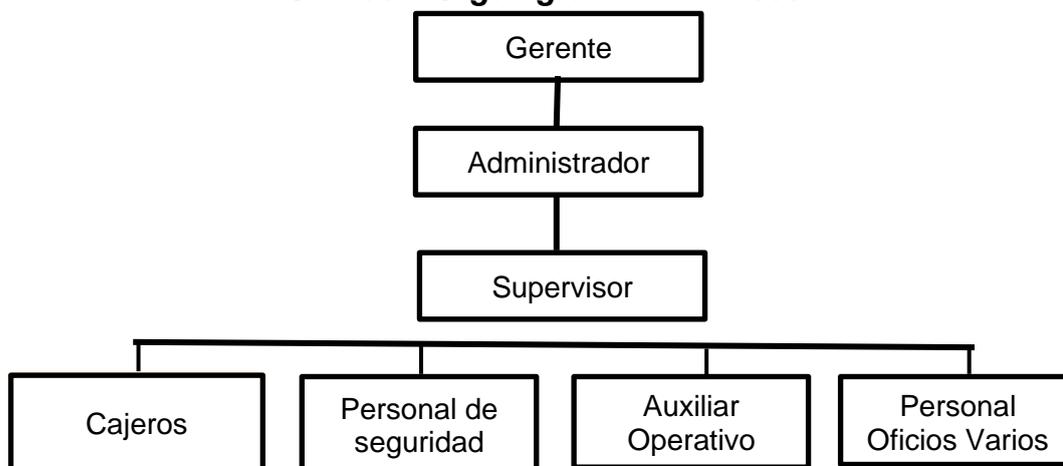
Inclusión y diversidad

Sustentabilidad

Rentabilidad para crecer

Integridad

**Grafico 1 Organigrama TIA vinces**



Elaborado por: Reyna (2021)

**Tabla 2 Colaboradores de Tía Vines**

Elementos	Cantidad
Gerente	1
Administrador	1
Supervisor	1
Cajeras	10
Operativos	20
<b>Total</b>	<b>33</b>

Elaborado por: Reyna (2021)

### **Competidores**

Los principales y más grandes competidores del Sector de Supermercado son:

- Corporación Favorita C.A.,
- Corporación El Rosado S.A.,
- Liris S.A. y
- Avícola Fernández S.A.

### 3.2 Diseño de la investigación.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como, contar y medir. Se aplicará una investigación de campo es la forma o el método mediante el cual el investigador va a llevar a cabo dicha investigación. (Flick, 2020)

La investigación bibliográfica consiste en la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos bibliográficos Lo cualitativo se concentra en la calidad o cualidad de las cosas, mientras que lo cuantitativo se describe a la cantidad (Garzon & Forero, 2019)

### 3.3 Tipos de investigación

*Tabla 3 Prototipos*

<b>Exploratoria</b>	<b>Descriptiva</b>	<b>Explicativa</b>	<b>Correlacional</b>
Es un estudio flexible que empieza con descripciones generales sin hacerse una hipótesis, ya que no cuenta con información suficiente o precisa. (Schiffman, 2010)	El método descriptivo es uno de los métodos cualitativos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características. (Vasquez, 2005)	La investigación explicativa se llevaba a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien (Maciá, 2018)	este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. (Flick, 2020)

**Elaborado por: Reyna (2021)**

Para el desarrollo de la investigación se aplicará la investigación explicativa para la recopilación de la información interna y externa también se aplicará la descriptiva para manejar números y datos estadísticos.

### 3.4 Población

La población es el conjunto de personas o animales de la misma especie que se encuentran en un momento y lugar determinado. Es decir, aunque

la palabra población sea usualmente más usada para hacer alusión a una comunidad humana. (Sarabia, 2013)

### **Población finita**

Es aquella en la que el número de valores que la componen tiene un fin. Es decir, se conoce el número de individuos a investigar (Vasquez, 2005)

### **Población infinita**

Se trata de aquella población que no tiene fin, el número es tan grande y desconocido que estadísticamente se asume como infinito. (Malhotra, 2008)

*Tabla 4 Población*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Administrador	1
Supervisor	1
Cajeras	10
Operativos	20
<b>Total</b>	<b>33</b>

Elaborado por: Reyna (2021)

### **3.5 Muestra**

Conjunto de cosas, personas o datos elegidos al azar, que se consideran representativos del grupo al que pertenecen y que se toman para estudiar o determinar las características del grupo. (Malhotra, 2008)

### 3.6 Tipos de Muestra

Existen otros criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, sin embargo, en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. los estratificados más recomendados son, el aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio por conglomerado. Los métodos de muestreo no estratificados son, por cuotas, muestreo intencional o de conveniencia, bola de nieve, muestreo discrecional. (Garzon & Forero, 2019)

La investigadora aplicara el método de muestreo no estratificado intencional, este método indica que es válido el criterio de la y experiencia de la investigadora para para la determinación de una muestra significativa.

*Tabla 5 Muestra*

<b>Elementos</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente (Entrevista)	1
Cajeras (Encuesta)	10
Operativos (Encuesta)	20
<b>Total</b>	<b>31</b>

Elaborado por: Reyna (2021)

### 3.7 Métodos de investigacion

#### **Métodos teóricos**

Los métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto -concreto e histórico-lógico, se utilizan de manera reiterada desde la elaboración del diseño investigativo, a partir del estudio del estado del arte sobre el problema científico la investigadora aplicara el método lógico-deductivo porque las estrategias son innovadoras, el método hipotético deductivo también aplicara porque lo que se busca es el mejoramiento del desempeño laboral.

### 3.8 Técnica e instrumentos

Tabla 6 Procedimiento

Técnicas	Instrumentos
<b>Entrevista</b> Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan –como mínimo- dos personas. ... Por tanto -tal y como se recoge más adelante- la entrevista también se define por el número de personas entrevistadas (Malhotra, 2008)	Formulario
<b>Encuesta</b> La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Es una Técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Vasquez, 2005)	Cuestionario

**Elaborado por: Reyna (2021)**

Para el desarrollo de la recopilación de datos la investigadora aplica las técnicas cuantitativas la entrevista que se le aplicara al gerente de la agencia y la encuesta que se le aplicara a 30 colaboradores de la empresa.

Diseño de encuesta para colaboradores

**Objetivo:** Identificar el grado de satisfacción en el ambiente laboral y desempeño mutuo de los trabajadores en la empresa TIA.

1. ¿Existe un correcto liderazgo departamental en la empresa?
  - 1) Bastante de Acuerdo.
  - 2) Algo en Acuerdo.
  - 3) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.
  - 4) Algo en Desacuerdo.
  - 5) Bastante en Desacuerdo.

**2.** ¿Se aplica alguna herramienta para medir el desempeño laboral?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

**3.** ¿Se cumplen las actividades establecidas en la planificación?

1. Si.
2. No.
3. No sabe

**4.** ¿Existe descontrol del área de talento humano?

- 1) Bastante de Acuerdo.
- 2) Algo en Acuerdo.
- 3) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.
- 4) Algo en Desacuerdo.
- 5) Bastante en Desacuerdo.

**5.** ¿Se entregan beneficios a los Desconocimiento de beneficios del trabajador?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe

**6.** ¿Han recibido capacitación sobre trabajo en equipo?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe

**7.** ¿Hay cumplimiento de las metas del personal?

- 1) Bastante de Acuerdo.
- 2) Algo en Acuerdo.
- 3) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.
- 4) Algo en Desacuerdo.
- 5) Bastante en Desacuerdo.

**8.** ¿Existe Perdida de imagen empresarial?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

**9.** ¿Son reducidos los ingresos para la empresa?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

**10.** ¿Hay retrasos en la entrega de informes?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

**11.** ¿Se ha reducido la demanda de productos?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

12. ¿Considera usted que se deba implementar un plan de mejoras al clima laboral?

- 1) Si.
- 2) No.
- 3) No sabe.

**Diseño de la entrevista para el administrador de la agencia**

- 1) ¿Qué tiempo tiene usted en el desempeño de este cargo?
- 2) ¿Considera usted que los colaboradores tienen oportunidades para desarrollarse profesionalmente?
- 3) Tienen los colaboradores la oportunidad de innovar en su trabajo
- 4) ¿Considera usted que el supervisor motiva a los colaboradores?
- 5) ¿Cree usted que el supervisor es justo en sus decisiones?
- 6) ¿Considera usted que los colaboradores necesitan que se implemente un plan de mejoras al clima laboral?

## CAPITULO IV

### 4 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Se describirán los resultados del levantamiento de la información primaria, en ellos se aplicaron técnicas de recopilación de la información cuantitativas, la encuesta y la entrevista.

#### Encuesta

**Objetivo** Identificar el grado de satisfacción en el ambiente laboral y desempeño mutuo de los trabajadores en la empresa TIA.

**Pregunta No. 1** ¿Existe un correcto liderazgo departamental en la empresa?

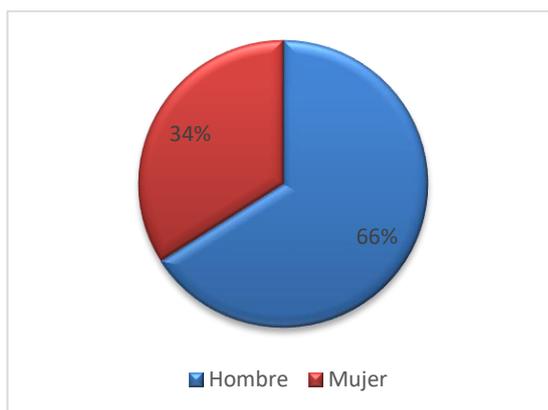
*Tabla 7 Liderazgo departamental*

Detalles	Cantidad	%
Hombre	22	66%
Mujer	11	34%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

#### Existe un correcto liderazgo departamental

**Gráfico 2 Liderazgo departamental**



Elaborado por: Reyna (2021)

Podemos interpretar que los hombres están en mayoría con 66%, y las mujeres con el 34%, esto se debería equilibrar.

Pregunta No.2 ¿Existe un correcto liderazgo departamental en la empresa?

*Tabla 8 Liderazgo departamental en la empresa*

Detalles	Cant.	%
Bastante de acuerdo	3	18%
Algo en acuerdo	10	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24%
Algo en desacuerdo	9	16%
Bastante en desacuerdo	5	21%
Total	33	100%

**Elaborado por: Reyna (2021)**

Existe un correcto liderazgo departamental en la empresa

**Gráfico 3 Liderazgo departamental en la empresa**



**Elaborado por: Reyna (2021)**

El gráfico nos permite apreciar que el 24% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% es algo en acuerdo y 21% bastante en desacuerdo, el 18% Bastante de acuerdo, y 16% en algo en desacuerdo. Es necesario que se trabaje para identificar un nuevo líder en la empresa.

Pregunta No. 3 ¿Se aplica alguna herramienta para medir el desempeño laboral?

¿Se aplica alguna herramienta para medir el desempeño laboral?

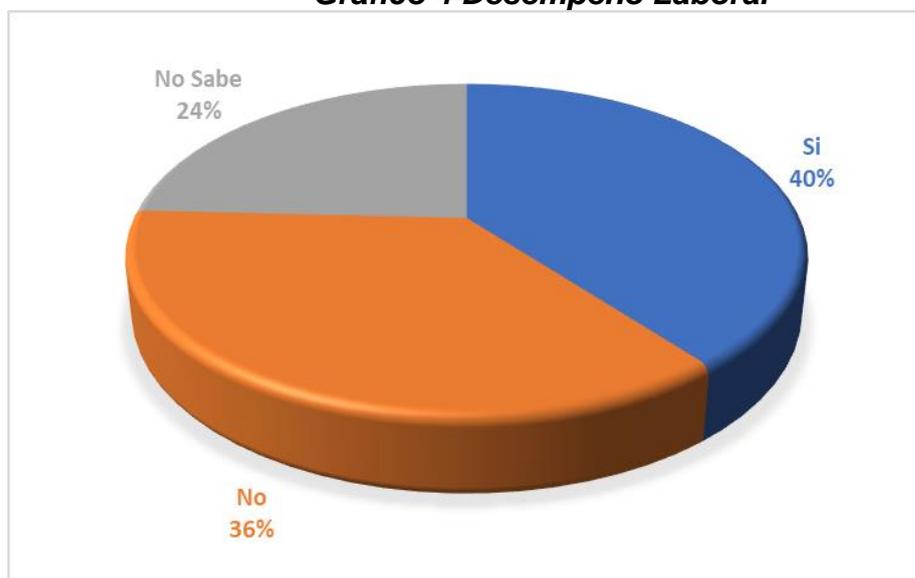
**Tabla 9 Desempeño Laboral**

Detalles	Cant.	%
Si	13	39%
No	12	36%
No Sabe	8	24%
Total	33	100%

**Elaborado por: Reyna (2021)**

3 ¿Se aplica alguna herramienta para medir el desempeño laboral?

**Gráfico 4 Desempeño Laboral**



**Elaborado por: Reyna (2021)**

El gráfico nos permite interpretar que existe un porcentaje del 40% que han contestado que sí, el 36% que no y el 24% que no sabe. Esto significa que, si hay una herramienta de medición y es reconocida, pero existe un porcentaje alto del 36% que no saben que existe una herramienta de medición.

Pregunta No.4 ¿Se cumplen las actividades establecidas en la planificación?

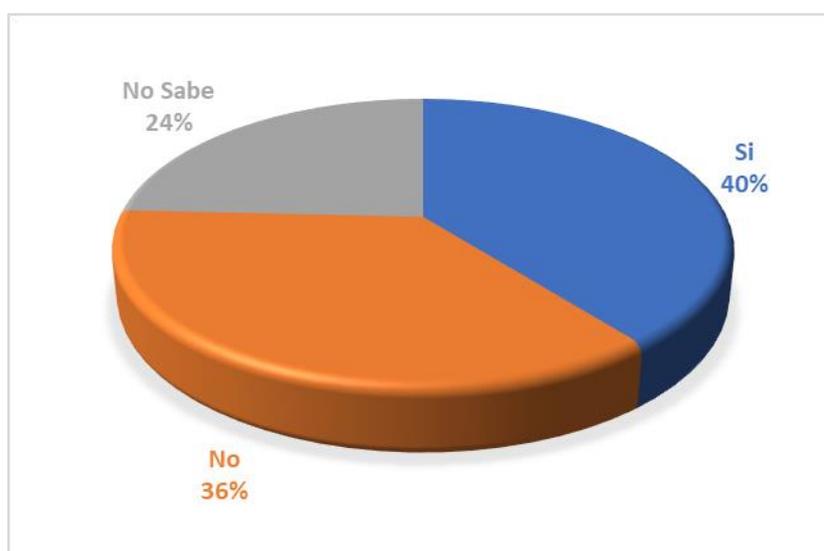
*Tabla 10 Actividades establecidas*

Detalles	Cant.	%
Si	18	39%
No	8	36%
No Sabe	7	24%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

**¿Se cumplen las actividades establecidas en la planificación?**

*Gráfico 5 Actividades establecidas*



Elaborado por: Reyna (2021)

El gráfico nos permite interpretar que los colaboradores si cumplen las actividades establecidas en la planificación, en un 39% y un 36% indican que por algún motivo no puede cumplir, y un 24% no sabe sobre la planificación.

Pregunta No. 5 ¿Existe descontrol del área de talento humano?

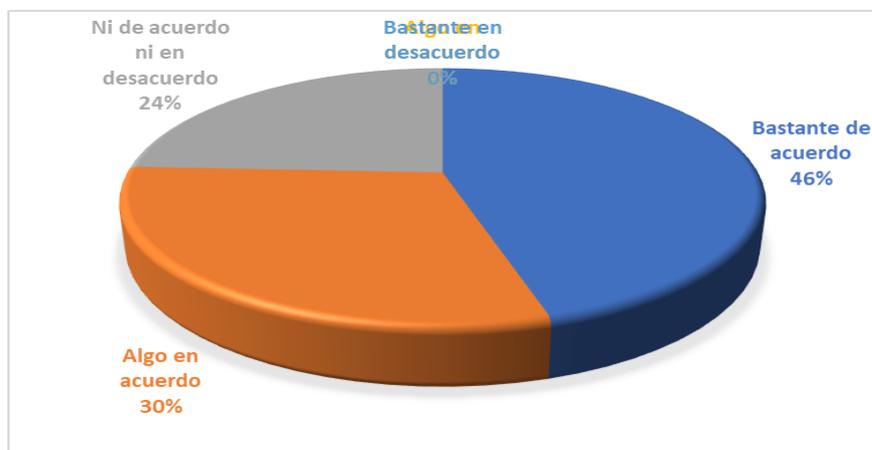
*Tabla 11 Descontrol del área de talento humano*

Detalles	Cant.	%
Bastante de acuerdo	15	45%
Algo en acuerdo	10	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24%
Algo en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

¿Existe descontrol del área de talento humano?

**Gráfico 6 Descontrol del area de talento humano**



Elaborado por: Reyna (2021)

En este gráfico podemos interpretar que en un 45% es bastante de acuerdo con respecto a un proceso de descontrol en el área de talento humano, Algo en acuerdo está por el 30% y Ni de acuerdo ni en desacuerdo con 24%. Este análisis debe de cruzarse con dos o tres preguntas anteriores en donde indican que el área de talento humano debe de ser fortalecido.

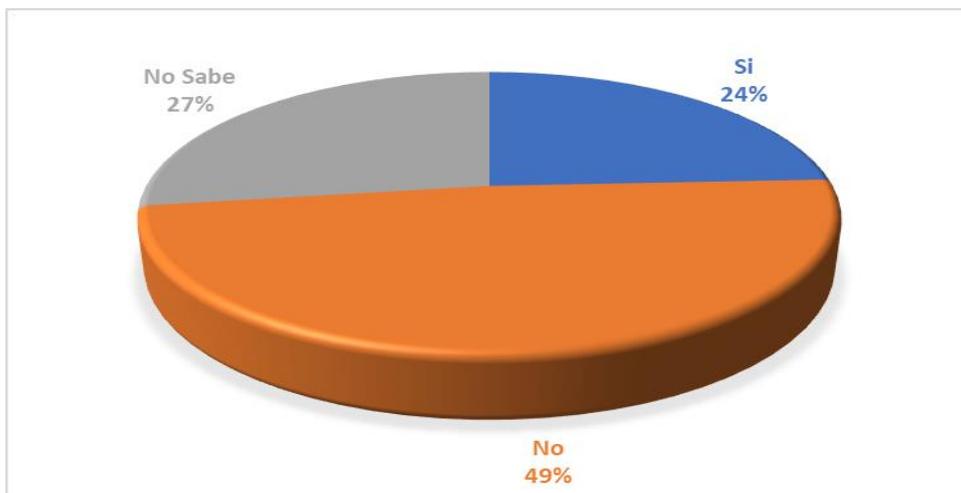
Pregunta No. 6 ¿Se entregan beneficios a los colaboradores?

*Tabla 12 Beneficios para los colaboradores*

Detalles	Cant.	%
Si	8	24%
No	16	48%
No Sabe	9	27%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

**Se entregan beneficios a los colaboradores**  
**Gráfico 7 Beneficios para los Colaboradores**



Elaborado por: Reyna (2021)

Según el gráfico no han recibido beneficios en un 48%, que no saben en un 27% y que si ha recibido beneficios en un 24%. Esto se puede remediar realizando un plan de incentivo, pero se vuelve a referir al área de talento humano.

Pregunta No.7. ¿Han recibido capacitación sobre trabajo en equipo?

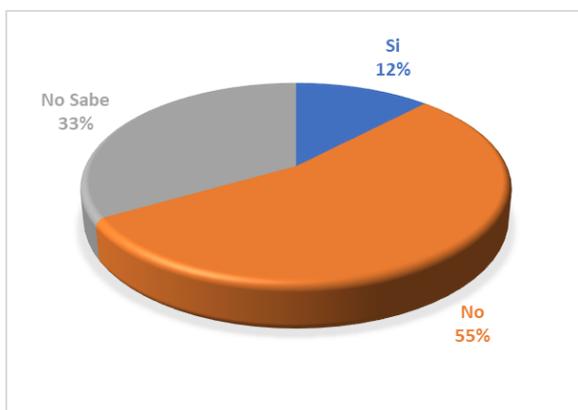
*Tabla 13 Capacitación sobre trabajo*

Detalles	Cant.	%
Si	4	12%
No	18	55%
No Sabe	11	33%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

Capacitación sobre trabajo en equipo

**Gráfico 8 Trabajo en Equipo**



Elaborado por: Reyna (2021)

Este grafico nos hace ver que el 55% de personal no ha recibido capacitación para poder desarrollar el trabajo en equipo, el 12% que si ha recibido algún tipo de capacitación y un 33% que no sabe sobre el tema de capacitaciones es decir entonces que es necesario gracias a estos resultados preparar un plan de capacitación institucional.

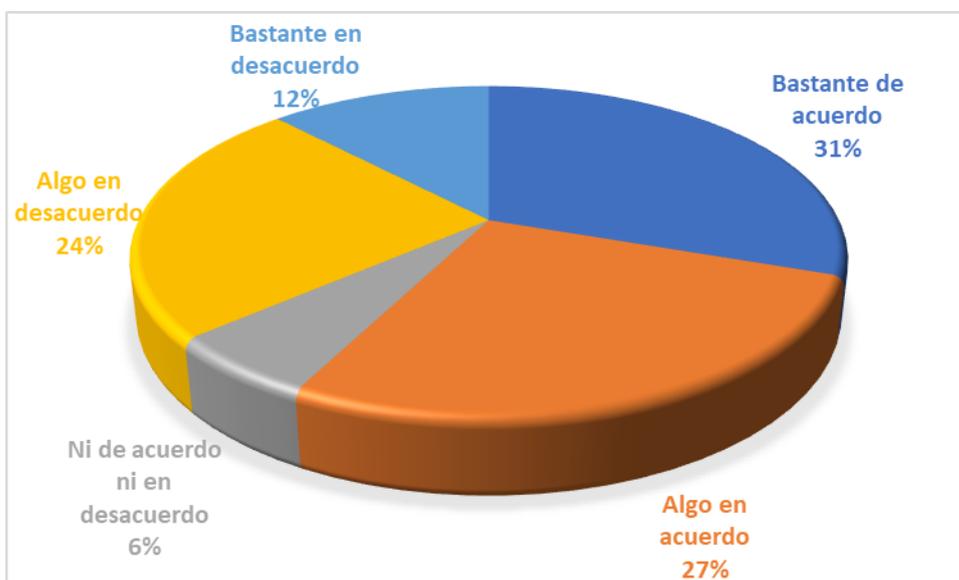
Pregunta No. 8. ¿Hay cumplimiento de las metas del personal?

*Tabla 14 Cumplimiento de las metas personales*

Detalles	Cant.	%
Bastante de acuerdo	10	30%
Algo en acuerdo	9	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6%
Algo en desacuerdo	8	24%
Bastante en desacuerdo	4	12%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

**Gráfico 9 Cumplimiento de las metas del personal**



Elaborado por: Reyna (2021)

Este gráfico indica que en un 31% los colaboradores bastante de acuerdo han cumplido con sus metas laborales, algo en acuerdo con un 27% un 24% algo en desacuerdo, 12% bastante en desacuerdo y un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos quiere decir que se debe realizar una

actualización de las metas fijadas a cada uno de los colaboradores en sus áreas.

Pregunta No. 9. ¿Existe pérdida de imagen empresarial?

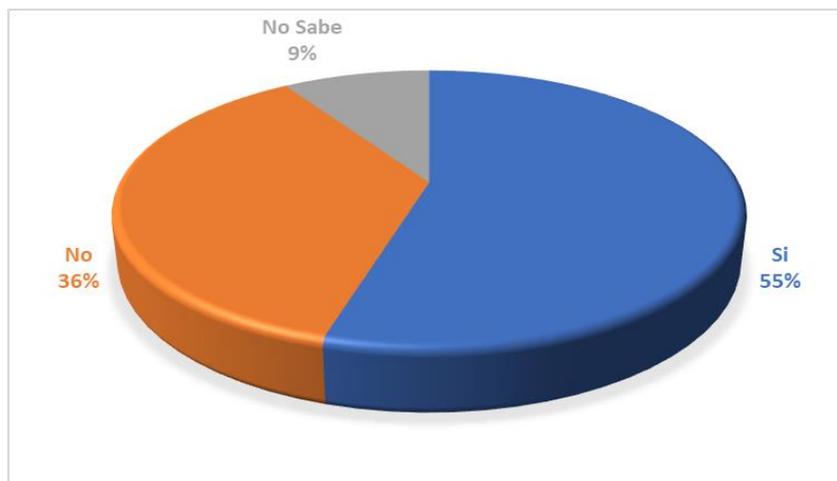
*Tabla 15 Pérdida de imagen empresarial*

Detalles	Cant.	%
Si	18	55%
No	12	36%
No Sabe	3	9%
Total	33	100%

**Elaborado por: Reyna (2021)**

¿Existe pérdida de imagen empresarial?

**Gráfico 10 Pérdida de imagen empresarial**



**Elaborado por: Reyna (2021)**

En este gráfico observamos que el 55% si cree ha perdido la imagen empresarial la empresa, un 34% que no y un 9% que no sabe. Entonces es necesario que se realice un sondeo de opinión para identificar los problemas que enfrenta la imagen de la empresa.

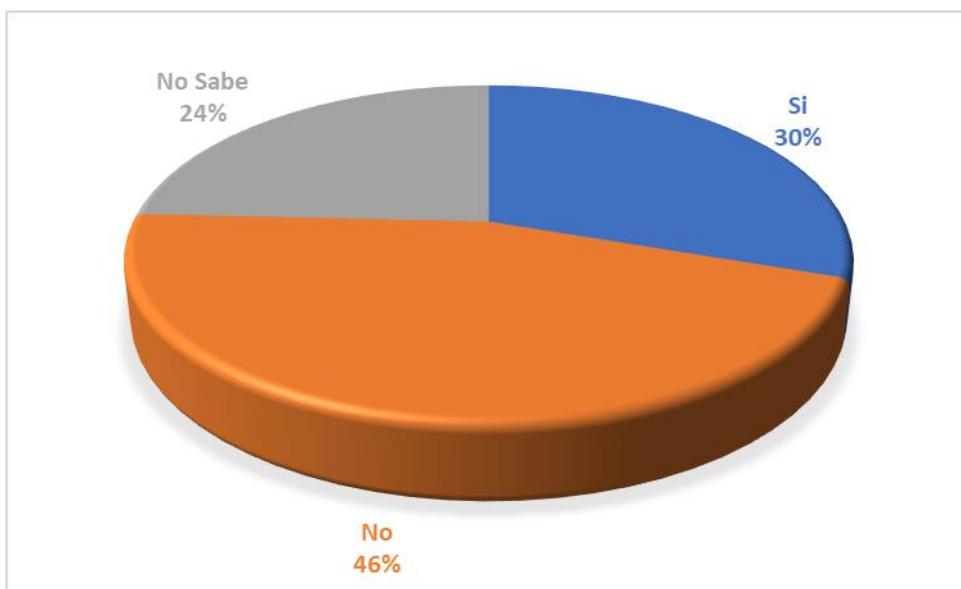
Pregunta No. 10. ¿Son reducidos los ingresos para la empresa?

*Tabla 16 Ingresos para la empresa*

Detalles	Cant.	%
Si	10	30%
No	15	45%
No Sabe	8	24%
Total	33	100%

Elaborado por: Reyna (2021)

**Gráfico 11 Ingresos para la empresa**



Fuente: Reina-2021

En este gráfico tenemos que el 46% ven que los ingresos de la empresa no se han reducido, el 30 que sí se han reducido y el 24% que no sabe. Entonces la empresa mantiene su nivel de servicio o gestión laboral a pesar de los temas de pandemia.

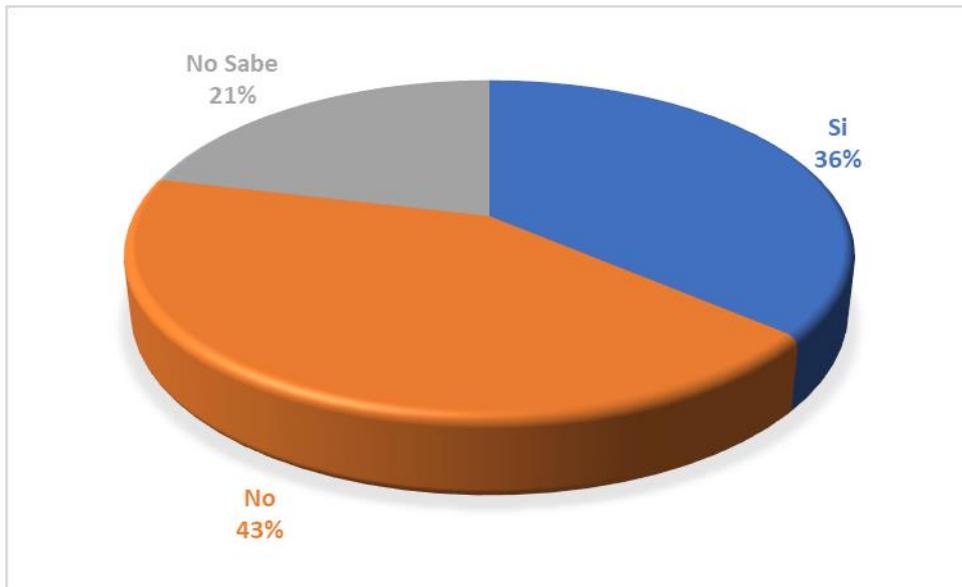
Pregunta No. 11 ¿Hay retrasos en la entrega de informes?

*Tabla 17 Retraso en la entrega de informes*

Detalles	Cant.	%
Si	12	36%
No	14	42%
No Sabe	7	21%
Total	33	100%

Fuente: Reina-2021

**Gráfico 12 Retraso en la entrega de informes**



Fuente: Reina-2021

En este gráfico nos presenta que el 43% de los colaboradores indican que no hay retrasos en la entrega de los informes, pero el 36% de ellos indican que sí, el 21% que no sabe. Entonces hay que realizar un seguimiento a todas las áreas para determinar qué pasa si hay problemas de entrega de informes.

Pregunta No. 12. ¿Se ha reducido la demanda de productos?

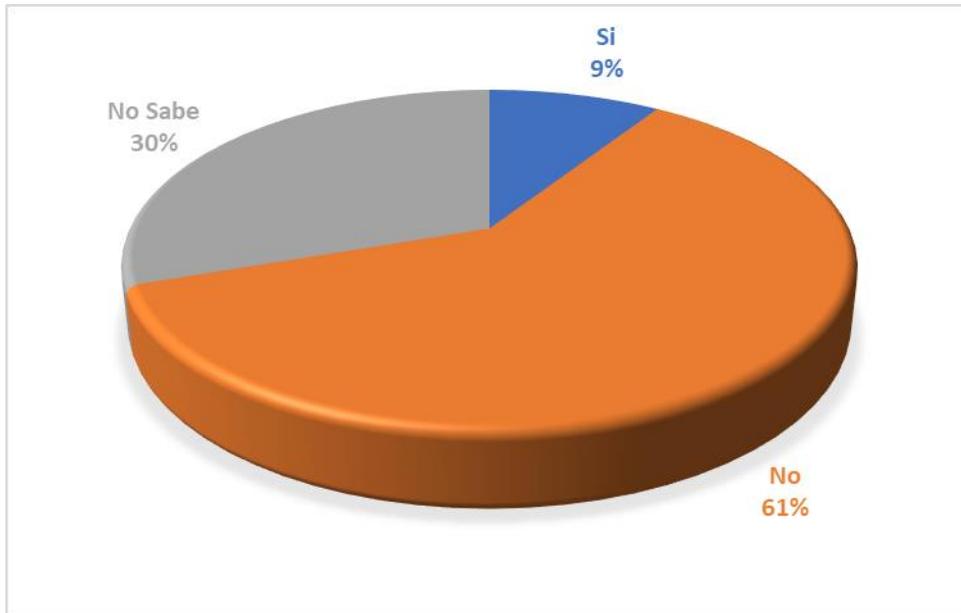
**Tabla 18 Reducida demanda de productos**

Detalles	Cant.	%
Si	3	9%
No	20	61%
No Sabe	10	30%
Total	33	100%

Fuente: Reina-2021

### ¿Se ha reducido la demanda de productos?

**Gráfico 13 Reducida demanda de productos**



Fuente: Reina-2021

En el gráfico nos indica que el 61% nos indica que no se ha reducido la demanda de producto, el 9% indica que sí y el 10% que no sabe. Entonces esto con el análisis de un cuadro anterior se estima que la empresa si ha mantenido sus ingresos y sus ventas tampoco se han reducido, es decir el trabajo nunca ha decaído.

Pregunta No. 13 ¿Considera usted que se deba implementar un plan de mejoras al clima laboral?

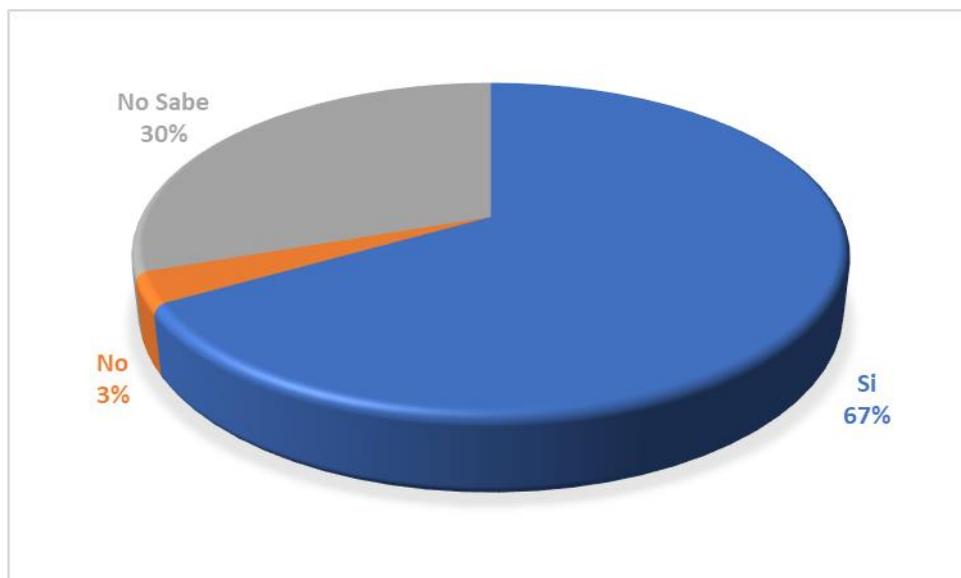
**Tabla 19 Implementación de un plan**

Detalles	Cant.	%
Si	22	67%
No	1	3%
No Sabe	10	30%
Total	33	100%

Fuente: Reina-2021

## ¿Implementar un plan de mejoras al clima laboral?

**Gráfico 14 Implementación de un plan**



Fuente: Reina-2021

En el gráfico se puede observar que un 67% indicó que sí se debe implementar un plan de mejoras al clima laboral, el 30% que no sabe y el 3% que no. Entonces es necesarios sumando todos los criterios anteriores que se implemente un plan de mejoras

## CONCLUSION DE LA ENCUESTA

Consideran que ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 24% existe un correcto liderazgo en los departamentos de las empresas. Con un 39% se dice que, si hay algún tipo de herramientas para medir el desempeño laboral, luego que si cumplen las actividades establecidas en la planificación con un 39%. Con respecto al descontrol del área de talento humano, en un 45% está bastante de acuerdo. Con un 48% los colaboradores no perciben los beneficios. Con un 55% no han recibido capacitación los colaboradores sobre trabajo en equipo.

El personal considera con un 30% bastante de acuerdo que han cumplido

las metas de trabajo. Y con el 55% que existe perdida de imagen empresarial. Y que el 46% de los empleados consideran que se han reducido los ingresos para la empresa.

Con un 42% no hay retrasos en la entrega de los informes según los colaboradores. Con respecto a la demanda de los productos según la óptica de los colaboradores no se ha reducido con un 61%. Como ultimo análisis se determina con un 67% que si es necesario que se implemente un plan de mejoras que beneficie el clima laboral.

### **Entrevista**

1) ¿Qué tiempo tiene usted en el desempeño de este cargo?

En esta empresa voy a cumplir cinco años de trabajo continuo.

2) ¿Considera usted que los colaboradores tienen oportunidades para desarrollarse profesionalmente?

En estos tiempos y en el inicio de la pandemia el trabajo es duro, creo que por los horarios es difícil que se desarrollen sino se los prepara desde la misma empresa. Salvo que ellos hayan aprovechado la virtualidad para estudiar que algunos lo han hecho. Tienen los colaboradores la oportunidad de innovar en su trabajo. Si están en la libertad de modificarlo con previa autorización sus formas de trabajar, pero no todos lo hacen pues se ajustan a lo ya establecido y siguen el patrón. Eso hace que el colaborador se vuelva monótonos en su trabajo. Hay jóvenes que vienen con algunas cosas nuevas pero su poca madurez y su timidez no les permite implementarlo.

3) ¿Considera usted que el supervisor motiva a los colaboradores?

La función de él es el control, y al querer realizar el monitoreo se centra sólo en revisar todo lo pendiente y la logística de transporte de productos

bajo pedidos, luego en reuniones sale a relucir estos temas importantes sobre la atención a los colaboradores.

4) ¿Cree usted que el supervisor es justo en sus decisiones?

El manifestar mi criterio estaría emitiendo conceptos de acuerdo a mi condición, no sé en qué podría ser injusto, creo el sigue sus procesos de acuerdo a la planificación y a la gestión que le compete.

5) ¿Considera usted que los colaboradores necesitan que se implemente un plan de mejoras al clima laboral?

Oh, si es necesario hay algunos procesos que necesitan refrescarlos y otros modificarlos, para que se ajusten a las nuevas necesidades que surgieron por la pandemia, los colaboradores necesitan ser incentivados, mejorar el clima laboral no solo en la parte de inmobiliarios y aparatos tecnológicos, sino en manejar información.

### **Conclusión de la entrevista**

Se estima que el gerente tiene un conocimiento pleno de la situación en la que se encuentra la empresa, la pandemia ha ocasionado un conflicto que modifica las condiciones de la comercialización de todos los negocios. Es obligación del gerente tomar en cuenta aspecto que enfrentan tanto los clientes como los colaboradores para lograr que ellos se desenvuelvan correctamente en todos los procesos planificados.

Se nota que debe de proceder a dar mayor libertad y confianza a sus colaboradores con el fin de lograr un mejor ambiente de trabajo.

#### 4.1 Plan de mejora

N°	What ¿Qué?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Who ¿Quién?	How Much ¿Cuánto?
1	Escoger de entre el personal una persona que sea la vocera de los colaboradores	Para poder desarrollar una mejor comunicación entre empleador y colaborador	Sometiendo a votación para selecciona a una o dos personas como lideres	En el almacén	Al inicio del semestre	El gerente debe de propiciar este proceso	\$100
2	Revisar el proceso de medición de desempeño	No existe retroalimentación	Revisando los procesos	En el área de talento humano	Al inicio del semestre	El gerente	\$200
3	Revisión de las actividades planificadas	Se necesita mejorar el desempeño con revisión de los informes	Desarrollo de un Plan planificación individual	En el área administrativa	Al inicio del semestre	El gerente	\$200

4	Revisión de ingreso y salida del personal	A través del reporte del biométrico	Bajando y cruzando información	En el local	Todos los fines de mes	Una persona designada.	\$50
5	Elaboración de un plan de incentivos	El personal esta desmotivado	Premios por mejor gestión	En el local	Todos los fines de mes	El gerente	\$600
6	Elaboración de un plan de capacitación	El personal no ha sido capacitado hace meses	A través de alianzas entre lo público y privado	De manera Virtual	Cada Tres meses	El gerente	\$ 1500
7	Elaboración de un Plan de mejora de Imagen	Se necesita mejora procesos de forma integral	A través del aporte de todos los empleados	De manera Virtual	Cada Año	El gerente	\$ 1500

## 4.2 Conclusión

- Se logró obtener un informe sobre toda la fundamentación que soporta los procesos sugeridos, tales como el mejoramiento del clima organizacional y por ende el desempeño laboral.
- Se logró a través de una encuesta diagnosticar el clima organizacional de la empresa TIA del Cantón Vinces a través de la obtención del criterio de sus colaboradores.
- Se alcanzó desarrollar un plan de mejora en el cual se detalló todos y cada uno de los problemas que arrojó el levantamiento de la información y del diagnóstico del problema.

### **4.3 Recomendaciones**

- Se recomienda que se trabaje la parte psicológica de los colaboradores, a través de alguna alianza o practicas preprofesionales de las instituciones educativas.
- Se recomienda que se realice un estudio sobre tiempos y esfuerzos para mejorar la eficiencia y por ende mejorará progresivamente el ambiente, adicionalmente se debería observar el aspecto ergonómico con el fin de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global de la empresa.

## Bibliografía

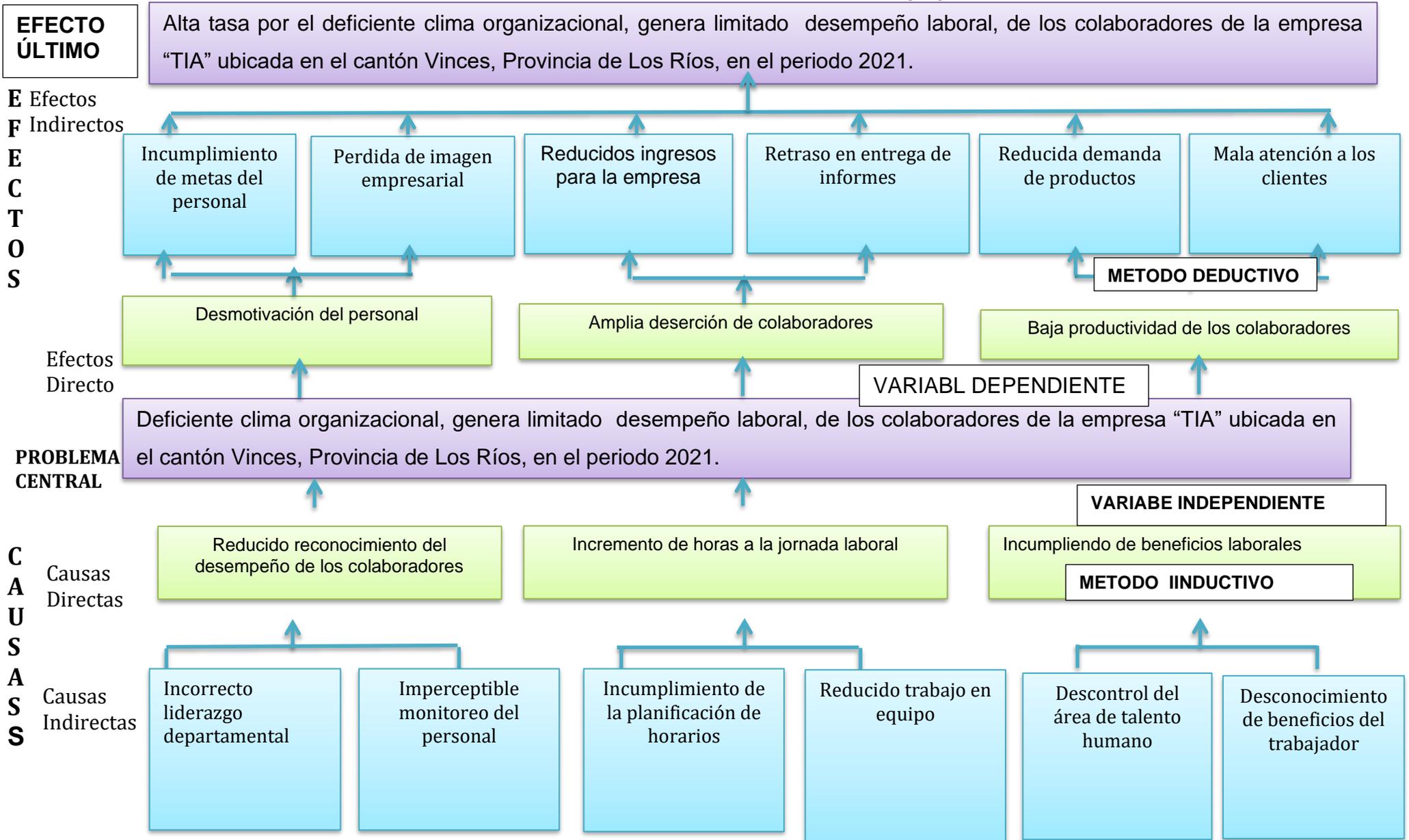
- Alvarado, A. A., Hurtado, R. B., & Yavar, S. K. (2013). *Análisis del clima laboral en el área administrativa de la facultad de ciencias administrativas en la Universidad de Guayaquil*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .
- Aqueije, L. M. (2020). *Clima organizacional y bienestar laboral*. España: Editorial Académica Española.
- Boloy, G. E., & Bermejo, M. (2018). *Clima organizacional: para una gestión inteligente del factor humano*. España: Editorial Académica Española.
- Carmouze, C. Y. (2020 ). *Clima organizacional*. España: EAE.
- Cuesta, S. A. (2019). *Manual para la evaluación del desempeño laboral* . España : Marcombo .
- Flick, U. (2020). *Introducción a la investigación cualitativa* . Mexico: Morata, S. L. .
- Garzon, M. C., & Forero, M. S. (2019). *Investigación de mercados*. Mexico: Ecoe ediciones .
- Giraudier, P. M. (2004). *Como gestionar el clima laboral* . España: Ediciones Obelisco SL.
- López, B. J. (2017). *Desempeño del personal y satisfacción del usuario* . Mexico: Universidad .
- Maciá, D. F. (2018). *Estrategias de marketing*. España: Anaya multimedia.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados Tercera edición* . Mexico: Pearson .
- Pineda, S. G., & Pineda, A. D. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral* . Mexico: EAE.
- QuestionPro. (2021, Octubre 24). *Que es el clima organizacional . Características e importancia* . Retrieved from Que es el clima organizacional . Características e importancia : <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional>
- Robbins, 2004 . (n.d.). *El Desempeño Laboral*.
- Robbins, S. (2005). *Administración Octava edición* . Mexico: Pearson .
- Rodríguez, G. H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultural organizacional en el ministerio de coordinación y desarrollo social* . Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas .
- Sarabia, S. F. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa* . Mexico: Pirámide.
- Schiffman, L. &. (2010 ). *Comportamiento del consumidor* . Mexico: Prentice Hall.
- Stephen Robbins, 2012. (n.d.). *Clima Organizacional*.
- Vasquez, C. r. (2005). *Investigación de mercados* . MEXICO : PARANINFO .
- Zeas, D. N., & Granda, R. P. (2012). *Estudio del impacto en el clima laboral de las empresas privadas por la implementación de las cooperativas ceradas en la Provincia del Guayas* . Guayaquil : Universidad Politécnica Salesiana .
- Zeas, D. N., & Granda, R. P. (2012). *Estudio del impacto en el clima laboral de las*

*empresas privadas por la implememntacio de las coopertivas cerradas en la provincia del Guayas .* Guayaquil: Univerdidad Salesiana.

Zegarra, U. S., & Torres, E. (2018). *Clima organizacional* . España: Editorial Academica Española.

# **ANEXOS**

# ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)



## ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)



Investigadora realizando el levantamiento de la información primaria



Entrevistando a directora de la agencia



Investigadora levantando información primaria

