



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TIA S.A.**

TUTOR

PhD. DARWIN ORDOÑEZ ITURRALDE

AUTORES

MARYURI ELIZABETH DIAZ CORELLA

DIANA LISSETTE ELAO LEÓN

GUAYAQUIL

2019



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en el Área de Operaciones de la Empresa TIA S. A	
AUTOR/ES: Díaz Corella Maryuri Elizabeth Elao León Diana Lissette	REVISORES O TUTORES: Ordoñez Iturralde, Darwin
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniería Comercial
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Ingeniería Comercial
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 163
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Ambiente de trabajo, Calidad de la vida laboral, Estudio del trabajo, Organización del trabajo, Gestión del personal.	
RESUMEN: El presente estudio de investigación se desarrolló en la empresa TIA S.A., que fue constituida el 29 de noviembre de 1960, una de las empresas con un alto nivel de distribución masiva de productos varios, tal es el caso que ha crecido dentro del mercado tanto a nivel geográfico como en la diversificación, todo esto ha involucrado a que la empresa se vea en la necesidad de aumentar la nómina de sus empleados con el fin de poder lograr un buen desarrollo en el nivel de procesos de una manera eficiente y correcta. La investigación estudia la incidencia que tiene el desempeño laboral del área de operaciones en el clima organizacional de la empresa TIA S.A.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Díaz Corella Maryuri Elizabeth Elao León Diana Lissette	Teléfono: 0999970841 0995726663	E-mail: mardc-252@homail.com dianaliss661@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Rafael Iturralde Solórzano (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: rituraldes@ulvr.edu.ec MBA. Oscar Machado Álvarez (Director de Carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Diaz - Elao Final Revisada Tutor.docx (D58477227)
Submitted: 08/11/2019 4:43:00
Submitted By: dordonezy@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

MAE Mariuxi Castro Sánchez 10.2019.docx (D56372440)
 TESIS FINAL-URKUND.docx (D46933016)
 MAE Mariuxi Castro 09.2019.docx (D55269023)
 PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)
 Ultima tesis enviada (JLA).docx (D40795053)
 Paucar Rupay Juan Alberto.doc (D43424731)
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>Repullo,
https://www.academia.edu/29840739/RELACION_DEL_CLIMA_LABORAL_Y_EL_DESEMPE%C3%91O_DE_LOS_TRABAJADORES_DE_SUPERMERCADOS_PERUANOS_2015
 f8182279-dd11-4173-a3d4-34c382cfd92b
<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/9043/1/12253206.pdf>
<https://docplayer.es/28006854-Universidad-nacional-de-trujillo.html>
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/02/pr%C3%A1cticas-de-innovaci%C3%B3n.pdf>
<https://docplayer.es/139418058-Universidad-tecnica-de-ambato.html>
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8309/1/T06261.pdf>
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=3>

Instances where selected sources appear:

30

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) MARYURI ELIZABETH DÍAZ CORELLA y DIANA LISSETTE ELAO LEÓN, declara(mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación: El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en el Área de Operaciones de la Empresa TIA S.A, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo(amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

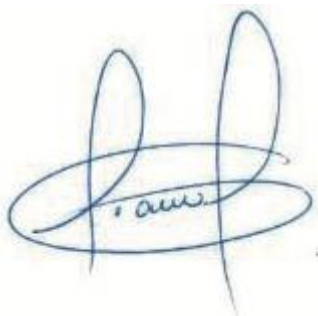
De la misma forma, cedo(emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: 

DIANA LISSETTE ELAO LEÓN

C.I. 0927641746



Firma:

MARYURI ELIZABETH DÍAZ CORELLA

C.I.0925156895

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en el Área de Operaciones de la Empresa TIA S.A, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en el Área de Operaciones de la Empresa TIA S.A, presentado por los estudiantes MARYURI ELIZABETH DÍAZ CORELLA y DIANA LISSETTE ELAO LEÓN como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Darwin Ordoñez Iturralde', is positioned above the printed name.

Firma:

PhD. Darwin Ordoñez Iturralde

C.I. 0912907722

AGRADECIMIENTO

En estas cortas líneas quiero expresar mi gratitud hacia mi Padre Celestial por haber estado a mi lado y llenarme de fortaleza para superar mis batallas, que guio cada uno de mis pasos y supo dar paz a mi corazón.

En segundo lugar, a mis amados Papitos por darme su amor y apoyo incondicional, y ser ejemplo en mi vida.

A mi Tutor PhD. Darwin Ordoñez por ser paciente y por orientarme con sus sabios conocimientos durante este proceso.

¡Ha sido un largo viaje, pero al fin lo logré!

Maryuri Elizabeth Díaz Corella

En primer lugar, quiero agradecer a Dios porque sin él nada sería posible, de quien he recibido la fortaleza y sabiduría a lo largo de mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional a mi crecimiento profesional y como persona, por guiar mi camino con su ejemplo que hoy en día me permiten hacer realidad este sueño.

Mi agradecimiento al Dr. Darwin Ordoñez, por compartir sus conocimientos a lo largo de mi formación profesional como docente y tutor, que con su experiencia, paciencia y motivación permitió culminar con éxito este proyecto de investigación. Por enseñarme que cualquier cosa se puede lograr con constancia, perseverancia y humildad.

No podía dejar de mencionar a mi empresa TIA S.A y a los directivos que la conforman, quienes me han permitido tener una estabilidad laboral, desarrollo profesional dentro de la misma y la culminación de mis estudios. Solo puedo retribuir mi agradecimiento con compromiso, esfuerzo y lealtad.

A todos mil gracias.

Diana Lissette Elao León

DEDICATORIA

Se lo dedico a mis padres Héctor y Narcisa, quienes han sido muy pacientes conmigo, les puedo decir ahora que aquí está su regalo, que esto es por ustedes y que he anhelado tanto que puedan verme cumplir unos de mis sueños, los amo.

A mi hermana Joselyn, que creyó en mí y que siempre estuvo a mi lado, también le quiero decir que nada es imposible para Dios y todo le es posible al que cree.

Maryuri Elizabeth Díaz Corella

A mi hijo Jordy, mi motor de vida, quien me impulsa a seguir luchando cada día que me levanto, quien me da fortaleza ante cualquier dificultad, que este logro demuestre que con esfuerzo y dedicación podemos conseguir cualquier cosa que nos propongamos. Te amo.

A mi abuela Norma por su apoyo incondicional y amor infinito que me demuestra cada día, por los valores que inculco en mí y hoy son mi carta de presentación.

A Dios porque permitió compartir contigo la culminación de mi carrera universitaria. Añoro con tenerte conmigo muchos años más y poder celebrar juntas nuevos logros.

A mis padres por sus sabios consejos y sacrificio realizados a lo largo de mi vida.

Diana Lissette Elao León

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Formulación del Problema.....	6
1.4 Sistematización del Problema.....	7
1.5 Objetivo General.....	7
1.6 Objetivos Específicos.....	7
1.7 Justificación.....	8
1.8 Delimitación del Problema.....	9
1.9 Idea a Defender.....	9
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2 Marco Teórico Referencial.....	15
2.2.1 Clima Organizacional.....	15
2.2.2 Desempeño Laboral.....	38
2.2.3 Gestión de Talento Humano.....	39
2.2.4 Administración de Recursos Humanos.....	41
2.2.5 Definición de Desempeño Laboral.....	42
2.3 Marco Conceptual.....	56
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1 Metodología.....	57
3.2 Tipo de investigación.....	58
3.3 Enfoque.....	58
3.4 Técnicas e instrumentos.....	59
3.5 Población y muestra.....	60
3.6 Análisis de resultados.....	60

CAPÍTULO IV	81
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	81
4.1 Título de la propuesta	81
4.2. Desarrollo de la propuesta	81
4.2.1. Estrategia para la gestión del clima organizacional	81
4.3. Ejecución de la propuesta	83
4.4. Acciones propuestas	84
4.4. Beneficios de la propuesta.....	86
4.5. Estrategias propuestas.....	86
4.6. Responsabilidad social corporativa (RSC) y clima organizacional	94
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Porcentaje de Rotación del Personal.</i>	4
Tabla 2. <i>Porcentaje de Rotación del Personal de las sucursales de Durán.</i>	5
Tabla 3 <i>Los catorce principios de la Administración de Fayol</i>	17
Tabla 4. <i>Diez roles gerenciales básicos de Henry Mintzberg.</i>	21
Tabla 5. <i>Enfoques teóricos del Liderazgo.</i>	31
Tabla 6. <i>Dimensiones e instrumentos para medir el clima organizacional</i>	37
Tabla 7. <i>Fuentes, criterios y estructura de los modelos de equipo de trabajo</i>	46
Tabla 8. <i>Resultados de la variable Clima Organizacional</i>	61
Tabla 9. <i>Dimensión1: Reconocimiento y Alineación estratégica</i>	63
Tabla 10. <i>Dimensión 2: Infraestructura</i>	64
Tabla 11. <i>Dimensión 3: Organización del trabajo</i>	65
Tabla 12. <i>Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación</i>	67
Tabla 13. <i>Dimensión 5: Relaciones Laborales</i>	68
Tabla 14. <i>Dimensión 6: Liderazgo</i>	70
Tabla 15. <i>Dimensión 7: Condiciones materiales</i>	71

Tabla 16. <i>Resultados de la Variable Desempeño Laboral.</i>	73
Tabla 17. <i>Dimensión 1 Conocimiento del trabajo</i>	74
Tabla 18. <i>Dimensión 2: Planificación y Resolución de Problemas</i>	75
Tabla 19. <i>Dimensión 3: Productividad</i>	76
Tabla 20. <i>Dimensión 4: Trabajo en equipo</i>	77
Tabla 21. <i>Dimensión 5: Aptitudes</i>	78
Tabla 22. <i>Acciones Propuestas</i>	85
Tabla 23. <i>Matriz Estrategias propuestas</i>	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clima Organizacional.....	16
Figura 2. Definición de la administración.	18
Figura 3. Funciones de la administración.	19
Figura 4. Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas	20
Figura 5. Línea de tiempo de autores que definen el clima organizacional	24
Figura 6. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow adaptada por Chapman (2007).	26
Figura 7. Teoría de la Motivación-Herzberg.	27
Figura 8. Teoría de las necesidades de McClelland.	28
Figura 9. Teoría X y la Y de McGregor.	29
Figura 10. Desempeño Laboral	38
Figura 11. Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos ..	40
Figura 12. Proceso administrativo de los recursos humanos.....	41
Figura 13. Habilidades y niveles administrativos.....	47
Figura 14. Resultados de la Variable Clima Organizacional.....	62
Figura 15. Dimensión 1: Reconocimiento y Alineación estratégica.	63
Figura 16. Dimensión 2: Infraestructura	64
Figura 17. Dimensión 3: Organización del trabajo.	66
Figura 18. Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación.	67
Figura 19. Dimensión 5: Relaciones Laborales.....	69

Figura 20. Dimensión 6: Liderazgo	70
Figura 21. Dimensión 7: Condiciones Materiales	72
Figura 22. Resultados de la Variable Desempeño Laboral	73
Figura 23. Dimensión 1. Conocimiento del trabajo.....	74
Figura 24. Dimensión 2. Planificación y Resolución de Problemas	75
Figura 25. Dimensión 3. Planificación y Resolución de Problemas	76
Figura 26. Dimensión 4: Trabajo en equipo	77
Figura 27. Dimensión 5: Aptitudes	78
Figura 28. Valores de TIA S.A.....	82

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Matriz de Consistencia</i>	104
Anexo 2 <i>Tabla Operacional</i>	105
Anexo 3 <i>Matriz Reactivo</i>	105
Anexo 4. <i>Cuestionario Clima Organizacional (Empleados)</i>	110
Anexo 5. <i>Cuestionario Desempeño Laboral (Supervisor Zonal y Jefes de Locales)</i>	113
Anexo 6. <i>Análisis dimensional de la Variable clima organizacional</i>	115
Anexo 7. <i>Análisis dimensional de la Variable Desempeño Labora</i>	139
Anexo 8. <i>Ficha de observación</i>	151

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en la actualidad es un término abarcado por las distintas dependencias económicas a nivel mundial, ya que de ello depende mucho que el desempeño laboral y el dinamismo de las actividades comerciales llevadas a cabo por parte de su personal operativo sea ejecutado de manera correcta. Sin embargo, el ambiente laboral muchas veces es un aspecto que no es gestionado por la parte administrativa de los negocios, representando problemas ante ámbitos socioculturales, relaciones interpersonales del personal de cada área, competitividad por ser reconocidos como un excelente trabajador a costa de desmeritar a sus compañeros de área, sus actitudes ante los directivos o clientes, su nivel de aspiración de crecimiento laboral, entre otros aspectos.

Las situaciones mencionadas claramente evidencian situaciones negativas que tienen origen en la comunicación, la estructura de poder, los valores, el diseño de la estructura organizacional y la forma en que opera la competencia entre compañeros de trabajo; estas son categorías a través de las cuales puede ser abordado el clima organizacional, y que, además, tiene reflejo en el desempeño laboral de estos individuos (Palomino y Peña, 2016, p. 10).

Es por ello, que mediante el presente tema de investigación se pretende analizar el clima organizacional vigente dentro de la Empresa TIA S.A., siendo ésta una de las cadenas de distribución de alimentos de consumo masivo dentro de los distintos hogares y negocios a nivel nacional, mediante la correcta identificación de los factores problemáticos existentes a nivel organizacional y el desempeño laboral por parte de sus empleados se espera plantear un modelo de mejora que contrarreste éstos efectos y pueda mejorar la situación interna dentro de la compañía.

Dentro del Capítulo I, se abarca la problemática sujeta a investigación y las preguntas de sistematización que permitirán alcanzar los objetivos generales y específicos establecidos como fundamentales dentro del presente proyecto, así como la justificación de realizar dicho estudio y la aportación que va a generar a futuros estudios académicos y

profesionales para mejorar los aspectos organizacionales dentro de sus negocios.

En cuanto al Capítulo II, describe cada una de las teorías que anteceden al presente proyecto y la definición del clima organizacional como un factor fundamental para mejorar las actividades administrativas y sus roles como eje central coordinación de las áreas dentro de una dependencia económica, también se toman las principales investigaciones en cuanto a desarrollo y desempeño organizacional, así como los factores que se relacionan con cada una de éstas variables consideradas como relevantes para encontrar una solución a la situación actual de la empresa.

En lo que respecta al Capítulo III, se describe la metodología empleada dentro del tema de estudio, así como el enfoque que se le ha dado con el fin de dar pautas a los instrumentos de investigación empleados que recabaron la información necesaria para el respectivo análisis, identificación y dar solución a la problemática que está generándose a nivel interno de la empresa, con ello dar pie a generar el modelo basada en estrategias de mejoras para mantener un positivo ambiente, organización y desempeño laboral en la empresa TIA S.A.

Referente al Capítulo IV se muestran y se exponen los análisis en base a los resultados que se obtuvieron según cada variable y dimensiones.

Por último, se redactan las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el proyecto de investigación, con la continuación de las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TIA S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa TIA S.A cuenta con 212 locales a nivel nacional, al inicio de sus actividades la empresa contaba con 40 trabajadores actualmente tiene una nómina promedio de 7880 conformada por personal administrativo y de operación, por el tipo de crecimiento que se ha evidenciado en el transcurso del tiempo el mayor problema se centra en el área operativa de la empresa donde se tiene mayor número de colaboradores.

El clima organizacional que se muestra en el área operativa permite visualizar una administración rígida por parte de los mandos medios y jefaturas dentro de la misma, personal con mucho tiempo dentro de la empresa y que no han podido desarrollarse, comunicación ineficiente, alta rotación del personal, las supervisiones de las actividades en las sucursales no tienen un nivel de control establecido de manera estándar, en algunos es muy poca y en algunas muy exagerada.

Estos problemas descritos en el párrafo anterior se presentan detalladamente a continuación:

- Administraciones rígidas, son aquellas donde existe una centralización de toma de decisiones por parte de las jefaturas y mandos medios, esto conlleva a evitar una buena comunicación entre colaboradores y rangos superiores como por ejemplo, limitarse a observar las actividades que se realizan sin permitir la equivocación y la retroalimentación de la actividad asignada, los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, no se fomenta el trabajo en equipo por lo cual puede

repercutir una baja productividad, desempeño y servicio al cliente.

- Comunicación ineficiente, en la actualidad se puede observar que todas las empresas buscan tener una comunicación adecuada con sus colaboradores lo cual permite que haya un interés mutuo por parte de los mismo desarrollando un mejor desempeño laboral y desarrollo de las metas planteadas por la empresa, cuando sucede lo contrario los colaboradores pueden tener confusiones sobre las tareas que se realizan, no tiene mayor conocimiento de lo que ocurre en la empresa, existe un clima hostil, desmotivación y bajo desempeño.
- Rotación del personal. Esto se refiere a las salidas constantes de los colaboradores de la empresa. Esto implica que se tenga realizar nuevas contrataciones, lo cual disminuye las ganancias puesto que afecta la productividad, tiempo y recursos para la selección y capacitación de los nuevos elementos.

Esta rotación del personal en la empresa TIA S.A. se puede observar en la tabla 1, donde el porcentaje a nivel nacional es de 5.89, para las 212 sucursales, de un total de 7880 colaboradores, y el 9,68, para las sucursales de Durán donde el nivel de rotación está por encima del promedio de TIA S.A.

Tabla 1.

Porcentaje de Rotación del Personal.

	Rotación
Nivel Tía	5,89
Las 6 sucursales de Durán	9,68

Fuente: Datos Obtenidos de la empresa TIA S. A.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

En la tabla 2, se puede ver el porcentaje de rotación de las 6 sucursales de un total de 156 colaboradores que serán parte del proyecto de investigación en el cual se muestra porcentajes elevados de rotación en 5 de las sucursales que están por encima del promedio general.

Tabla 2.

Porcentaje de Rotación del Personal de las sucursales de Durán.

Sucursales	Durán	Durán II	Durán III	El Recreo (Durán)	Durán Recreo II	Durán I V
%	9,38	6,25	15,38	9,43	11,11	5,88

Fuente: Datos Obtenidos de la empresa TIA S. A.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Supervisión de las actividades. Ver que las tareas asignadas se cumplan en tiempo y forma de acuerdo a lo planteado, pero esto debe mantener un equilibrio no puede ser totalmente flexible ni exagerados. Cuando los controles de las actividades son pocos esto puede provocar que los objetivos establecidos por la empresa no se cumplan, pero al ser estos exagerados generan un hostigamiento hacia el colaborador lo cual no permite que se desarrolle de manera eficiente dentro de la empresa.

Al no tener en cuenta los factores mencionados anteriormente ocasiona un bajo rendimiento laboral en el desempeño de las actividades de los colaboradores y provoca que la empresa TIA S.A. no cumpla con las metas establecidas.

El resultado que se obtendrá del trabajo de investigación favorecerá y será de apoyo para la empresa, pero primordialmente para los trabajadores que se ven actualmente afectados por el clima organizacional que incide en su desempeño, se evaluará y se tomará en cuenta lo siguiente: El reconocimiento por su desempeño, la comunicación eficaz, reducir los conflictos y que exista más participación, alta satisfacción personal, con la finalidad de poder mejorar su trabajo diario en la empresa.

El reconocimiento por su desempeño. Es de suma importancia para que el colaborador se mantenga motivado, que las tareas a realizar sean justas y aceptadas y esto conlleve a un mejor desempeño y buenos resultados; se debe valorar la dedicación, el esfuerzo que ponen en su trabajo los colaboradores y debe ser premiando ya sea por un reconocimiento monetario o regalos. Esto fortalecerá las relaciones de la empresa con los colaboradores. El reconocimiento es un instrumento que sirve para fortalecer las relaciones de la empresa con los colaboradores, la cual puede tener efectos favorables permitiendo aumentar la

productividad, motivación, compromiso y satisfacción del colaborador, estos reconocimientos pueden ser monetarios, escritos, regalos o cualquier medio que sirva para que el colaborador tenga conocimiento del valor que tiene su trabajo para la empresa.

Reducir los conflictos y que exista más participación. Los conflictos son desacuerdos que pueden ocasionarse dentro de la empresa y conllevar a un ambiente laboral hostil entre estos pueden darse los conflictos por falta de comunicación entre colaboradores del mismo rango, jefaturas y subordinados ya sea estos por no conocer las obligaciones o beneficios que tienen dentro de la empresa.

Los conflictos de intereses son los relacionados con los recursos físicos, el tiempo, dinero el mal uso de esto podría incluso provocar pérdidas económicas o de productividad. Los conflictos estructurales se dan por la falta de definiciones de los roles de trabajo, restricciones al tiempo, desigualdad de autoridad y distribución de recursos. Al evitar o dar solución a estos conflictos daría lugar a mejores resultados, mayor compromiso y participación de los colaboradores con la empresa.

Por tal motivo es necesario realizar un estudio del problema que actualmente existe en la empresa, utilizando instrumentos que permitan conocer las causas que lo generan y gestionar soluciones para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización (ver anexo 1).

En las empresas debe existir un clima organizacional donde se mantenga el dinamismo y la armonía tanto en el área administrativa y de operaciones, interna y externa, donde el equipo administrador debe hacer hincapié para fortalecer y desarrollar un clima organizacional del talento humano, debido a que el comportamiento humano se origina en las interacciones de los grupos sociales que se estructuran dentro de la organización y esto repercute en el trabajo positivo y las funciones a cumplir.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral dentro del área de

operaciones de la empresa TIA S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores?
- ¿Cómo se encuentra el clima organizacional actualmente en el área de operaciones de la empresa TIA S.A.?
- ¿Qué tácticas pueden implementarse, para mejorar el clima organizacional de la empresa TIA S.A.?
- ¿Qué estrategias se pueden utilizar para fomentar la mejora del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TIA S.A.?

1.5 Objetivo General

Analizar el clima organizacional a través de técnicas e instrumentos modernos de evaluación que permita el planteamiento de un modelo de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A.

1.6 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional para conocer su situación actual el área de operaciones de la empresa TIA S.A y su relación con el desempeño laboral.
- Evaluar la situación actual del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A.
- Analizar las diferentes tácticas implementadas en la administración moderna para

mejorar el clima organizacional de la industria alimenticia de TIA S.A.

- Plantear un modelo de mejora que fomente el clima organizacional en el área de operaciones de la empresa TIA S.A., y su desempeño laboral para sus colaboradores.

1.7 Justificación

La reivindicación de los derechos de los trabajadores, ha llevado una lucha constante por mejorar el ambiente laboral y los beneficios sociales percibidos a través de un espacio laboral adecuado que permita el desarrollo de sus habilidades y competencias, la mejora constante del desempeño laboral y se vea influenciado en sus niveles salariales; esto se debe a que muchos aspectos que en los trabajadores son esenciales para el desempeño de su trabajo diario no son tomados en cuenta por parte de los directivos, por esto se debe inducir a un cambio de actitud mental y de táctica empresarial, donde no sólo se vea favorecida la empresa económicamente sino también los beneficios para sus colaboradores, por lo que el talento humano es el motor fundamental dentro de una organización y amerita ser reconocido e incentivado para que así el trabajador este motivado y mantenga su trabajo mostrando sus destrezas y habilidades.

El presente proyecto de investigación plantea evaluar el clima organizacional y cómo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TIA S.A en el área de operaciones del cantón Durán. Para esto se analizó:

- Las relaciones del trabajador con el empleador.
- Cómo está el rendimiento de trabajo.
- Si el trabajador se encuentra satisfecho con su desempeño y ambiente laboral.
- La comunicación y el liderazgo.

- Alternativas de mejoras.

La empresa tendrá un impacto positivo cuando el clima organizacional sea fortalecido, esto impulsará a que los trabajadores se motiven más, crezcan en un ambiente competitivo; creando ambientes de trabajo favorables y dando excelentes resultados; estableciendo que, a mejor clima organizacional, se obtendrá un desempeño laboral eficiente.

La información recolectada del presente proyecto de investigación dará como resultado recomendaciones que serán útiles a la gerencia y así poder tomar decisiones acertadas y esto ayude a que la empresa se mantenga competitiva permanentemente en el mercado y con un equipo de trabajo comprometido.

El estudio del clima organizacional mejora la calidad de vida laboral y por ende favorece a los colaboradores de TIA S.A.

1.8 Delimitación del Problema

El estudio se enfocó en un análisis del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A., en el primer semestre del año 2019 se conseguirá evaluar y proponer mejoras para la empresa y más aún para las 156 personas que laboran en las 6 sucursales ubicadas en la ciudad de Durán.

La información no es pública y se limita a la recolección de los datos que los autores puedan obtener mediante los instrumentos establecidos para este proyecto de investigación y de la información que proporcione la empresa, de acuerdo a la disponibilidad del tiempo designado a los colaboradores para la obtención de dicha información.

1.9 Idea a Defender

Al mejorar el clima organizacional en el área de operaciones de las sucursales del cantón

Durán, dará como resultado una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TIA S.A.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

La línea de investigación institucional para el presente proyecto es: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables. Dentro de la cual se trabaja la línea de investigación de la Facultad de Administración: Desarrollo empresarial y Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Lecaro (2014) con el trabajo de titulación *Estudio del clima organizacional en el área administrativa de la empresa TIA S.A.*, se estudió uno de los elementos que determina la estabilidad y rendimiento del talento humano en la organización como es el clima organizacional, el objetivo planteado fue mejorar el desempeño de los colaboradores del área administrativa, su investigación fue explicativa-descriptiva, llegando a la conclusión de que el clima organizacional es desfavorable, identificó los factores que ocasionaron problemas dentro de la organización, los cuales son: el poco sentido de pertenencia, incorrecto estilo de dirección, canales de comunicación ambiguos, baja motivación, insatisfacción laboral, entre otros. Este estudio permitió presentar a la empresa TIA S.A. un diagnóstico del clima organizacional e identificar las causas que lo provocan y los problemas que conlleva al no ser tomados en cuenta.

Los resultados del clima organizacional en el área administrativa de la empresa TIA S.A., determinaron que existe un ambiente de inconformidades dando como resultados índices muy bajos de productividad por parte de los colaboradores. Las técnicas que usaron para poder evaluar fueron las entrevistas, *focus group*, y test. Concluyendo que los directivos de la empresa no prestan la debida atención cuando los colaboradores se encuentran insatisfechos por diferentes aspectos suscitados dentro de la organización, al no tomar en cuenta la importancia de tener colaboradores motivados, esto genera un bajo desempeño y desorganización en las distintas áreas.

Para Caicedo (2015) con el trabajo de titulación *Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo*. La investigación se basa en el método cuantitativo y cualitativo, el objetivo es proponer un modelo de gestión de talento humano que permita la evaluación de desempeño laboral de los empleados en el Centro Comercial El Paseo Shopping Babahoyo.

El resultado de esta tesis fue que el departamento de Talento Humano es un área de suma importancia para los procesos de toma de decisiones de gerencia en la organización, a su vez tiene a su cargo formar recursos humanos competentes. Indica que mediante la correcta evaluación de desempeño laboral se puede obtener resultados positivos que lleven a cumplir procesos de calidad.

Para Enciso (2014) cuyo trabajo *Relación del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de supermercados peruanos – Plaza Vea Izaguirre*, determinó la relación de los Factores del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos – Plaza VEA, y de esta manera permitió analizar y viabilizar las recomendaciones respectivas al problema planteado. El tipo de investigación fue de tipo descriptivo correlacional.

Los resultados obtenidos de esta investigación se dan a conocer que existe una relación y dependencia entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. En el estudio de Plaza VEA se identificó que había un ambiente laboral inadecuado debido al trato que reciben los empleados por parte de los jefes o superiores, lo que conllevó a un bajo rendimiento en la realización de las tareas y atención del servicio al cliente. Como conclusión se comprobó que el clima organizacional se relaciona de manera significativa con el desempeño de los trabajadores de Supermercados Peruanos – Plaza Vea, así que al momento de tener un colaborador satisfecho puede tener un mejor desempeño y esto originar beneficios para la empresa.

Para Morales (2017) en su tesis *Propuesta de evaluación del desempeño y capacitación por competencias para la empresa Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.-Guayaquil-Periodo 2016-2017*, indica que para tener una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, la técnica de investigación usada es exploratoria y descriptiva y se llegó a las conclusiones que la evaluación del desempeño que se aplica en TIA S.A. se realiza anualmente, la evaluación del desempeño es programada y con los resultados se pueden tomar acciones correctivas que define si el titular posee las competencias técnicas

requeridas para su desenvolvimiento.

Entre los resultados obtenidos se menciona que se maneja un sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores, pero esta evaluación mide resultados y no analiza la parte integral que se lo considera también importante, la autora sugiere que la evaluación sea manejada de manera semestral para así obtener mejores resultados y estimular al crecimiento de la empresa. Concluyendo que los colaboradores están conscientes de la importancia que tiene el realizarse estas evaluaciones permitiendo obtener una retroalimentación de las fortalezas y debilidades que permitan llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos del trabajo y proporcionar a los directivos de la empresa tomar decisiones acertadas como: a quien separar de la empresa, quien puede ser transferido o reubicarlos a determinados puestos de trabajo; y, quien merece un ascenso o una retribución.

Contreras (2018) con el trabajo de titulación *Motivación del talento humano de almacén TIA S.A. de la ciudad de Babahoyo*, se trató de una investigación en gestión administrativa, la metodología usada es el método inductivo, se aplicó técnicas de entrevista a los trabajadores que laboran analizando como se ha desarrollado empresarialmente e identificando las formas adecuadas de administrar los negocios, reflejando una alta productividad y generando valor a la empresa. En las conclusiones, se muestra que existe una gran cantidad de empleados desmotivados porque no cuentan con todos los recursos para poder cumplir con las actividades diarias, así como empleados preocupados debido a la inestabilidad laboral dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos se determinó que los trabajadores que laboran en la sucursal de la ciudad de Babahoyo se encuentran desmotivados lo que le impide que puedan cumplir con las actividades establecidas, se determinaron diferentes motivos que podrían estar causando que no se sientan cómodos en su lugar de trabajo entre los que se menciona: falta de compromiso y atención a sus derechos por parte de la empresa, no hay normas establecidas para el desenvolvimiento de sus funciones, no existen lineamientos claros para promociones de ascenso porque la selección se realiza por la percepción de sus superiores y no por un proceso de evaluación, los instrumentos utilizados para los

procesos de selección no son los adecuados debido a la falta de pruebas que midan realmente la capacidad de los aspirantes y la falta de capacitación a los jefes de locales para majear estos inconvenientes.

Burgos (2018) con el trabajo de titulación *Elaboración de un plan motivacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la empresa Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A.* Este proyecto pretendió hacer conciencia que un plan de motivación ayuda a reducir el inadecuado clima organizacional, potenciar las relaciones interpersonales y la estabilidad laboral, su investigación fue exploratoria-cualitativa, llegando a la conclusión que el adecuado clima organizacional es un pilar fundamental para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones correctamente, mantengan apropiadas relaciones interpersonales y se sientan feliz en su entorno laboral.

Entre los resultados obtenidos determinaron que la empresa tienen un inadecuado clima organizacional lo que provoca un bajo rendimiento en sus labores y problemas en las relaciones interpersonales con los demás miembros de la empresa, identifican que la motivación es un factor que provoca cambios positivos en los colaboradores generando confianza, estabilidad y mayor compromiso; un apropiado ambiente de trabajo se convierte en un punto esencial para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de manera eficiente.

Medina y Méndez (2018) en su tesis *Propuesta de mejora para la gestión de talento humano de Almacenes TIA S. A.* Se trató de un análisis de la situación actual del personal, específicamente el personal operativo (cajeros, percheros) para presentar estrategias que permitan identificar a aquellos que necesiten capacitación, motivación, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, elevando así su productividad progresivamente. Su investigación fue cualitativa-cuantitativa, llegando a la conclusión que el personal operativo se encuentra en un estado de estrés debido a la presión del trabajo y el constante contacto con los clientes en las temporadas altas al tener que resolver conflictos generando desmotivación en el empleado, el cual cree que el departamento no les presta atención necesaria siendo la parte que más trabaja.

Con la información se tiene como resultado que los colaboradores de la parte operativa en las sucursales de la empresa TIA S.A se encuentran en un alto nivel de presión debido a la gran demanda de trabajo al que se enfrentan por tener múltiples actividades y situaciones que pueden presentarse debido al contacto directo que tiene con el consumidor final a esto se suma los aspectos internos como falta de motivación que provoca el ausentismo, rotación de personal y bajo rendimiento laboral dando como resultado que no se brinde el adecuado servicio al cliente y el cumplimiento de objetivos de la empresa. Con esta investigación, se plantean estrategias para mejorar el clima organizacional que contribuya a los objetivos y metas determinados por la empresa.

2.2 Marco Teórico Referencial

Por otra parte, se ha revisado información de fuentes bibliográficas que ratifiquen de manera teórica las dos variables del proyecto de investigación: *Clima Organizacional* (variable independiente) y *Desempeño Laboral* (Variable dependiente).

2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional como se puede observar en la figura 1, será tratado desde la perspectiva teórica de varios autores que han estudiado este tema, el mismo que se presenta estructurado en función de su importancia metodológica de estudio.

2.2.1.1 Administración

Administrar tiene su origen etimológico (del latín *administrare*), que significa servir; en este sentido puede definirse a la administración como la acción de servir a otro (Ramírez, 2010).

Existen diferentes enfoques y teorías desarrolladas para conceptualizar la administración, ejemplos históricos demuestran que las actividades organizadas y los administradores han estado presentes desde antes de la Revolución Industrial, es en el siglo pasado que la administración se volvió objeto de investigación convirtiéndola en una disciplina formal (Robbins y Decenzo, 2002, p. 28).

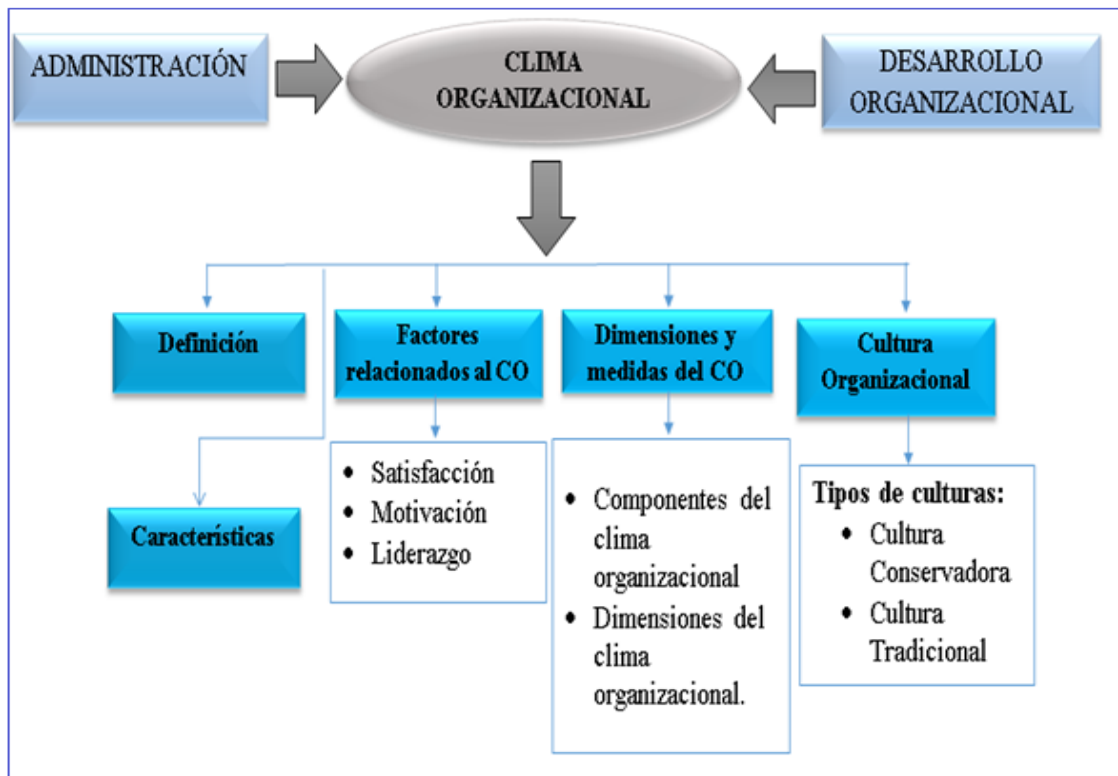


Figura 1. Clima Organizacional

Fuente: Basado en estudios de: Chiavenato (2001), Robbins y Coulter (2014), y Koontz y Weihrich (2013).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Entre los autores más relevantes que consideran a la administración como la ciencia más importante se encuentran los clásicos Taylor y Fayol, que en la actualidad se sigue estudiando (Ramírez, 2010).

Entre las definiciones modernas sobre administración encontramos la de Fayol quien manifiesta que “la administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (citado en Ramírez, 2010, p. 4).

En la tabla 3 se enumeran los principios de la administración de Fayol (Robbins y Decenzo, 2002).

Tabla 3

Los catorce principios de la Administración de Fayol

1. La división del trabajo	Este principio es igual a la división del trabajo de Adam Smith, la especialización eleva la producción.
2. La autoridad	Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes.
3. La disciplina	Los empleados deben respetar y acatar las reglas de la organización.
4. La unidad de mando	Un empleado solo debe recibir órdenes de un único superior.
5. La unidad de dirección	El conjunto de actividades de la organización con un mismo propósito debe estar dirigido por un gerente.
6. La subordinación de los intereses individuales al interés general	Los intereses de un empleado determinado no deben ser superiores a los de la organización.
7. La remuneración	Los trabajadores deben percibir un pago justo por sus servicios.
8. La centralización	La toma de decisiones debe estar centralizada en la gerencia.
9. La cadena escalar o cadena de mando	La línea de autoridad, de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena de mando.
10. El orden	Las personas y los materiales deben estar en un lugar indicado.
11. La equidad	Los gerentes deben ser amables y justos
12. La estabilidad del personal en sus puestos	Una rotación elevada de empleados es ineficiente.
13. La iniciativa	Los empleados que tienen libertad para llevar a cabo planes se esfuerzan mucho más.
14. El espíritu de grupo	Las organizaciones que fomentan el espíritu de grupo disfrutan de armonía y unidad.

Fuente: Robbins y Decenzo (2002, p. 33).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Taylor fue capaz de definir la mejor manera de realizar una tarea usando técnicas de administración científica, declarado por Harvard “el enfoque de Taylor reafirmó la función de los gerentes, como encargados de planificar y controlar, y de los obreros de actuar conforme las instrucciones” (citado en Robbins y Decenzo, 2002, p. 30).

De acuerdo a Chiavenato (2001) “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 3).

Koontz y Weihrich (2013) definen a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p. 24). Robbins y Coulter (2014) definen a la administración como “coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (p. 7).

La administración se inicia con la necesidad de crear grupos de trabajos para lograr metas y objetivos que no podían ser realizados de forma individual para cumplir lo establecido por la empresa (ver figura 2), es así, que la administración se convierte en una de las actividades de mayor importancia dentro de las organizaciones porque logra de manera coordinada establecer que las tareas impartidas a los individuos se cumplan de modo adecuado, bajo la supervisión de los administradores, permitiendo que los recursos proporcionados se utilicen de manera eficaz y eficiente.

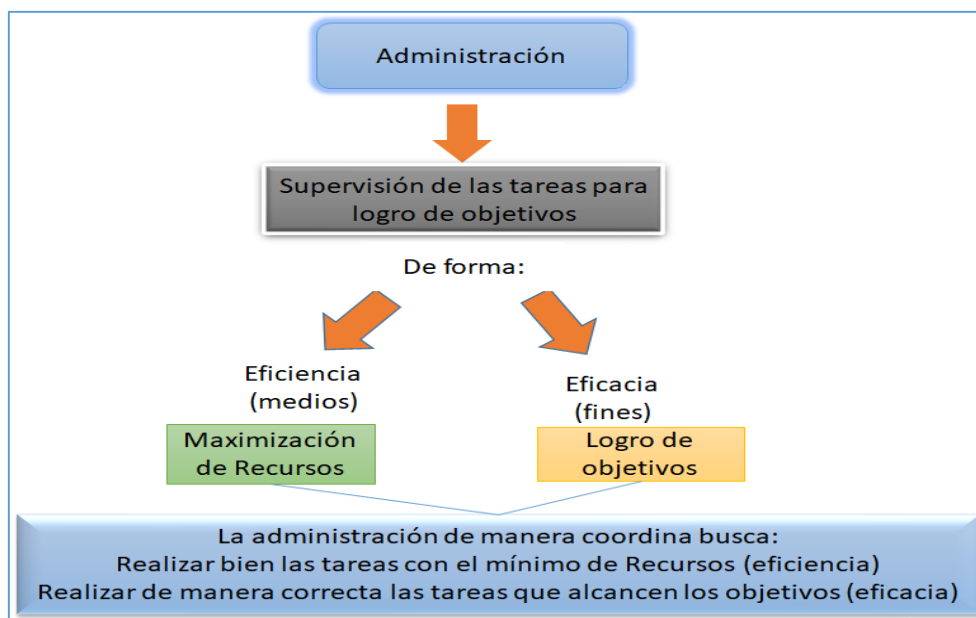


Figura 2. Definición de la administración.

Fuente: Basado en los estudios de: Chiavenato (2001), Robbins y Coulter (2014), y Koontz y Weihrich (2013).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.1.1 Funciones de la administración

A principios del siglo XX, Henri Fayol identificó y sistematizó las funciones básicas de la administración: “planificación, organización, organización, dirección y control” (citado en Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007, p. 48). La figura 3 recoge la propuesta de Robbins y Coulter (2014).

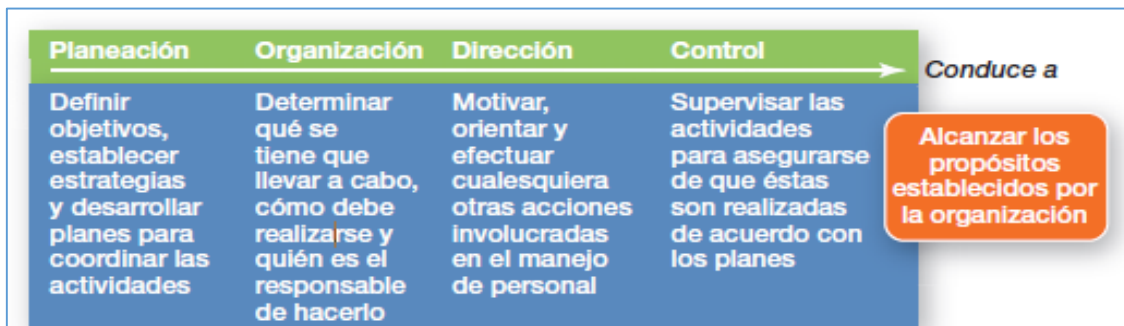


Figura 3. Funciones de la administración.

Fuente: Robbins y Coulter. (2014).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

A continuación, se detallan las funciones básicas:

Planeación: Es definir las actividades y objetivos planteados por la organización para establecer estrategias que permitan realizarlos. En la planeación se descarta el trabajo empírico para aplicar procedimientos establecidos.

Organización: Determinar que se tiene que llevar a cabo, como debe de realizarse y quien es el encargado.

Dirección: Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

Control: Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que la disposición de las tareas y la estructura se ha puesto en acción (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), se hace necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado.

Para que se puedan desempeñar internamente estas funciones en la organización se deben comprender algunos elementos externos que afectan las operaciones como: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

La administración es un elemento esencial para cualquier organización y todos los administradores ejercen funciones administrativas. Como señala Koontz, Weihrich y Mark (2012) “los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo” (p. 5).

En la figura 4, se muestra el tiempo dedicado al desempeño de las funciones administrativas.

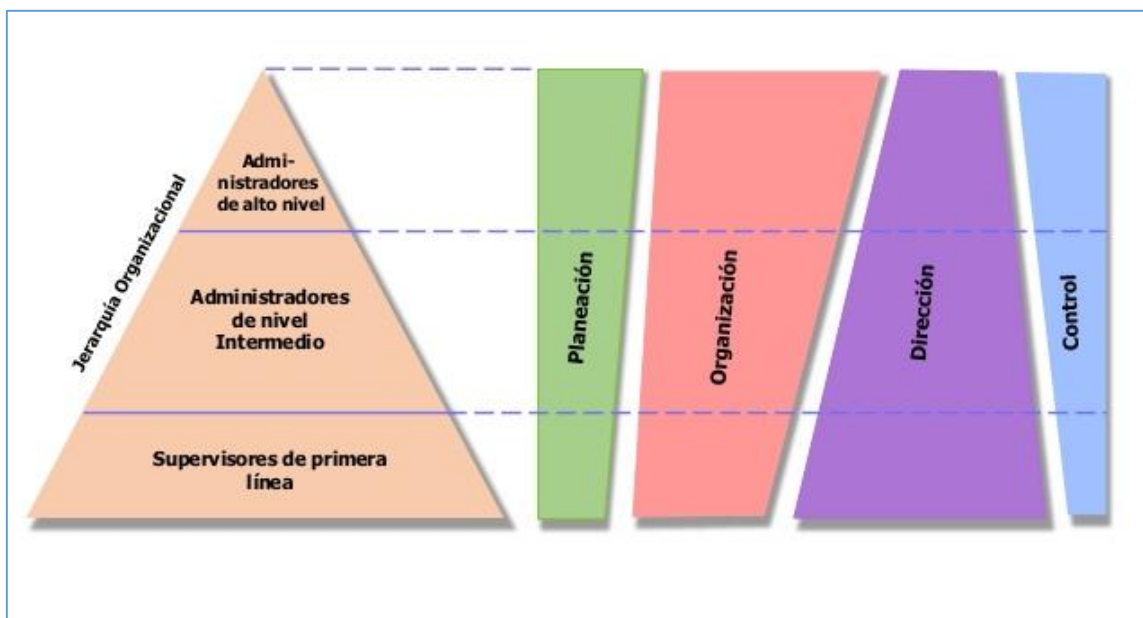


Figura 4. Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas

Fuente: Elaborado en base a Koontz et al., (2012).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.1.2 Roles de la administración

Griffin (2011), indica que, sin importar el nivel o área de una empresa, los gerentes deben tener ciertos roles y mostrar ciertas habilidades para tener éxito.

Por otra parte, Mintzberg concluyó que “los gerentes tienen diez roles distintos” (citado en Griffin, 2011) como se muestra en la tabla 4 y estos se clasifican en tres categorías: básicas, interpersonales, informativos y de decisión.

Tabla 4.

Diez roles gerenciales básicos de Henry Mintzberg

Categoría	Rol	Actividades
Interpersonal	Figura central	Asistir a la ceremonia de inauguración de una nueva planta
	Líder	Alentar a los empleados a mejorar la productividad
	Vinculo	Coordinar las actividades de grupos de dos proyectos
De información	Monitor	Examinar los informe de la industria para permanecer actualizado acerca de los avances
	Diseminador	Enviar memorandos que delimitan nuevas iniciativas organizacionales
	Vocero	Dar un discurso para analizar los planes de crecimiento
De decisión	Emprendedor	Desarrollar ideas para la innovación
	Gestor de disturbios	Resolver conflictos entre dos subordinados

Fuente: Basada en Griffin (2011, p. 5).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.2 Desarrollo Organizacional

Como definición inicial Pucheu (2014) indica que:

El desarrollo organizacional, es un proceso que implica al menos dos elementos:
a) la creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido consideradas previamente y b) cambios en la manera de representar o coordinar la organización,

incluyendo la aparición o formalización de roles. Adicionalmente puede ocurrir un tercer elemento: c) cambios en los valores, supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización (p. 45).

Raffino (2019), indica que el desarrollo organizacional es:

El conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, grupo u organización, dinamizando los procesos y generando un favorable ámbito de trabajo. Suele estar a cargo de personal especializado en relaciones humanas, psicología organizacional u empresarial y profesiones afines. El desarrollo organizacional es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

2.2.1.3 Orígenes de Clima Organizacional

El origen del clima organizacional de acuerdo a Méndez (2006) “está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social”.

El concepto de Clima Organizacional de acuerdo a García-Solarte (2009) es:

Se ha desarrollado recientemente, fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción (p. 46).

Por otra parte, García-Solarte (2009), también menciona que “el clima organizacional

nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p. 45).

2.2.1.4 Definiciones del clima organizacional

El clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; deriva de su razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006).

Peiró (citado en Vega et al, 2006), define el clima organizacional como el ente que transforma "el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales". Morales “parte de una concepción de utilidad que va de lo individual a lo organizacional y que consiste en la toma de decisiones positivas de minimización de costos y maximización de beneficios” (citado en García, 2010, p. 1).

Conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología; se da espacio al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin, con su trabajo *Espacio Vital*, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”, con énfasis en la relación del hombre con el medio. (Ramos, 2012, p. 8).

Talcott Parsons había propuesto:

Una teoría llamada *Teoría sistémica* en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo (citado en Ramos, 2012, p. 8).

Para De Boer, Bakker, Syroit, y Shaufeli “el clima organizacional es esencial para encontrar las fallas y generar desarrollos organizacionales e incluso consolidar ventajas competitivas de las organizaciones” (citado en Ortega, 2018, p. 64). Se encuentra diversas definiciones de clima organizacional, propuestas por varios autores (ver figura 5), con diferentes tendencias, pero en general se puede decir que apuntan hacia dos enfoques: el individual y el organizacional (Ortega, 2018).

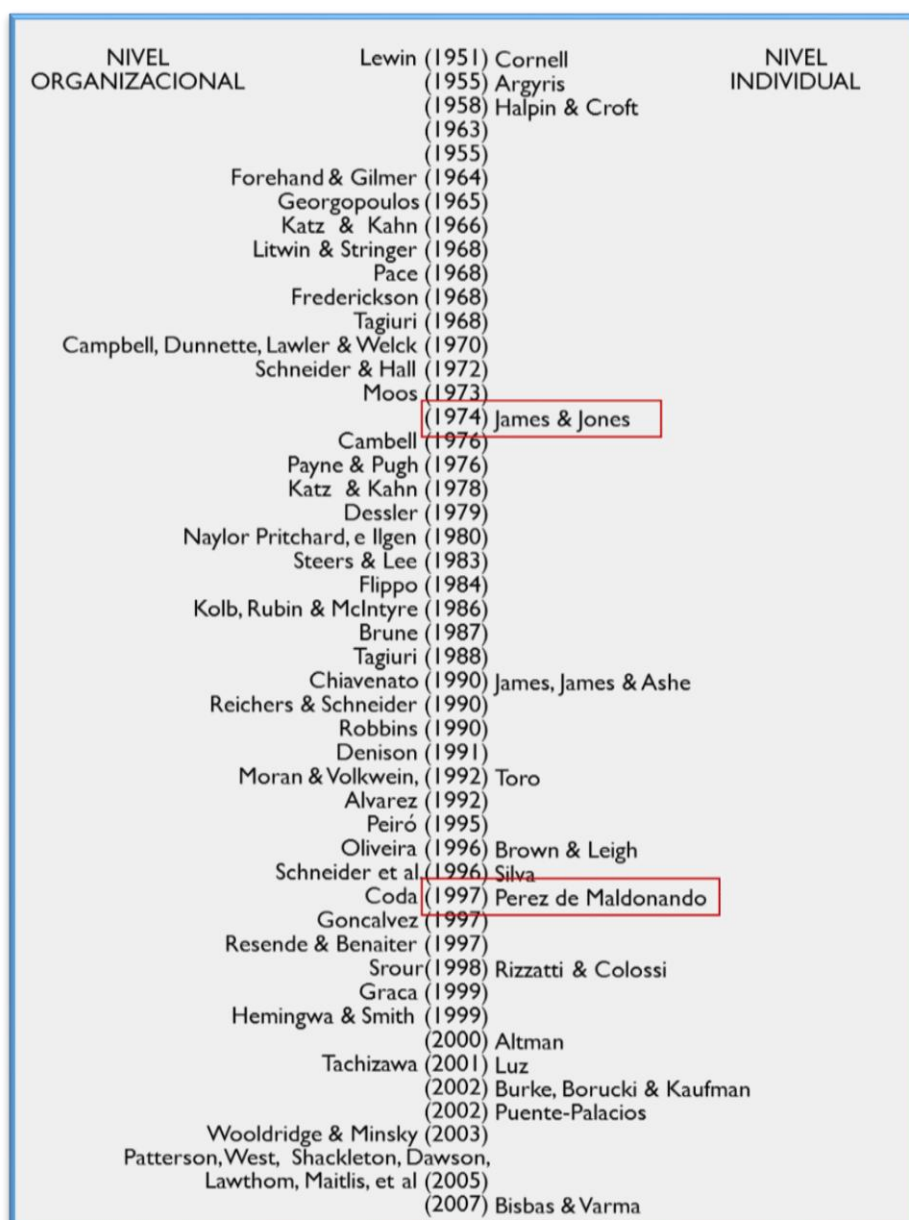


Figura 5. Línea de tiempo de autores que definen el clima organizacional. Fuente: Ortega (2018).
Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.5 Características del clima organizacional

Pinheiro (2002) afirma que factores relacionados con el clima organizacional, como participación, competición, libertad, son consideradas favorables en el ambiente de trabajo y posibilitan la innovación (p. 1).

Para Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) el clima organizacional hace referencia a:

Las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores resaltan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptivas. Así también, el clima organizacional se ha asociado a variables de resultados en los niveles individual, grupal y organizacional.

Según Mussak (2010), el clima organizacional ejerce influencia en la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados de la organización.

Por otro lado, Flores (2016), afirma que “las organizaciones se caracterizan como grupo humano que se relaciona con el entorno externo para el desarrollo liderazgo, formulación de estrategias y toma de decisiones. Estos se manifiestan a través del compromiso con las actividades operativas, procedimientos y procesos administrativos”.

2.2.1.6 Factores relacionados con clima organizacional

- Satisfacción

Los términos necesidad y carencia pueden ser confundidos. La carencia es un estado de insuficiencia del ser humano, la misma que está ligada a las funciones naturales de él. Por otro lado, el famoso psicólogo estadounidense Abraham Maslow establece la pirámide de necesidades en la que jerarquiza las necesidades humanas conforme su grado de importancia (ver figura 6). Las acciones están motivadas a cubrir ciertas necesidades

humanas, y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. (Business Balls, s. f.).

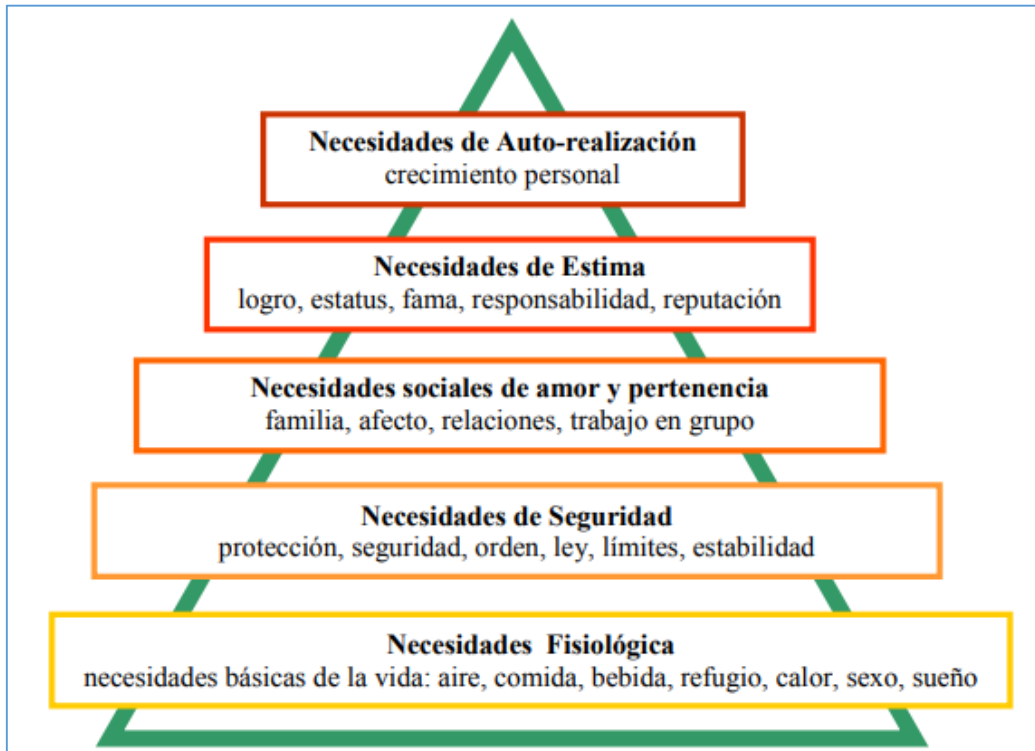


Figura 6. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow adaptada por Chapman (Business Balls, s. f.).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

La gente satisface sus necesidades básicas con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitada a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto. (Kotler y Armstrong, 2003, p. 37).

De acuerdo a Herzberg:

Establece la idea en la cual giran sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. Donde la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como

tradicionalmente se había sostenido, sino que lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados estos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan (citado en Manso, 2002, p. 80).

En la figura 7 se grafica el principio de Herzberg que establece que el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción (Manso, 2002, p. 81).

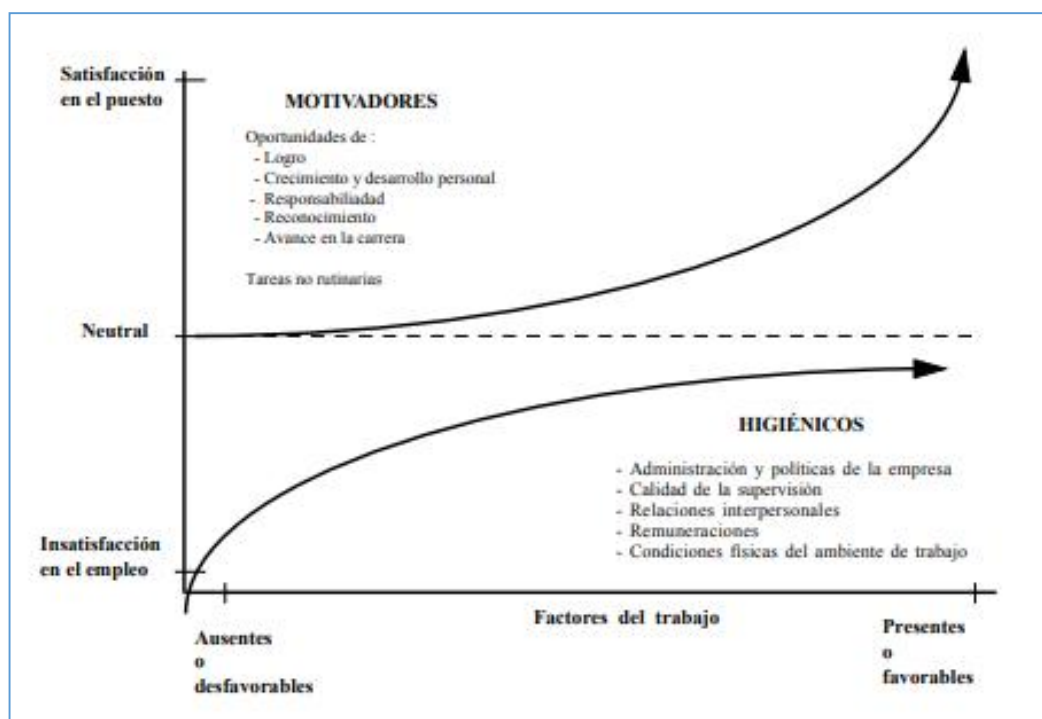


Figura 7. Teoría de la Motivación-Herzberg.

Fuente: Manso (2002).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

La teoría de las necesidades de McClelland, “señala que existen tres motivaciones en las personas que son: las necesidades de logro, afiliación y poder” (Araya-Castillo y

Pedrerros-Garajo, 2009, p. 48).

Un esquema de la teoría de las necesidades de McClelland se puede observar en la figura 8.



Figura 8. Teoría de las necesidades de McClelland.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) indican que:

La Teoría X y Teoría Y de McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes (figura 9). La teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa

por el desempeño indicaron que la teoría Y señala que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que los castigos no son la única forma de motivar a las personas a cumplir los objetivos de la compañía (pp. 96-97).

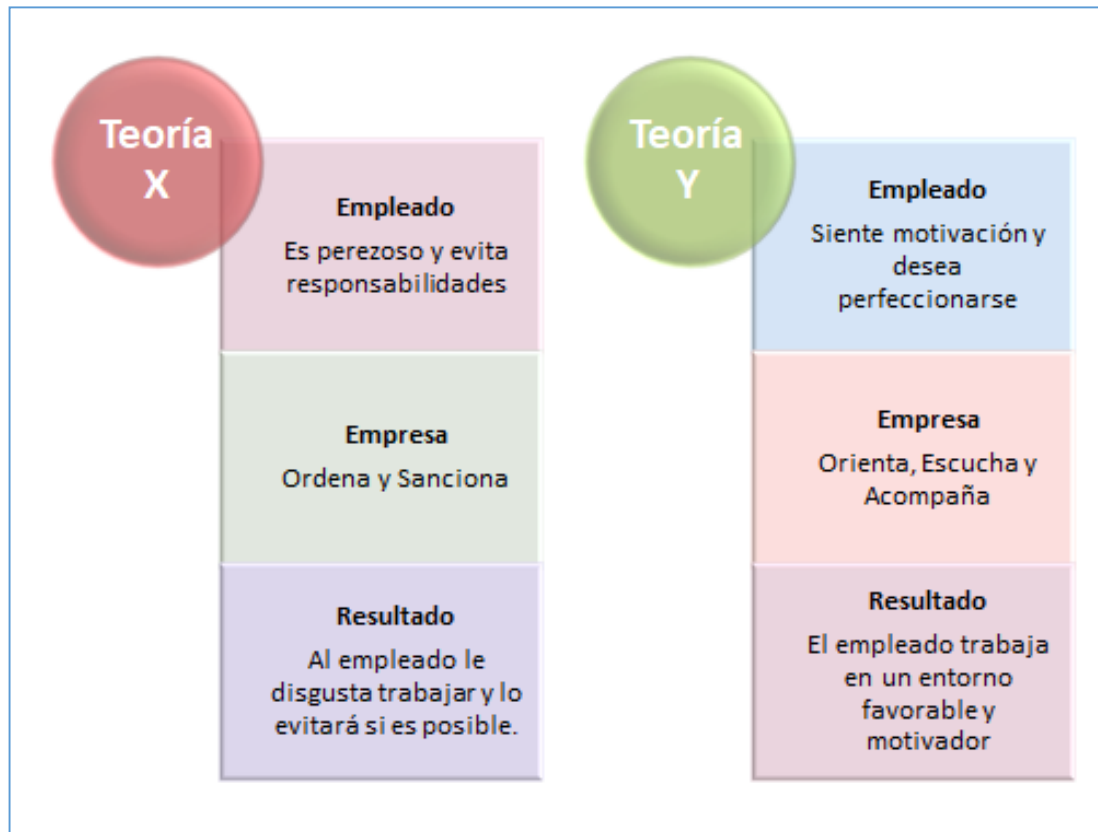


Figura 9. Teoría X y la Y de McGregor.

Fuente: Ortega (2018).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

- **Motivación**

López (2005) manifiesta que:

Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de

los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, del comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (p. 6).

- **Liderazgo**

El abordaje teórico del liderazgo incluye un amplio espectro entre los que encontramos a Chiavenato define al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (citado en Agüera, 2004).

Son muchas escuelas u orientaciones teóricas que abordan el análisis del constructo llegando a no tener hasta el momento una definición específica y aceptada dado que su estudio es abordado des diferentes disciplinas como la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Lupano y Castro, 2007, p. 108).

García-Solarte (2015) indica que “el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales” (p. 62).

En la tabla 5, se sintetiza las diferentes teorías sobre el liderazgo y sus diferentes enfoques.

Tabla 5.

Enfoques teóricos del Liderazgo

Teoría	Autores	Supuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
Enfoque de los rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Stondill (1948) • Mann (1959) • Lord, De Vader y Alliger (1986) • Kirpatrick y Locke (1991) 	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son	Evaluación de personal para detectar si poseen los rasgos de personalidad de los líderes eficaces	Si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. • Los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen de una persona un líder eficaz. • No se sabe de forma certera en qué grado afecta la presencia de esos rasgos sobre el equipo de trabajo y sobre el equipo de trabajo y sobre la tarea a realizar.

<p>Enfoque Conductual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hemphill y Coons (1957) • Stogdill (1963) • Cartwright y Zander (1960) 	<p>Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.</p>	<p>Evaluación de las características de los líderes</p>	<p>Sabiendo que conductas predominan en un líder, es posible saber si va a ser exitoso o no.</p>	<p>La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros. La utilización del análisis factorial resulta útil, pero deja de lado otras variables que están influyendo en el proceso de liderazgo (contexto, características cognitivas, etc.). Se estudiaron conductas individuales en vez de estudiarse patrones de comportamiento (estilos).</p>
----------------------------------	--	---	---	--	--

Enfoque situacional	<p>Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969)</p> <p>Teoría de la contingencia (Fiedler, 1967, 1978).</p> <p>Teoría Camino-meta (Evans y House, 1971)</p> <p>Teoría del intercambio Líder-seguidor (Danserau, Green y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1991)</p>	<p>Diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas ellas.</p>	<p>Entrenamiento de líderes</p>	<p>Debido a que la mayoría de estas teorías son prescriptivas tienen un alto valor práctico (aplicado).</p> <p>Combinan todos los elementos presentes en el proceso del liderazgo (líder, contexto, seguidores)</p>	<p>Son muchos teóricos extremadamente complejos.</p> <p>La mayoría de los modelos tiene poco soporte empírico.</p> <p>Los instrumentos de evaluación no tienen propiedades psicométricas apropiadas.</p>
----------------------------	--	--	---------------------------------	---	--

Enfoque de Bass (transformacional/transaccional)	Bass (1985, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión y la búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas. • Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea esté realizada en tiempo y forma. 	Entrenamiento de líderes	<p>Hay gran cantidad de estudios que apoyan el modelo teórico propuesto, así como el instrumento que es utilizando para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ). Se puede afirmar que los líderes transformacionales son muy útiles en situaciones de crisis, mientras que en situaciones de calma son más efectivos los transaccionales. Los estilos de liderazgo no son excluyentes, es decir, un mismo líder puede presentar un estilo u otro de acuerdo a la situación que tenga que enfrentar.</p>	<p>Es un modelo que no resulta tan útil con líderes de bajo nivel (supervisiones, jefes, etc.).</p>
---	-------------------	--	--------------------------	--	---

Procesamiento de información	Lord, Foti y De Vader (1984) Lord y Maher (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Se analiza la influencia de las percepciones y las concepciones implícitas sobre el proceso de liderar 	Aporte esencialmente teórico.	Explica por qué algunos líderes son efectivos en determinados casos y otros no.	La metodología experimental utilizada tiene poca validez ecológica, es decir generalizable a otros contextos.
-------------------------------------	---	--	-------------------------------	---	---

Fuente: García-Solarte (2015).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.7 Dimensiones y medida del clima organizacional

El clima organizacional es la identificación de características de los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, por lo que hace necesario su estudio, y de los componentes físicos y humanos, así como la percepción del individuo dentro del contexto organizacional (García, 2009, p. 48).

Méndez (2006), indica que:

La medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

Para Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, (2009), para definir el clima organizacional se debe considerar los componentes y determinantes como son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc. (p. 69).
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad,

el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Un ambiente laboral cordial, ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas. El clima organizacional, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Entre los instrumentos para medir el clima organizacional se detallan en la tabla 6.

Tabla 6.

Dimensiones e instrumentos para medir el clima organizacional

Instrumento	Autor	Ítems	Dimensiones
OCQ	Litwin y Stringer	50	9 dimensiones: Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo
Cuestionario de Satisfacción por facetas JDI	Smith, Kendall y Hulin (1969)	72	5 dimensiones: satisfacción en el trabajo, con la supervisión con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso.
Cuestionario de Satisfacción General (JIG)	Iroson, Brannick Smith Gibson y Paul (1989)	18	
Cuestionario Institucional de Evaluación de Desempeño	Diseñado para cada organización		Mide 3 dimensiones: "Comportamiento Funcionario" conducta de los individuos en cuanto al cumplimiento de las normas y obligaciones de trabajo, "Condiciones personales" (mide cómo se comportan los individuos en sus relaciones interpersonales en el trabajo y como se comunican con los demás), y "Rendimientos y Productividad" (mide el cumplimiento de las metas y tareas de trabajo en base a los recursos asignados a los trabajadores para cumplir tales tareas).

Fuente: En base a Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.1.8 Cultura Organizacional

Salazar et al. (2009) nos manifiestan que.

El clima organizacional y la cultura organizacional constituyen dos componentes esencial importancia para la productividad laboral y el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

2.2.2 Desempeño Laboral

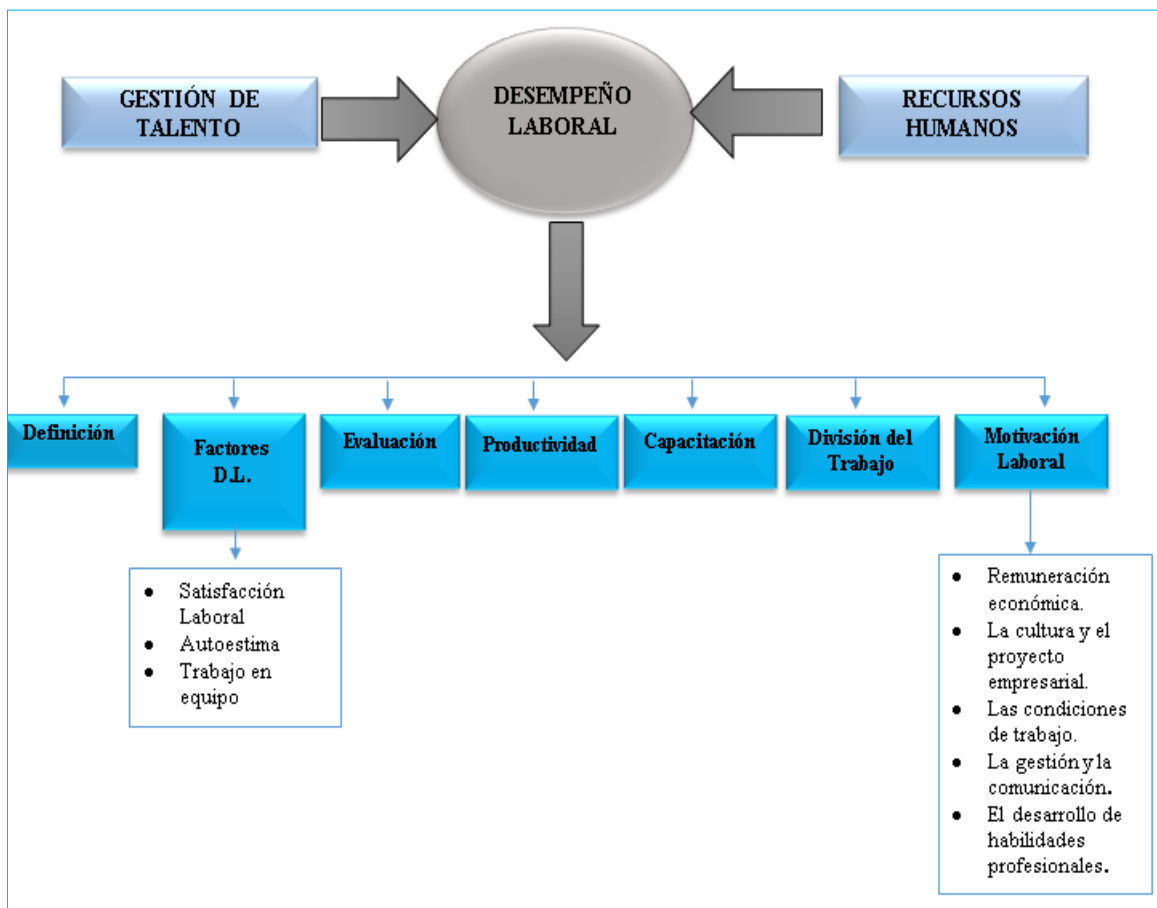


Figura 10. Desempeño Laboral.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.3 Gestión de Talento Humano

Se basa en lo importante que es el Talento Humano para las empresas y como es gestionado en la manera de administrar las actividades, para que se cumplan los procesos estableciendo y los objetivos de la organización.

Según Vallejo (2016) en su libro *Gestión del Talento Humano*:

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (p. 16).

En el libro mencionado, Vallejo (2016) indica que existe un cambio en las organizaciones actuales y los cambios conllevan a enfocarse en el Talento humano, la Gestión del Talento Humano busca involucrar al capital humano y que los individuos se relacionen con todo el entorno de la organización, una buena gestión permite que la comunicación sea la adecuada entre los colaboradores; crea un sentido de compromiso del trabajador hacia la empresa, logrando que exista una mayor productividad y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Chiavenato (2001) indica que:

La Gestión de Talento Humano son los procesos basados en reclutamiento, capacitaciones, motivación y la forma en que se desarrolla el personal dentro de la empresa, a tal punto de poder mostrar el potencial oculto de cada colaborador; ofrecer retribuciones, el estímulo y que se mantenga un ambiente ameno para que ayude a la productividad y orden.

Las organizaciones en la actualidad reconocen que para que exista un crecimiento dependen del capital humano y se verá así una evolución dentro de esta área. En la figura 11 se nota cada una de las funciones y actividades ligadas a la gestión de los recursos humanos y estos son de importancia para los resultados y a su vez tienen relación con la obtención de los propósitos que la gestión de recursos humanos propone.

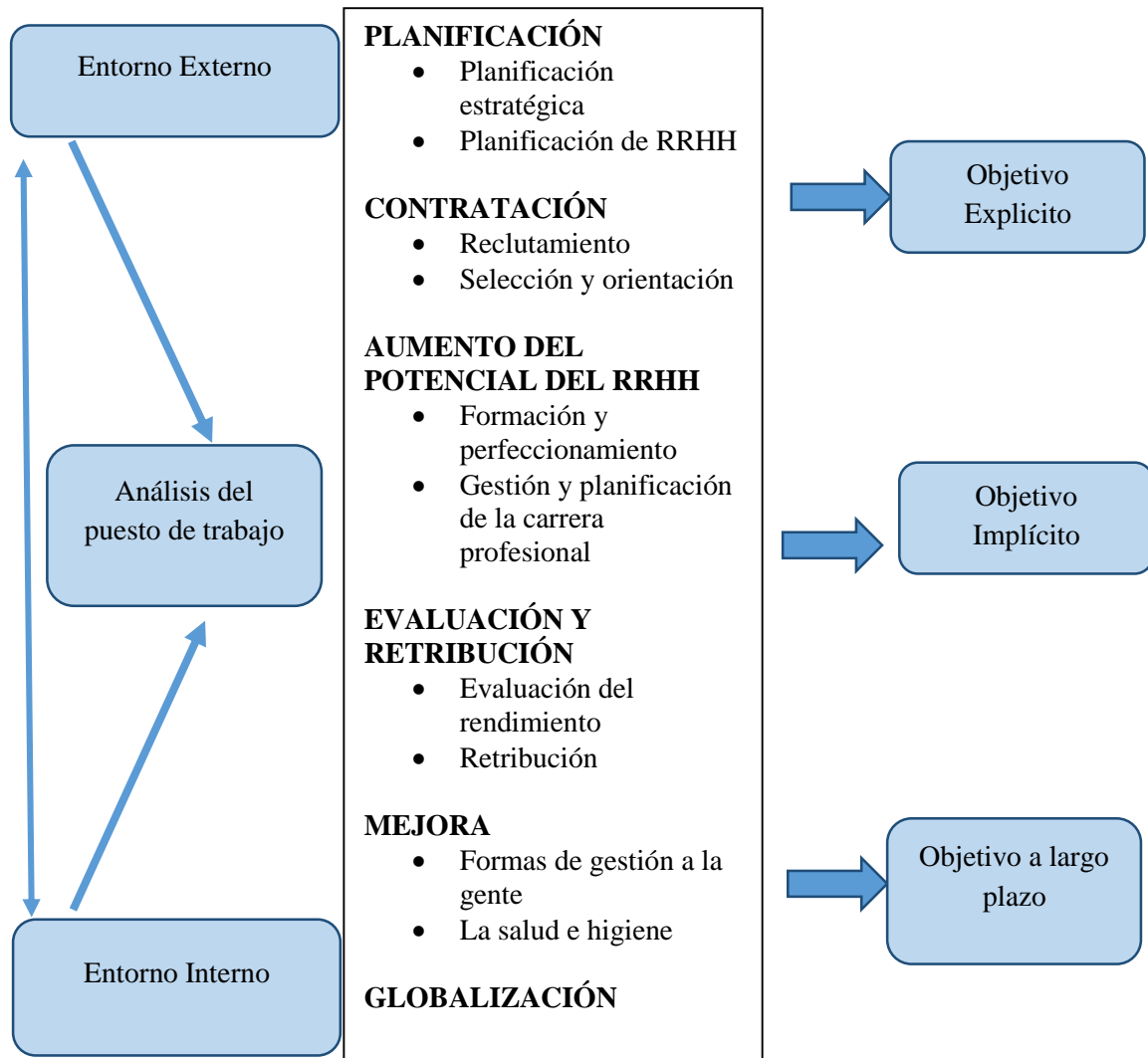


Figura 11. Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

El recurso humano (R.H.) hace referencia a las personas que forman parte dentro de la organización y cumplen determinadas funciones; las organizaciones requieren del capital humano para poder realizar las actividades y operaciones dentro de las empresas.

Chiavenato (2011) también menciona que el recurso humano “son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. (p. 81). Las personas dan un aporte a las organizaciones basados en sus conocimientos, habilidades, comportamientos, etc.; son el recurso vivo y dinámico dentro de la organización y se encaminan al crecimiento y al desarrollo.

2.2.4 Administración de Recursos Humanos

Los continuos y cambiantes entornos que se vienen produciendo en el sistema empresarial, están provocando modificaciones significativas en las estrategias de las organizaciones. Ante este panorama, derivado entre otros factores, como lo son las tecnologías de la información y de la comunicación, el contexto de internacionalización de los mercados y la globalización de la economía, el desarrollo social y político, las empresas necesitan dar una respuesta rápida, flexible y adecuada que les permita mantener su capacidad competitiva y sus posibilidades de desarrollo afectando ineludiblemente a las personas que la dirigen y trabajan en ella. (Blázquez, 2001). En la figura 12 se presentan los elementos fundamentales en el proceso administrativo de los recursos humanos.

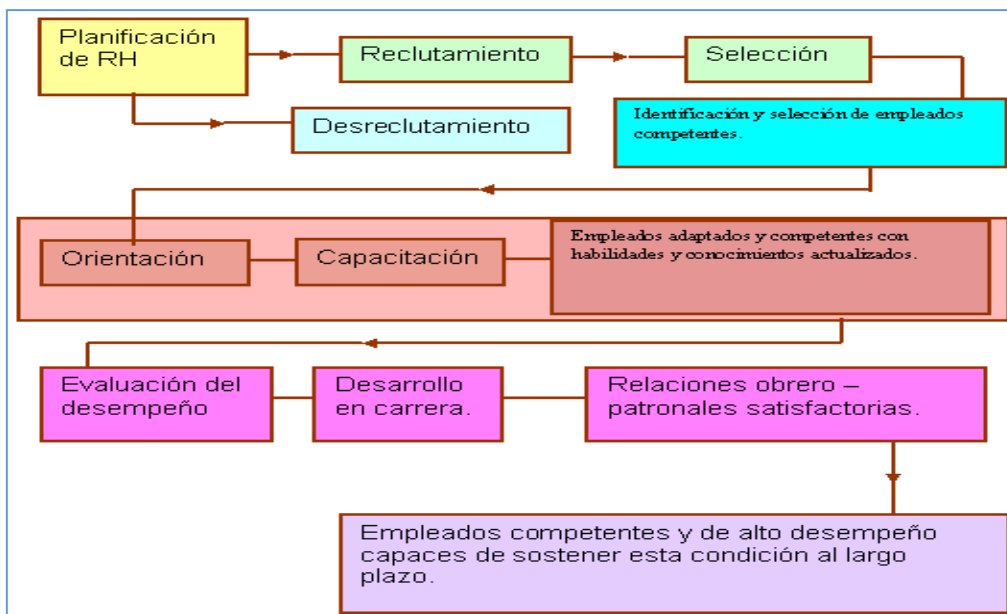


Figura 12. Proceso administrativo de los recursos humanos.

Nota de la figura: Diagrama elaborado en base a García (1999).

Elaborado por: Díaz Corella, M. y Elao León, D. (2019)

2.2.4.1 Importancia y responsabilidades de la administración de Recursos Humanos de los Gerentes

Barra y San Martín (2014) mencionan que los profesionales de los recursos humanos, son el factor clave en las empresas de cualquier sector. Por ello, la consecución de objetivos y ventajas competitivas dependerá, en gran medida, de la disponibilidad por parte de las empresas de los recursos y capacidades suficientes y distintivas para hacer frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Entre los recursos de mayor valor para la empresa, se encuentran las personas, de cuyas competencias/habilidades/formación/experiencia, depende en muchos casos el éxito empresarial. Por lo tanto, dentro del ámbito de la empresa el área de recursos humanos, ha adquirido suma importancia estratégica, ampliando el área con especializaciones, tanto software como hardware, teniendo una mayor demanda por parte de las empresas especializadas en la prestación de servicios relacionados con el trabajo. “El área de recursos humanos es muy importante no solo por el reclutamiento del mejor equipo, sino también para la adaptación y capacitación de los miembros de la organización” (ESAN, 2015).

2.2.5 Definición de Desempeño Laboral

Según Toala et al. (2017), “el desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización” (p. 48).

Referenciando a Toala et al. (2017), una de las principales tareas de una organización radica en garantizar la eficiencia de sus actividades. Desde esta perspectiva, el desempeño laboral guarda una estrecha relación con el comportamiento de los empleados y los resultados alcanzados, así como de otros sub factores relacionados con la motivación, puesto que a mayor motivación mejor será el desempeño en el desarrollo de las diferentes tareas asignadas, lo que consecuentemente conducirá al logro de los objetivos

establecidos.

Según refiere García y Leal (2008), la escala de los objetivos, existe una distinción entre el desempeño organizacional, intra-empresarial y grupal. En primer lugar, el desempeño organizacional general refleja la dinámica de los objetivos generales de la empresa (por ejemplo, en términos de ventas o participación de mercado, ganancias, rentabilidad, entre otros); el desempeño intra-corporativo hace referencia a la dinámica de los objetivos de sus unidades estructurales (centros de beneficio o responsabilidad); y el desempeño grupal se refiere al logro de los objetivos del grupo (propietarios de capital, gerentes, trabajadores).

En un contexto general, resulta fundamental para las compañías estimular la mejora del desempeño laboral de sus empleados de forma individual y grupal, lo cual puede obtenerse a través de la aplicación de diferentes técnicas entre las que se encuentran la motivación, el reconocimiento al trabajo realizado, el nivel de responsabilidad asignada, y el cuidado del ambiente de trabajo (Toala et al., 2017).

Con base a lo anteriormente expuesto, el desempeño laboral es importante teniendo en consideración algunos aspectos, primero se relaciona al éxito que una empresa desea lograr, por lo cual, esta sustenta que un buen desempeño dependerá exclusivamente de los empleados porque son uno de sus activos más importantes, por lo que es imperativo un desempeño laboral sólido, sin embargo, cabe acotar que los empleados se desenvolverán de acuerdo a las motivaciones que tengan a su alrededor.

El eficiente desempeño laboral ayuda a mantener a los interesados (empleados) a bordo del barco (la empresa), por ello, una muestra saludable de ética de trabajo, comunicación, destrezas interpersonales y oportunidades de crecimiento laboral en todos los niveles, son esenciales para el éxito a largo plazo. A su vez, un alto nivel de desempeño laboral es una indicación de que el departamento de recursos humanos está haciendo un trabajo excelente, sin embargo, todo puede traducirse en que las mejoras y continuidad de una eficiente comunicación desencadenará una óptima productividad.

El buen desempeño laboral aumenta la reputación de la organización y es vital no solo para los consumidores y accionistas, sino también para los clientes potenciales y las nuevas contrataciones, más allá de la empresa. Una compañía que se esfuerza por un excelente desempeño laboral al enumerar todo lo que se espera en un puesto publicado, detectar un fraude en el proceso de entrevista y corregir el mal comportamiento tan pronto como sea evidente, construye una cultura de empresa encomiable.

2.2.5.1 Factores que influyen en el desempeño

Los autores Milkovich y Boudreau (citados en Chiang, Méndez y Sánchez, 2010) definen al desempeño “como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos” (p. 22).

Entre los factores que influyen en el desempeño laboral Queipo y Useche (2002) indican que:

Cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, satisfacción del trabajo, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (p. 489).

Satisfacción Laboral

Chiang et al., (2010) indican que:

Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de

la vida (p. 22).

Autoestima

Las grandes organizaciones internacionales tienen claro que el dinero y la tecnología no responden de manera efectiva a una sociedad si no se revaloriza el capital humano. Cruz “considera la autoestima y los valores organizacionales importantes para el éxito personal y organizacional” (citado en Loli y Cuba, 2007, p. 104).

Trabajo en equipo

Hackman define al trabajo en equipo como:

El modelo define los elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo (citado en Torrelles et al., p. 331).

Torrelles et al., indican que trabajar en equipo “requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (p. 331) (ver tabla 7).

Tabla 7.

Fuentes, criterios y estructura de los modelos de equipo de trabajo.

Modelos	Fuentes	Criterios	Categorización
Stevens et Campion (1994)	Revisión de la literatura (hasta 1993).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centro con mayor énfasis en KSA (<i>knowledge, skills and Attituds</i>) que en la personalidad ▪ Obvian los aspectos técnicos de la competencia para el trabajo ▪ Mayor importancia en el individuo que en el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Subcategorías ▪ KSA específicas
Cannon-Bowers et al. (1995)	Revisión de la literatura y extracción de 130etiquetas de las habilidades del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo en equipo es multidimensional ▪ La naturaleza del equipo es diferente según el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensiones
Baker et al. (2005)	Parten de los modelos de Cannon-Bowers et al, 1995; O'Neil et al., 1997; Stevens et Campion, 1994; considerando que son los más completos hasta el momento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 o más modelos citan las mismas dimensiones ▪ La investigación constata una relación positiva entre la competencia y el rendimiento ▪ Competencias a nivel individual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias como capacidades esenciales
Rousseau et al. (2006)	Resumen y análisis de la literatura existente que habla de los comportamientos de equipo. Excluye artículos que hablen de comportamientos contraproducentes y realiza análisis de 29 trabajos publicados entre 1984-2005.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigaciones que se centran en el trabajo en equipo dentro de las organizaciones ▪ Investigaciones que citan el trabajo en equipo con dos o más dimensiones ▪ Trabajo en equipo productivo ▪ Comportamientos del trabajo en equipo (individuos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Categorías ▪ Dimensiones ▪ Dimensiones específicas

Fuente: Torrelles et al. (2011).

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

2.2.5.2 Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales es la cantidad de subordinados que un administrador puede dirigir en forma eficaz y eficiente, el control puede determinar el número de niveles y administradores que necesita una organización.

En la figura 13, muestra los diferentes niveles de la jerarquía organizacional y las habilidades necesarias en cada nivel, las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, en la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son muy importantes.

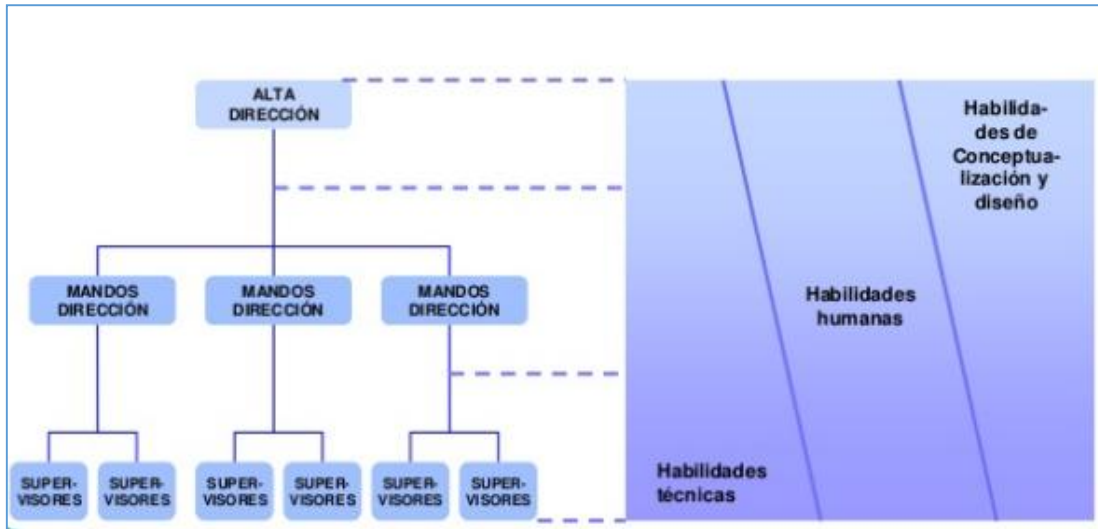


Figura 13. Habilidades y niveles administrativos

Fuente: Diagrama elaborado en base a Koontz et al., (2012).

Elaborado por: Díaz Corella, M. y Elao León, D. (2019)

2.2.5.3 Evaluación del desempeño laboral

De acuerdo a lo manifestado por Alba (2015):

La evaluación del rendimiento laboral permite encontrar diferencias entre desempeño mostrado y desempeño requerido. Conocer estas brechas facilita que se puedan trazar las actuaciones formativas necesarias y el diseño de acciones de apoyo para mejorar la calidad en el desempeño laboral (p. 20).

La evaluación del desempeño laboral se define como un procedimiento mediante el cual la empresa es capaz de identificar el grado de conformidad de las cualidades de su personal, su comportamiento en el trabajo y los resultados obtenidos de las actividades y/o tareas asignadas con ciertos requisitos previamente establecidos. El uso continuo del sistema de evaluación del personal puede afectar significativamente la efectividad de la organización y su imagen.

En este contexto, al identificar el grado de discrepancia entre los niveles reales de

cumplimiento de la tarea asignada, los gerentes pueden desarrollar decisiones de gestión específicas y aplicar medidas orientadas a mejorar el rendimiento individual y grupal de su personal de trabajo. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño laboral sirve para muchos propósitos; entre los cuales se destaca la clasificación de objetivos de evaluación, desarrollada por el reconocido especialista en recursos humanos D. McGregor:

- Objetivo informativo, orientado a obtener la información necesaria sobre los niveles de rendimiento del personal de manera individual y grupal, así como el cumplimiento de los objetivos de trabajo establecidos.
- Objetivo de motivación, direccionado a identificar el nivel de desempeño para la aplicación de medidas de recompensa y reconocimiento del personal.
- Objetivos administrativos, orientados a proporcionar la información necesaria sobre el desempeño del personal para la toma de decisiones empresariales.

Partiendo de este enfoque, la planificación y el control no son solo factores regulatorios importantes dentro de una organización; sino también crean la base de información necesaria para evaluar las actividades de las unidades organizativas de la empresa y los empleados individuales, sobre los cuales se basa el mecanismo de su motivación. En este caso, la evaluación del desempeño se presenta como la continuación lógica de las operaciones de control del personal, puesto que estimula la respuesta de los empleados a los resultados de sus actividades y la posible desviación de los indicadores reales de los establecidos o la dinámica deseada de estos últimos.

La evaluación del desempeño se desarrolla mediante la aplicación de un sistema métrico específico basado en indicadores previamente establecidos. Estos indicadores pueden no ser los mismos para diferentes unidades debido a los detalles de su funcionamiento; sin embargo, existen algunos requisitos generales para el contenido y la formación de dichos indicadores.

El rendimiento de las unidades debe ser coherente con el rendimiento de la empresa, puesto que deben formar un único sistema de indicadores y al mismo tiempo tomar en consideración las características específicas de la unidad. En este contexto, la necesidad de la correlación de los indicadores verticales surge de la relación de los objetivos de las unidades en todos los niveles: los cuales generalmente están orientados a lograr una producción de acuerdo con las necesidades establecidas con costos mínimos, que a nivel empresarial proporciona el máximo beneficio (Alba, 2015).

A criterio de Alba (2015), el número de indicadores monitoreados y evaluados debería ser suficiente para subordinar las actividades de las unidades estructurales a las tareas que enfrenta la empresa en su conjunto, pero no para reducir indebidamente su independencia operativa. Además, el exceso de regulación del trabajo desde los altos niveles organizacionales limita el alcance de la actividad laboral y la iniciativa creativa del personal que integra la compañía.

El rendimiento y los indicadores de evaluación del desempeño laboral deben cuantificarse en función de los registros operativos y contables, puesto que se debe medir en relación al rendimiento obtenido a partir de la ejecución de las tareas asignadas. Así mismo, deben ser comparables dentro de los períodos de planificación y evaluación; es decir que en diferentes etapas del período de cálculo (planificación, informes), el contenido y el método de cálculo de los indicadores planificados y reales deben ser los mismos.

2.2.5.4 Productividad

Según Nemur (2016):

En términos económicos simples, es una medida promedio de la eficiencia de la producción. Ésta se expresa como la relación entre las entradas utilizadas en producción y sus salidas. La productividad total puede, entonces, alcanzarse al considerar todas las entradas y salidas cuando se calcula la medida de productividad.

En un contexto general, la productividad puede definirse como la eficiencia del uso de recursos para la producción de diversos bienes y servicios, generalmente involucra el uso de recursos variables y recursos fijos como la mano de obra, insumos, capital, entre otros. Este indicador refleja la relación entre la cantidad y calidad de los bienes producidos y los recursos gastados en su producción, siendo uno de sus principales propósitos el uso de la menor cantidad de recursos para lograr la producción deseada. (pp. 34-36).

Aplicado al enfoque de desempeño laboral, la productividad determina la rentabilidad de un trabajo en particular, que está determinada por la cantidad de producción producida por unidad de tiempo de trabajo o la cantidad de tiempo dedicado por unidad de producción. Por lo tanto, un incremento en los niveles de productividad laboral genera a su vez un aumento en la cantidad de producción lograda por unidad de tiempo, o el ahorro de tiempo de trabajo empleado por unidad de producción (González, 2006, pp. 46-47).

Con base a esta perspectiva, la productividad laboral se presenta como un indicador mediante el cual es posible caracterizar la eficiencia del uso del personal de la empresa y a su vez muestra la capacidad de un empleado para producir una cierta cantidad de bienes o servicios en una cantidad de tiempo determinada. Consecuentemente, según refiere Armijo (2010), la productividad está determinada por dos indicadores fundamentales:

- El nivel de producción: corresponde a un indicador directo, que está determinado por la relación entre la producción laboral y los costos laborales (por ejemplo, 5 unidades de producción por hora).
- La intensidad laboral es un indicador inverso, que está determinado por la relación entre los costos laborales y la producción laboral (por ejemplo, 2 horas por unidad de producción).

En este caso, es necesario determinar la intensidad normal del trabajo, lo que significa tal consumo de energía humana durante las horas de trabajo, que puede

renovarse por completo al comienzo del próximo día hábil. El nivel máximo de intensidad está determinado por la capacidad fisiológica y mental del cuerpo humano; además, el nivel de productividad en la empresa está influenciado por el nivel de uso de la mano de obra y el estado técnico y tecnológico de la producción.

Capacitación

Desde la perspectiva Atehortúa (2005):

Por capacitación se entiende al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como la informal de acuerdo con lo establecido que, dentro del contexto laboral, hace particular referencia a la dotación de información previa sobre aspectos relevantes que deberán considerar los prospectos de trabajadores antes de pasar a formar parte de la fila de empleados de una empresa (p. 134).

La capacitación laboral es un procedimiento que requiere de esfuerzo constante por parte de las organizaciones, dado a que se deben estructurar los procedimientos que se tomarán en consideración para que los futuros empleados logren desarrollarlos de manera oportuna y con eficiencia, a pesar de que es una tarea que no cuenta con una característica de ser fácil dado a que se deben organizar los grupos de trabajo hacia los cuales según el área a la que pertenecerán en la empresa.

Según lo establecido por Fernández (2010):

- Calidad y mejora en las tareas.
- Reducción en tiempos y supervisión.
- Solución de problemas con diferente visión.
- Sensibilización ante nuevos retos.
- Desarrollo ético y motivación del personal.
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño.
- Seguridad y autoestima en los trabajadores.

- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.
- Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

Con base a lo antes acotado, es posible determinar que los procesos de capacitaciones están centrados en el otorgamiento de conocimientos basados en áreas técnicas en las que las organizaciones buscan generar bases de entendimiento para que el futuro personal logre desempeñarse oportunamente dentro de su área de trabajo, sin embargo, el éxito de esto también dependerá del tipo de información que se entregue a los postulantes.

División del trabajo

Citando a Diez (2014):

La división del trabajo hace puntual referencia a la separación de las tareas, con cada una de estas deberán ser ejecutadas por un individuo o grupo de personas en particular. Se aplica frecuentemente a los procesos de producción en conglomerados y es uno de los aspectos básicos de una empresa en general. El desglose del trabajo en tareas puntuales reduce el movimiento innecesario y limita el manejo de diferentes herramientas y piezas hacia áreas o personal netamente preparado. (p. 169).

Para el éxito total de la división del trabajo, los bienes deben ser producidos a gran escala. Cuando haya producción a gran escala, se emplearán más trabajadores y luego gracias a la división del trabajo será posible delegar tareas específicas de las personas que forman parte de la organización. La división del trabajo proviene de una propensión natural al intercambio, que tiene una inclinación universal guiada por el interés y no por el altruismo. Para satisfacer las necesidades de una organización, los altos mandos deben recurrir a reuniones donde se reúna a todo el personal, y establecer de esta manera los hitos que se deseen cumplir. La división del trabajo busca una forma de ser más productivo para maximizar su propio interés en el intercambio: esto significa radicar en la división del trabajo.

Dentro de la división del trabajo se identifican tres consecuencias principales de una especialización que son:

- Una mayor habilidad del trabajador que se especializa en realizar una tarea la desaparición de los tiempos de espera entre diferentes tareas.
- La posibilidad de mecanizar ciertas tareas.

En consideración a lo expuesto por Moreno, Zea y Molina (2017):

Adam Smith. Para él, dicha división técnica es una fuente de ganancias considerables de productividad y un aumento en la riqueza producida y disponible. De hecho, la habilidad de los trabajadores de repetir los mismos gestos aumenta considerablemente, el tiempo muerto debido a los cambios de herramientas o estaciones de trabajo se elimina y la instalación de la maquinaria es más fácil. Sin embargo, el propio Smith había señalado los límites y los peligros de tal división del trabajo que sofocaba la inteligencia y la imaginación de los trabajadores. (p. 43).

Una relación de reciprocidad entre la división del trabajo y el tamaño de los mercados expertos en el tema como por ejemplo Smith, quién acota que, en los mercados pequeños, los individuos tienen pocos incentivos para comercializar sus bienes o servicios y, consecuentemente como resultado incide a que la división del trabajo en este tipo de sectores siga siendo baja.

Es necesario que dentro del contexto en relación a la división técnica y la división social de laboral:

- En la división social del trabajo, cada uno produce un producto que puede vender (por ejemplo, el obtentor produce pieles que vende al curtidor que fabrica el cuero que él mismo vende al zapatero que fabrica los zapatos). Es una división por negocio, por empresa a nivel de empresa.

- En la división técnica del trabajo, cada trabajador realiza solo una tarea, una operación en un bien, no podía vender el producto de su trabajo. Es una división por tarea, dentro de una empresa) ya sea a nivel del taller, el establecimiento o la propia empresa.

Motivación laboral

Según exponen Robbins y Coulter (2014) “al hablar de la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad laboral” (p. 21).

La motivación de los empleados es un factor clave para aumentar la productividad del personal. De hecho, es un elemento clave del éxito empresarial, sin embargo, en general, los factores predominantes en la motivación laboral dependen de la persona y la orientación de la persona encargada dentro de la organización para que se lleven a cabo de manera oportuna las actividades dispuestas.

Existen aspectos específicos que permiten determinarse como fuentes generadoras de motivación laboral, según lo que Hilario (2019) destaca las más relevantes son:

- **Remuneración económica:** Esta es una palanca clásica y un motivador indiscutible. Sin embargo, tiene que tener un impacto duradero en la motivación de los empleados. La remuneración económica no es lo único que puede motivar a un empleado. Esto puede ser un factor motivador, así como una desmotivación. Una cosa es segura: se debe establecer un dispositivo motivador adecuado y con bases alcanzables con el objetivo de incentivar un esfuerzo real y que surja antes que nada para el compromiso de la organización.
- **La cultura y el proyecto empresarial:** Este es realmente uno de los elementos que permitirán al empleado invertir y especialmente durar en la empresa. Estar interesado en los diversos proyectos hace posible entregarse a fondo.

- **Las condiciones de trabajo:** Disfrutar de cierta autonomía en la vida cotidiana es una fuente de motivación para el empleado. Además de poder trabajar en locales adecuadamente estructurados y de disponer de horarios flexibles.
- **La gestión y la comunicación:** Son aspectos esenciales en lo que va del proceso de motivación, incluso igualable con el de presupuesto. De hecho, un gerente de comunicación permite a los empleados tener una visión clara. Motivar por el diálogo social es innegable, de hecho, la limitación de conflictos y la facilitación del diálogo contribuyen al bienestar del colaborador. Este último estará mucho más invertido y motivado.
- **El desarrollo de habilidades profesionales:** El aumento del conocimiento, por ejemplo, a través de tutorías o capacitación, permitirá al empleado evolucionar dentro de la empresa, para ser más autónomo, pero también más efectivo. (pp. 33-37).

La desmotivación se puede comparar con otros conceptos como malestar general, estrés. Se ha convertido en un problema prioritario que debe resolverse rápidamente. Además, el lugar de los empleados tiende a evolucionar dentro de la empresa, siendo en muchos casos un tanto más caótico debido a que eso significa el crecimiento de las grandes factorías, por lo que también resulta indispensable que el clima organizacional contribuya en los procesos de motivación laboral, responsabilidad que debe recaer de las personas que conforman los altos mandos de una organización (Williams, 2013, p. 6).

Un empleado motivado en el trabajo presenta un comportamiento y una actividad muy beneficiosa para la empresa. Sin embargo, el éxito de un negocio no se trata solo de su resultado final. Este último debe encontrar nuevas formas de atraer y retener empleados tomando en consideración que la competencia organizacional no solo está enfocada en el aspecto comercial, sino que a mayor atraktividad de las gestiones internas que se logren dar a conocer, mejores prospectos de trabajadores estas empresas lograrán atraer, por lo que las organizaciones deben ser sumamente cuidadosas al momento de establecer los

aspectos motivadores para sus colaboradores.

2.3 Marco Conceptual

Desempeño: Se denomina al grado de desenvolvura, del trabajador con relación a su área de competencia, que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Evaluación: el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona o el grado de cumplimiento de determinados objetivos.

Política: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Cultura Organizacional: Grado de coherencia entre los valores, objetivos estratégicos, resultados esperados y el análisis organizacional, direccionamiento estratégico, estructura corporativa, optimización de trabajadores e infraestructura adecuada que se ajusten al conjunto de hábitos, valores, tradiciones, creencias que permanezcan declaradas formalmente o no dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizó la siguiente metodología:

Método Inductivo: Este método permite adquirir soluciones que van desde los hechos particulares a lo general.

El método favoreció al proyecto de investigación, al ser analizado desde lo más pequeño para así ir indagando uno de los sucesos e ir logrando un análisis y hallazgo de la problemática. De esta manera, se tiene una idea por cada una de las dificultades que van relacionadas al clima organizacional y el desempeño laboral. La metodología ayudó en el proceso de recolección de los datos de las encuestas y así mismo se precisó la información de manera cuantitativa.

Método Deductivo: Este método maneja la lógica para poder adquirir soluciones que van desde lo general a hechos particulares.

En base a este método el proyecto de investigación analizó la realidad de la empresa en relación a los datos que se han obtenido. Mediante este método se permitió tener una perspectiva general del ambiente para así poder hallar las causas del problema, el método deductivo se centra primero en los conceptos y después al objeto

Para la elaboración del proyecto de investigación se realizó un estudio de tipo descriptivo, que permitió ver la relación entre causa y efecto del problema planteado. Tipo de investigación utilizada se basó en el área operativa de las sucursales del Cantón Durán de la empresa TIA S.A., donde a través de la descripción y análisis de las variables de estudio se pretende buscar un modelo que fomente un clima organizacional adecuado y permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Así mismo se utilizó una investigación de tipo correlacional que permitió observar el grado de asociación que existe entre la variable dependiente e independiente permitiendo validar la idea a defender planteada en la investigación.

3.2 Tipo de investigación

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

Investigación Descriptiva y Correlacional

La investigación descriptiva es un recurso que se utilizó para observar las diferentes situaciones y eventos de un problema determinado, permitiendo tener una perspectiva más clara a través de una correcta descripción de las actividades, procedimientos, objetos y personas. Por este motivo, se consideró utilizar este tipo de investigación para conocer cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral.

La investigación correlacional permite conocer la relación de una variable con respecto a otras, su utilidad radica en poder determinar el comportamiento que tiene un grupo de personas o problemas en una variable a partir de la dependencia de las otras. Debido a esto se pretende determinar cómo incide la variable independiente: Clima organizacional en la variable dependiente: Desempeño laboral.

3.3 Enfoque

De acuerdo al problema planteado en la investigación se utilizaron los siguientes enfoques:

Enfoque cualitativo, permitió entender los elementos que conforman el clima organizacional y de esta manera realizar un análisis de las causas que han suscitado una disminución en el desempeño laboral de los colaboradores, para así proponer las estrategias que ayuden a resolver el problema planteado al inicio de la investigación.

Enfoque cuantitativo, permitió analizar y asociar de manera objetiva a través de la recolección de datos numéricos y estadísticos que sustenten la idea a defender.

3.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se aplicó para la investigación son:

- **Observación:** es la gestión de observar y de mirar detenidamente en el sentido del investigador, es decir, radica en la percepción que tiene el investigador una vez que se encuentra en contacto directo con el entorno objeto de investigación, para esto se debe definir cuáles son los aspectos que aportan información relevante para la investigación. Esta técnica permitió tener una visión más clara del clima organizacional en que laboran los colaboradores.
- **Cuestionario:** es una técnica esencial para la evaluación del clima organizacional, permite conocer a través de preguntas el nivel de satisfacción que tiene el encuestado hacia la organización.
- **Entrevista:** es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, que permite adquirir información acerca de lo que se investiga; los resultados a lograr dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes.

Para el presente proyecto de investigación se consideraron los siguientes instrumentos que se detallan a continuación:

- **Ficha de Observación:** es una guía que sirve para recordar los puntos que deben ser revisados en la observación directa, ayuda a tener una perspectiva más amplia del ambiente laboral, tiempo, esfuerzo, comportamientos que emplean los miembros que se encuentran dentro de las distintas sucursales (personal operativo / jefes de local / mandos medios y supervisor), los resultados permitieron a la empresa tomar decisiones correctivas para mejorar el clima organizacional e

incrementar el desempeño laboral. La ficha de observación se la realizó en dos locales de Durán en horarios diferentes para poder recabar información del comportamiento de los colaboradores que se encuentran dentro de las sucursales.

- **Entrevista:** Se llevó a cabo una entrevista con la encargada del área de desarrollo Humano, con el objetivo de conocer cuáles son los procedimientos de evaluación de desempeño laboral y clima organizacional; así también, saber cuál es la importancia que se concede para establecer un clima organizacional adecuado, motivación y satisfacción de los miembros de la organización y procedimientos que influyen en las dos variables.
- **Encuesta:** es un método que permitió acceder a la información requerida desde un punto de vista externo, a través de preguntas, para realizar un análisis posterior de la información obtenida que aporten al desarrollo del problema planteado.

Se aplicó la encuesta a los 156 colaboradores de las seis sucursales que permitieron analizar la correlación de las variables y a su vez plantear un modelo de mejora que permitan cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

3.5 Población y muestra

Población

La población para el análisis de esta investigación es de 156 colaboradores, correspondiente a las 6 sucursales ubicadas en el cantón Durán de la empresa TIA S.A.

Muestra

Para la presente investigación debido al tamaño de la población se trabajó con la totalidad del universo, por lo que no se aplicó muestra.

3.6 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados más notables referente a las variables de

estudio que corresponde a Clima organizacional y desempeño laboral del presente proyecto de investigación, así mismo, se recolecto información sobre las diferentes perspectivas de los colaboradores (jefes, supervisores zonales y empleados) de las sucursales de la empresa TIA S.A. del cantón Durán.

Variable 1: Clima Organizacional.

En la tabla 8 se observan los resultados que se identificaron referente la variable 1: clima organizacional, donde desde el punto de vista de los empleados indicaron que se encuentra en un nivel medio con el 56%, al encontrarse en un nivel medio el clima organizacional se puede decir que los colaboradores se encuentran en un ambiente donde se sienten bien con ellos y su alrededor, no habría un impacto con gran peso hacia el desempeño, el trato, las relaciones con proveedores y clientes y todo lo que se relaciona al clima organizacional.

Se evidencia que existen 16 colaboradores no conformes referente a la variable 1; por tales razones se debería mejorar aún más cada uno de los elementos que se relaciona al clima organizacional con la finalidad de contar con personal productivo, cómodo y feliz del trabajo que realiza (ver figura 14), no existe un nivel muy bajo en esta variable el cual pueda impactar en el desempeño laboral pero aun así los resultados indican que hay 16 colaboradores que no se encuentran conformes, por tal motivo se podría mejorar en el desenvolvimiento de las labores dentro del área operativa

Tabla 8.

Resultados de la variable Clima Organizacional

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	16	10%	0,10
MEDIO	87	56%	0,66
ALTO	53	34%	1,00
TOTAL	156	100%	

Fuente: Datos Obtenidos de la empresa TIA S. A.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

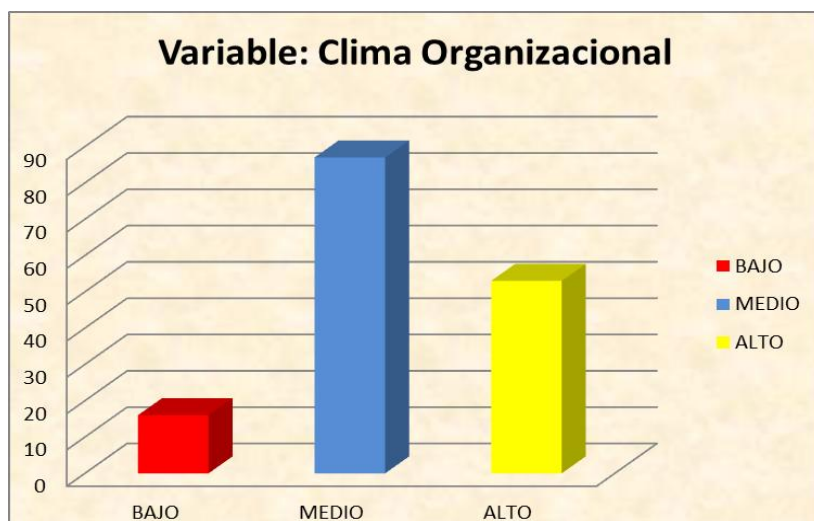


Figura 14. Resultados de la Variable Clima Organizacional.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Se analizaron 7 dimensiones enmarcadas en el cuestionario, conteniendo 35 preguntas las cuales se detalla a continuación:

Dimensión 1: Reconocimiento y alineación estratégica

En la tabla 9 se muestran los resultados de la Dimensión 1: El reconocimiento y la dimensión estratégica, reflejó un nivel medio con un 65% y el nivel alto con un 22%, quiere decir que la organización ha alcanzado a cumplir con los objetivos propuestos, esto favorecerá a que los colaboradores puedan optimizar su rendimiento y mantener una ventaja competitiva, la frecuencia también indica que 20 personas no mantienen una alineación estrategia y no reconocen a la organización, es decir que estas personas no están trabajando en una misma dirección (ver figura 15).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 1, se estudiaron las preguntas de la 1 a la 5 (ver anexo 7), realizadas a los empleados y se detalla lo más relevante:

El reconocimiento acerca de la misión y visión de la empresa se encuentra en un nivel medio con el 53%, el 40% un nivel alto, donde solo 10 colaboradores desconocen su misión y visión, quiere decir que los empleados mantienen conocimiento de lo que la

empresa esperar lograr en cada una de las áreas y de lo que cada uno de ellos deben cumplir mediante los objetivos planteados por la organización, el 58% en un nivel medio indicaron que las actividades que ellos realizan si contribuyen con los objetivos trazados por la empresa y referente a la misma pregunta el 0% mencionaron lo opuesto. (Ver anexo 6).

Tabla 9.

Resultados de la Dimensión1: Reconocimiento y Alineación estratégica

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	20	13%	0,13
MEDIO	102	65%	0,78
ALTO	34	22%	1,00
TOTAL	156	100%	

Fuente: Datos Obtenidos de la encuesta de la empresa TIA S. A.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 15. Dimensión 1: Reconocimiento y Alineación estratégica.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 2: Resultados de la Dimensión2: Infraestructura

En la tabla 10 se muestran los resultados de la Dimensión 2: La infraestructura, reflejó un 50% correspondiente al nivel medio y otro 50% con un nivel alto, donde perciben que es mediana-alta, quiere decir que los colaboradores están satisfechos y cómodos en sus espacios, donde pueden desarrollarse en su jornada de trabajo de manera a gusto, el 0% representa el nivel bajo (ver figura 16).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 2, se estudiaron las preguntas de la 6 a la 8 (ver anexo 7), que se realizó a los empleados y se detallan lo más relevante:

La infraestructura referente con la iluminación y ventilación mostró un nivel alto con el 79% y el 0% corresponde al nivel bajo, el espacio físico – infraestructura se encuentra en un nivel medio con el 71%, y el nivel del ruido es tolerante y el correcto para el desarrollo de las actividades alcanzo el nivel alto con el 74%(quitarlo), esto quiere decir que el personal se encuentra satisfecho y el nivel de infraestructura es el adecuado creando un ambiente de trabajo ameno (ver anexo 6).

Tabla 10.

Resultados de la Dimensión2: Infraestructura

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	0	0%	-
MEDIO	78	50%	0,50
ALTO	78	50%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

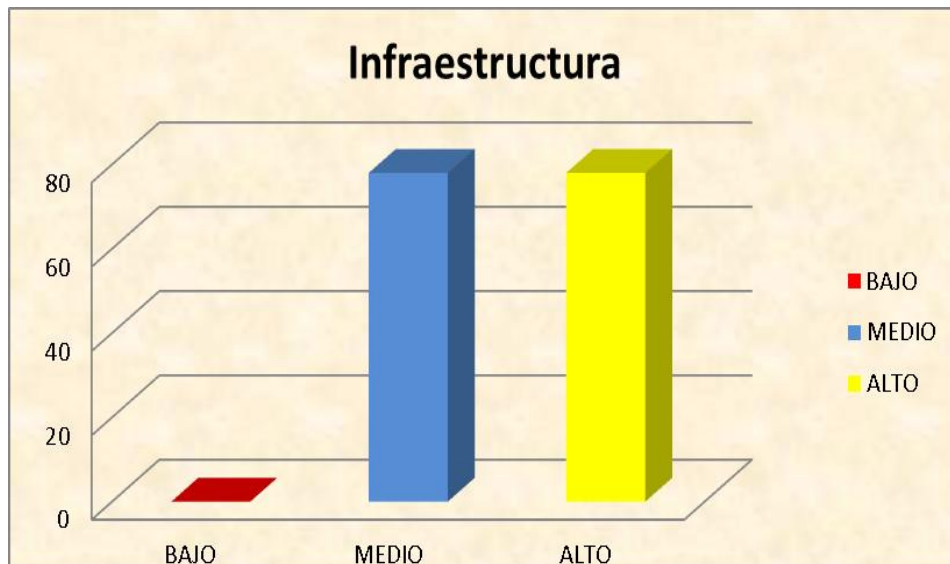


Figura 16. Dimensión 2: Infraestructura.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 3: Organización del trabajo

En la tabla 11 se muestran los resultados de la Dimensión 3: Organización del trabajo, reflejó un nivel medio con un 51% según lo indicado por los colaboradores, esto quiere decir que, si existe una buena organización, que, aunque no haya dado un resultado alto en el nivel bajo, se podría mejorar algunas acciones importantes en el momento que vayan a designar responsabilidades o actividades a los trabajadores, se observó que 22 colaboradores no mantienen una buena organización (ver figura 17).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 3, se estudiaron las preguntas de la 9 a la 13 (ver anexo 6), se detallan lo más relevante:

Ahora bien, el 46% de los colaboradores indican que, si han recibido un manual de funciones, mientras que el 41% indica que nunca lo ha recibido, esto quiere decir que se debería poner un poco de atención en este tema puesto que el manual es una herramienta importante y al no haberlo recibido podrían tener problemas con fallas en la parte operativa, descoordinación en la atención a clientes, tardanzas, entre otros.

El 59% mantienen objetivos y responsabilidades medianamente claros, mantener objetivos claros también elimina y disminuyen la incertidumbre que se crea en el área de trabajo, él 70% indicaron que las instrucciones que reciben de la administración es de ayuda para que ellos puedan realizar el trabajo con más facilidad, esto crea un ambiente donde los colaboradores puedan alcanzar sus metas seleccionadas de manera eficiente, aunque hay un nivel bajo del 2% que representa a 3 encuestados que no están a gusto con las instrucciones dadas por la administración (ver anexo 6).

Tabla 11.

Dimensión 3: Organización del trabajo

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	22	14%	0,14
MEDIO	79	51%	0,65
ALTO	55	35%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 17. Dimensión 3: Organización del trabajo.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación.

En la tabla 12 se observa los resultados que se identificaron acerca de la dimensión 4: Desarrollo personal y capacitación, mostró que se encuentra en un nivel medio, con un 56% y 13 de los encuestados muestran un nivel bajo con un 8%; aunque se mantengan la mayor cantidad de encuestados en un nivel medio, la empresa debería brindar capacitaciones constantes para que mejore el nivel competitivo de los empleados, se debería realizar actualización en los conocimientos según lo que la empresa requiera, donde esto debería de ser tanto para supervisores, jefes y colaboradores (figura 18).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 4, se estudiaron las preguntas de la 14 a la 19 (ver anexo 6), se detalla lo más relevante:

El 45% percibe que si existe herramientas de capacitación que ayuden a realizar su trabajo de manera eficiente, mientras que 28 encuestados indican que no existe, 58% indica que TIA S.A. les brinda estímulos para que asuman nuevos cargos y el 0% representa al nivel bajo, un 52% menciona que reciben capacitaciones para nuevos procesos y 20 encuestados indican que nunca; hay que considerar que los empleados son el recurso más valioso por lo cual la empresa debería programar e invertir en ellos, creando oportunidades para que mejoren sus habilidades y mantengan un equipo de personas

capacitadas y motivados para que amplíen sus responsabilidades y conocimientos dentro de la organización, el 90% nivel alto de los encuestados indican que TIA S.A. sí brinda líneas de carreras atractivas, por tal motivo se sienten más atraídos hacia la organización y creen que tienen futuro en ella donde los colaboradores saben que si desean ver un aumento de cargos ellos deben regirse por todo lo que la compañía determine (ver anexo 6).

Tabla 12.

Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	13	8%	0,08
MEDIO	88	56%	0,65
ALTO	55	35%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 18. Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 5: Relaciones Laborales

La tabla 13 muestra los resultados de la Dimensión 5: Relaciones Laborales, los resultados reflejaron un nivel medio con el 54%, el nivel bajo en un 10% representando

a 15 empleados no conforme con las relaciones laborales, esto quiere decir que existen desacuerdos de vez en cuando por las diferentes actividades que se realizan específicamente en el área operativa, por tal motivo es que se debería perfeccionar las relaciones laborales ya que son los vínculos que se enmarcan en el área de trabajo y al no ser tomados en cuenta podrían existir puntos de conflictos que lleguen a entorpecer el funcionamiento de la empresa, y hay que certificar que exista un buen desempeño de las labores por parte de los colaboradores (ver figura 19).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 5, se estudiaron las preguntas de la 20 a la 24 (ver anexo 6), se detalla lo más relevante:

Según el punto de vista de los colaboradores el 51% si han recibido un trato cordial por parte de los superiores, así mismo, se determinó que el trato entre compañeros de trabajo se ve reflejado en un nivel medio, donde 7 no están a gusto puesto que han de existir severos conflictos, por tal motivo hay que crear un buen ambiente de trabajo entre compañeros, jefes y supervisores puesto que esto mejora la productividad y crea una convivencia más agradable, aun existiendo estos severos desacuerdos dentro del área operativa, el 55% en un nivel medio, los encuestados han indicado que la empresa les genera un ambiente de trabajo que los hace sentir como parte de una familia, esto favorece a tener un personal productivo y comprometido con la empresa, clientes más gustosos y por ende personas felices (ver anexo 6).

Tabla 13. Dimensión 5: Relaciones Laborales

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	15	10%	0,10
MEDIO	85	54%	0,64
ALTO	56	36%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 19. Dimensión 5: Relaciones Laborales.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 6: Liderazgo

En la tabla 14 muestra los resultados de la Dimensión 6: Liderazgo, se encuentra en un nivel medio con el 58%, 19 de los encuestados no perciben la figura de líderes dentro de la organización; el liderazgo es importante en una empresa ya que es el líder la persona capaz de influir en los demás para lograr obtener los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización, por tal motivo el liderazgo puede mejorar por parte de las jefaturas - supervisor de cada una de las sucursales, para que así exista un mayor valor de confianza y por ende esto favorecerá a la percepción del clima organizacional de los empleados a cargo. (Ver figura 20).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 6, se estudiaron las preguntas de la 25 a la 31 (ver anexo 6).

En un nivel medio del 71% de los encuestados dieron a conocer que el líder reconoce cuando los colaboradores realizan un buen trabajo mientras que 8 de los encuestados indican que nunca lo ha hecho, existe un nivel alto del 51% de los colaboradores indican que mantienen un líder que practica con el ejemplo y se dirige con respeto hacia ellos, el 52% se siente con confianza hacia su líder para debatir algo que no estén de acuerdo

mientras que 31 personas indicaron que no lo pueden hacer, al existir un grado de inconformidad, se debería trabajar con los líderes para que puedan crear ambientes de confianza y exista la retroalimentación que va de jefes a subordinados, el 71% indica que tiene buena relación con sus jefes, esto muestra que existe una gran calidad humana por parte de los jefes ya que también reciben de ellos buenos tratos y preocupación ubicándolos en un nivel medio con él 56%. (Ver anexo 6).

Tabla 14. *Dimensión 6: Liderazgo*

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	19	12%	0,12
MEDIO	90	58%	0,70
ALTO	47	30%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 20. *Dimensión 6: Liderazgo.*

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 7: Condiciones materiales.

En la tabla 15 se muestra los resultado referente a dimensión 7: Condiciones materiales, mantienen un nivel alto con el 74% , 22% el nivel medio y el 3% nivel bajo representado por 5 encuestados; esta dimensión se enfoca en la relación que existe con los niveles de

ingresos y los salarios que recibe el personal y al mantenerse en un nivel alto muestra que no existe inconformidad referente al pago de sueldos, muestran una total aceptación con las condiciones materiales e indican que reciben su salario en el tiempo oportuno. (Ver figura 21).

Para el análisis de los resultados correspondientes a la Dimensión 7, se estudiaron las preguntas de la 32– 35 (ver anexo 6), se detalla lo más relevante:

El 62% de los encuestados representaron un nivel alto, mencionaron que se siente satisfecho en recibir un salario justo y equitativo al igual que sus compañeros, donde también existió una minoría del 5 por ciento indicando lo contrario, así mismo el 96% nivel alto está a gusto y recibe su salario en el tiempo establecido y el 0% representa al nivel bajo, el 65% con un nivel alto mantiene un acuerdo mutuo con la empresa sobre el goce de sus vacaciones mientras que 6 encuestados no lo están y representan al nivel bajo con el 4 % y los colaboradores indican que la empresa si los promueve a tener momentos de integración.

No hay factores que afecten de manera negativa al clima organizacional que influyan en el correcto desenvolvimiento de los empleados, pero sería bueno seguir mejorando cada una de las dimensiones en relación al clima organizacional, de esta forma se logrará incentivar a la administración de cada una de las sucursales y que exista un buen desarrollo por parte de todos quienes las conforman.

Tabla 15.

Dimensión 7: Condiciones materiales.

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	5	3%	0,03
MEDIO	35	22%	0,26
ALTO	116	74%	1,00
TOTAL	156	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 21. Dimensión 7: Condiciones Materiales.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Resultado de la Variable Desempeño Laboral

La variable de desempeño laboral, está conformada por 5 dimensiones tales como: conocimiento del trabajo, planificación-resolución de problemas, productividad, trabajo en equipo y aptitudes, estos indicadores permiten conocer las percepciones que tienen los jefes sobre el desenvolvimiento de los colaboradores que trabajan en cada una de las sucursales.

Según la tabla 16, el 17% de las sucursales tienen colaboradores con un nivel bajo de desempeño esto corresponde en una parte a la dimensión de Planificación-resolución de problemas donde hay falencias como identificar, reaccionar y solucionar dificultades con rapidez, y por otra la productiva porque no consiguen cumplir sus objetivos en su totalidad, se les obstaculiza la realización de varias tareas al mismo tiempo. Así también, en el nivel medio el 50% de los colaboradores de la sucursal medianamente tienen claro las funciones de su puesto de trabajo.

Por último, el 33% de las sucursales tienen colaboradores con un nivel alto para desarrollar tareas en conjunto y aptitudes que permitirían desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, generando beneficios que contribuyan a mantener un clima laboral idóneo y generar beneficios para la empresa.

Tabla 16.

Resultados de la Variable Desempeño Laboral

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	1	17%	0,17
MEDIO	3	50%	0,67
ALTO	2	33%	1,00
TOTAL	6	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 22. Resultados de la Variable Desempeño Laboral.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 1: Conocimiento del Trabajo

En los resultados de la tabla 17, de la dimensión 1 los jefes de las sucursales indican que existe un conocimiento del trabajo medio del 67% y alto 33% esto corresponde al entendimiento que tienen los colaboradores sobre las funciones, actividades, habilidades y responsabilidades que desarrollan durante el día en su jornada de trabajo. Dentro de esta dimensión también se pone ver que ningún colaborador desconoce del trabajo que realiza, se obtuvo un 0% del nivel bajo. (Ver Figura 23).

En las preguntas 1 y 2 (ver anexo 5) del cuestionario realizado a los jefes de locales se encontró que los colaboradores en ninguna de las sucursales tienen desconocimiento en su totalidad de las tareas que realizan en el trabajo.

Tabla 17.

Dimensión 1 Conocimiento del trabajo

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	0	0%	-
MEDIO	4	67%	0,67
ALTO	2	33%	1,00
TOTAL	6	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 23. Dimensión 1. Conocimiento del trabajo.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 2: Planificación y Resolución de Problemas

En los resultados de la tabla 18 de la Dimensión 2 se evalúa cuáles son las habilidades y destrezas de los colaboradores ante una dificultad, así también, se mide el nivel para definir sus objetivos y actividades de forma organizada y sin supervisión en las diferentes sucursales, se puede ver que el 17% es de nivel bajo, el 50% es del nivel medio y un 33% es del nivel alto; en general estos porcentajes dejan en evidencia que existe un nivel medio-alto donde se identifica que la mayoría de los colaboradores son capaces de reaccionar de manera rápida y dar solución a problemas que se susciten en su rutina diaria, al igual que la planificación de sus actividades. (Ver Figura 24).

De acuerdo a las respuestas de la dimensión 2 entre los más relevante se puede encontrar que el nivel de planificación y resolución es de medio-alto (67%-33%) entre la pregunta 6 y 7 (Ver Anexo 7) de reacción y solución inmediata de problemas, pero un nivel bajo del 33% para la identificación del mismo. En la planificación los colaboradores solo el 17% del total de las sucursales necesitan el mínimo de supervisión y en un promedio razonable trabaja de manera organizada.

Tabla 18.

Dimensión 2: Planificación y Resolución de Problemas

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	1	17%	0,17
MEDIO	3	50%	0,67
ALTO	2	33%	1,00
TOTAL	6	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 24. Dimensión 2. Planificación y Resolución de Problemas.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 3: Productividad

En los resultados de la tabla 19 de la Dimensión 3 se analiza a la productividad como un indicador de eficiencia y tiene una estrecha relación con el desempeño laboral que mide el tiempo, número de tareas y el números de talento humano que se utiliza para una

determinada función, en esta dimensión los jefes de local ubican que la productividad de los locales se encuentra en un nivel medio con 50% , un 33% alto, sin embargo, el 17% es de nivel bajo, se sugiere trabajar sobre la productividad para obtener un mayor rendimiento del trabajo y de rentabilidad.

Entre las diferentes respuestas se pone en evidencia que el 50% de los locales tienen colaboradores que medianamente cumplen sus objetivos (pregunta 8), se muestra en la pregunta 10 que existe un alto nivel para conseguir estándares de productividad con un 50%, por otra parte se puede ver que el 47% de colaboradores en las diferentes sucursales pueden realizar varias tareas a la vez (figura 25), sin embargo podría medirse si se realizan de manera eficiente (pregunta 9). (Ver Anexo 7).

Tabla 19.

Dimensión 3: Productividad

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	1	17%	0,17
MEDIO	3	50%	0,67
ALTO	2	33%	1,00
TOTAL	6	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).



Figura 25. Dimensión 3. Productividad.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 4: Trabajo en equipo

En la tabla 20 se muestran los resultados de la dimensión 4, donde se evalúa el trabajo en equipo, es decir, como se complementan un grupo de colaboradores con distintas capacidades, culturas y creencias con el objetivo de cumplir una tarea en común; en esta dimensión se puede observar que el 50% de las sucursales tiene nivel medio de trabajo en equipo, existiendo individualismo o diferencias para poder cumplir con actividades en conjunto. Por otro lado, el 50% restante de las sucursales muestran un nivel alto de compañerismo y comunicación. (Ver figura 26).

En las preguntas del 11 al 15 (Ver anexo 7) del cuestionario se puede observar que en ninguna de las sucursales existe un 100% de colaboradores que trabajen de forma individual. Por ende, el porcentaje de cada una de las preguntas fue del 0%.

Tabla 20.

Dimensión 4: Trabajo en equipo

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	0	0%	-
MEDIO	3	50%	0,50
ALTO	3	50%	1,00
TOTAL	6	100%	



Figura 26. Dimensión 4: Trabajo en equipo.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Dimensión 5: Aptitudes

En la tabla 21 de la dimensión 5, se muestran las percepciones que los jefes de local tienen acerca de las habilidades, liderazgo y destrezas que poseen los colaboradores para poder transmitir información de manera eficaz sobre las tareas que deben realizarse. De acuerdo a los resultados de esta dimensión se puede observar que existe un nivel medio-alto cada una con un 50% esto permite visualizar que las personas que integran las sucursales son capaces de comunicar los objetivos de manera adecuada (figura 27).

En las preguntas de la dimensión 5 (ver anexo 7) se observa lo siguiente, el 67% de las sucursales tienen colaboradores con aptitudes de comunicación eficaz; en el indicador de liderazgo el 33% de las sucursales tienen colaboradores con habilidades de organizar, motivar y dirigir a sus compañeros, quienes en un corto o mediano plazo podrían ser considerados para ascenso o promociones internas a otro puesto dentro de la empresa.

Tabla 21.

Dimensión 5: Aptitudes

Nivel	F	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
BAJO	0	0%	-
MEDIO	3	50%	0,50
ALTO	3	50%	1,00
TOTAL	6	100%	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

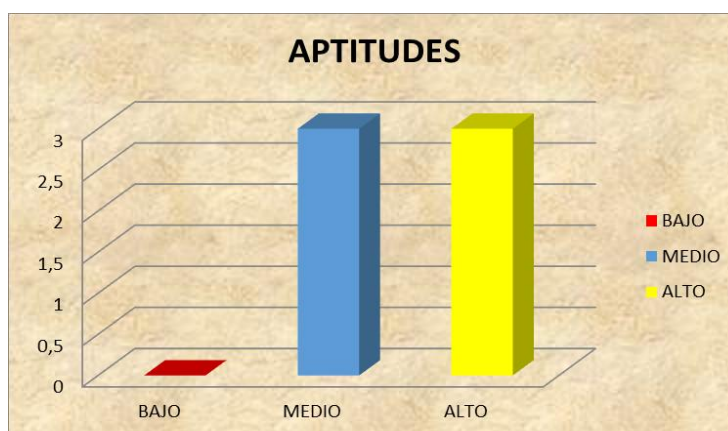


Figura 27. Dimensión 5: Aptitudes.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Resultados de la ficha de Observación

Se realizó una ficha de observación que fue aplicada en las sucursales del sector de Durán, en la observación se recabo información acerca de las condiciones físicas en cuanto infraestructura, relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

Para ello se realizó una guía de observación para no olvidar algunos de los puntos de interés a visualizar. (Ver anexo 8).

Ficha de Observación realizada el 9 de septiembre del 2019.

Entre los aspectos observados en las dos sucursales se puede detallar a continuación lo siguiente.

En ninguna de las dos sucursales se realizaron reuniones sobre las actividades que tendrían en el transcurso de su jornada. Cabe indicar que los colaboradores tienen diferentes turnos motivo que dificultaría realizar lo antes mencionado.

Se visualizó un ambiente de trabajo agradable tienen la apertura de acercarse a su jefe inmediato para comunicar cualquier novedad que se suscite.

En cuanto a las condiciones de infraestructura se pudo observar un ambiente físico adecuado para poder realizar las actividades; se observa unas áreas más grandes que otras, pero se debe a los metros de construcción de cada sucursal y número de empleados que hay en cada una, tienen un comedor donde hacen una pausa a sus labores de 20 minutos donde los colaboradores pueden ver televisión o ingerir un lunch.

Los colaboradores realizan diversas tareas al mismo tiempo dependiendo de la necesidad debido a la venta que tenga cada sucursal. Todos los colaboradores poseen conocimiento para realizar estas tareas tratando de optimizar el tiempo para cumplir cada una de ellas.

Se observó que en el área de perchas los colaboradores tienen asignadas secciones las

cuales deben surtir durante el día, sin embargo, los colaboradores de las secciones con rotación baja de productos luego de revisar la mismas deben ser apoyo y fomentar un trabajo en equipo para poder abastecer a las secciones de mayor surtido y el área de caja en los picos de demanda alto en las ventas y así poder cumplir con las tareas asignadas, en este caso se ve un trabajo en equipo medianamente eficiente.

Resultados de la entrevista

Se realizó una entrevista a la encargada del área de Desarrollo Humano para conocer cuáles eran los parámetros establecidos actualmente en la empresa que permita evaluar el clima y desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de las diferentes sucursales logrando recolectar la siguiente información:

Se realiza una evaluación de desempeño al personal que se encuentra por culminar su periodo de prueba unos 15 días antes del vencimiento, esta evaluación es calificada por el jefe de local de acuerdo a las percepciones vistas en desenvolvimiento y actitud de las diferentes actividades asignadas. Poseen un formato con diferentes ítems aplicando una escala de puntuación.

Se aplican diferentes evaluaciones de desempeño para ascensos dependiendo del cargo. Para los casos de jefaturas o asistentes de local se aplican talleres de assessment de acuerdo a las ternas y colaboradores que quieran postular para el cargo.

Con lo que respecta al clima laboral realizan una encuesta virtual a todos los colaboradores de la empresa, dependiendo de los resultados se aplica campañas para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes áreas y en los puntos que tengan mayor conflicto.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

Propuesta de Mejora del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Área de Operaciones de la Empresa TIA S.A

4.2. Desarrollo de la propuesta

Existe el encargo de RRHH y la iniciativa de la Empresa TIA S.A de seguir contando con un agradable ambiente de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores.

Para ello, pretenden impulsar acciones enfocadas en el clima organizacional, que aprovechen el uso de los recursos internos disponibles y tengan un horizonte de corto/mediano plazo.

4.2.1. Estrategia para la gestión del clima organizacional

A continuación, se propone un modelo elaborado sobre la base del análisis realizado, que pretende asegurar la continuidad del plan en coordinación con RRHH.

La gestión inicia con un proceso de planificación que contempla las necesidades de la Empresa TIA S.A que impactan en el clima y están alineados con los valores de la entidad (ver figura 28). Para ello, se propone contar con una metodología adaptada a las necesidades en el Área de Operaciones (AO) y un esquema formal de priorización de iniciativas.

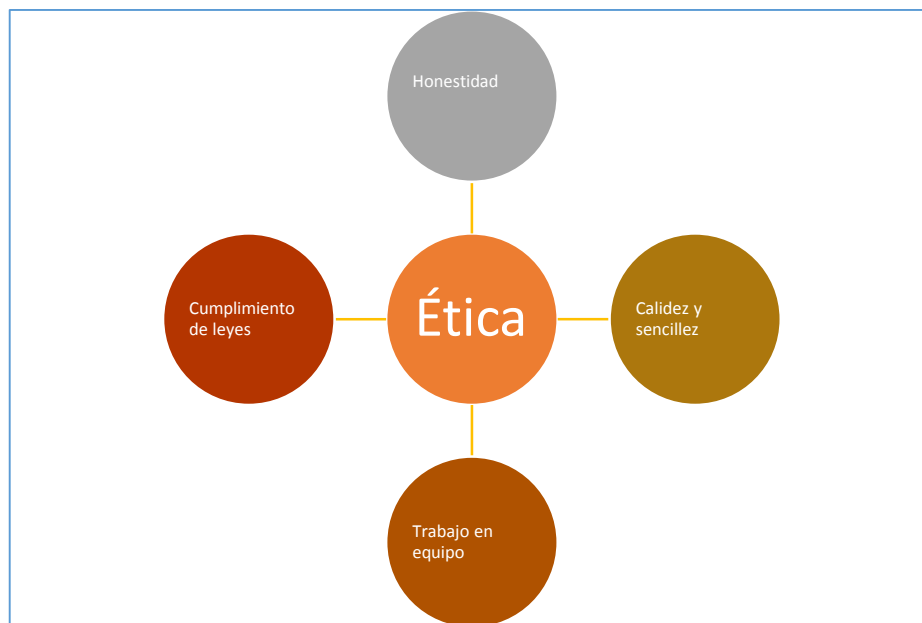


Figura 28. Valores de TIA S.A.

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Del diagnóstico realizado se concluye que, en AO, la planificación se limita a la gestión operativa de un business plan inicial, que no toma en cuenta los cambios, niveles adicionales de validación y, sobre todo, emergencias que surgen en el transcurso del tiempo. Existen proyectos dispersos, y dificultades para el jefe del local considera que hay un nivel bajo de planificación y resolución de problemas, así como un bajo nivel de productividad.

La propuesta de mejora se basará en los siguientes pilares:

- 1) ***Inspirar liderazgo***, supone premiar logros y esfuerzo mediante reconocimientos adaptados a la valorización personal de cada integrante de AO. Ello requiere que el área cuente con una visión compartida de las mejoras realizadas y un objetivo en común. Las personas deben conocer el impacto que sus acciones tienen en la cultura interna, siendo conscientes del rol que juegan como parte integral de la solución, este pilar requiere una serie de acciones orientadas a potenciar habilidades de liderazgo, además de ser complementado con el hecho de determinar los requisitos de idoneidad de las personas.

- 2) ***Declarando y escuchando***, se pretende generar canales que permitan una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, mandos medios y altos, existe la necesidad de conocer ciertos aspectos de la organización, que no son transferidos entre los colaboradores, como los resultados esperados por los mandos altos (independientemente de los objetivos formales) cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas.
- 3) ***Empoderamiento***, establecer este pilar como una herramienta de cambio y evolución en la participación laboral, haciéndose extensivo a todos los ámbitos de la vida. Empoderamiento como auto autorización a hacer, a proponer, a ejecutar, a planificar, a equivocarse, a exponer, a organizar, a evolucionar.
- 4) ***Finalmente, desarrollando y motivando***, requiere un enfoque específico en cuanto a la gestión de talento de AO y un reconocimiento a los líderes sobre los que descansará la responsabilidad de apoyar a la estrategia al momento de implementar las acciones. Ello debe estar acompañado del alineamiento con el sistema de gestión por desempeño de la institución.

Este modelo de referencia coexiste con las emergencias diarias, que deben ser atendidas e impactan negativamente en los resultados anuales al momento de realizar las evaluaciones de desempeño. Esto demanda un proceso de análisis y reformulación de los objetivos anuales, de manera que se reflejen estas emergencias. En ese sentido, es necesario un compromiso directivo, que se pretende lograr mediante el sustento formal del plan. Además, el compromiso de los colaboradores es esencial para la continuidad del modelo.

4.3. Ejecución de la propuesta

El departamento de Talento Humano, tendrá a cargo la ejecución del plan de mejora, una de las estrategias que se propone es un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial de AO para aumentar la productividad ante las emergencias y formar líderes que motiven autonomía e innovación. Se pretende generar un clima de confianza y

compromiso para afrontar las etapas de cambios.

4.4. Acciones propuestas

Para iniciar la implementación del plan de mejora, entre las acciones propuestas se consideraron las dimensiones de: cultura, talento y liderazgo, la base de dimensiones propuestas por GPTW, 2013 (ver tabla 22).

Tabla 22.

Acciones Propuestas

Dimensión	Sub-dimensión	Insights	Acciones
Cultura	Ambiente de trabajo	Lo familiar está bien, solo hay que planificar mejor	<i>Diseñar una estrategia de sensibilización sobre planificación</i> <i>Reforzar esquema de planificación mediante talleres internos en metodología de gestión operativa</i>
	Pertenencia	Mientras ganemos más experiencia y conocimiento sobre el negocio podemos aportar más al trabajo	<i>Redefinir e impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)</i>
	Equidad	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual	<i>Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro (alineado con sistema de gestión por competencias)</i> <i>Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles de cargos por competencias en AO</i>
Talento	Desarrollo	Es un buen lugar para trabajar, solo hace falta saber cómo crecer. Saber venderse es esencial.	<i>Evaluar en mercado programas de coaching para potenciar relaciones interpersonales</i> <i>Diseñar una estrategia de comunicación: conoce tu oportunidad (desarrollo, expectativas, alineamiento con mandos medios/altos)</i> <i>Diseñar una estrategia de comunicación</i>
		La mejor forma de crecer (profesional, personal) es conocer bien el modelo de negocio, marketing/finanzas y una metodología de planificación	<i>Evaluar en el mercado cursos especializados en finanzas y marketing</i> <i>Evaluar en el mercado talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación</i> <i>Analizar y potenciar capacitaciones internas sobre modelo</i> <i>Analizar apalancamiento de cursos para acceso de equipo AO</i>
	Desempeño	Hay períodos en el año donde el trabajo es más exigente	<i>Diseñar una estrategia de comunicación cambiar para cambiar vidas</i>
	Reconocimiento	Hay aumentos todos los años, si haces bien las cosas cada 2 años te ascienden	<i>Coordinar con RRHH charla sobre esquema de evaluación institucional.</i>
	Liderazgo	Liderazgo	El cambio te permite estar alerta y dinámica, pero a veces produce poca claridad en las decisiones e incertidumbre

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

De acuerdo a la importancia de cada variable y el resultado equilibrado que la empresa espera obtener, se diseña una matriz de estrategias que permitirán mostrar de forma desglosada y fácilmente comprensible el plan de acción.

4.4. Beneficios de la propuesta

Los beneficios para el Área de Operaciones son los siguientes:

- Aumentar la motivación para enfrentar las emergencias.
- Formar líderes que generen autonomía e innovación en el equipo.
- Generar un clima de confianza, participación y compromiso.

4.5. Estrategias propuestas

Se busca obtener compromiso del equipo, y luego de los ajustes del caso, debe realizarse una aproximación ante las Gerencias de TTHH y AO para desarrollar las estrategias propuestas, donde sea desarrollado una matriz para el control y evaluación del plan de mejoras (ver tabla 23), donde se considera de manera integral las siguientes estrategias:

- 1) Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales.
- 2) Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento.
- 3) Estrategia de comunicación.
- 4) Programa de rediseño de procesos.

Tabla 23.

Matriz Estrategias propuestas

MATRIZ DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TIA S. A							
Variable	Problema	Estrategia táctica	Objetivos	Actividades	Responsables	Tiempo	Recursos
Sentido de Pertenencia		Revisar conjuntamente con los trabajadores los valores corporativos actuales para determinar si permiten identificar realmente la razón de ser de la compañía y los objetivos de sus colaboradores.	Alinear comportamientos individuales con objetivos organizacionales de manera eficiente.	Seleccionar grupos de colaboradores que trabajen y participen activamente en la revisión, mejoramiento o construcción de los objetivos organizacionales actuales.	Recursos Humanos, Líderes de Equipo, Trabajadores.	3 meses	Sala de reuniones, Uso de tiempo laboral, Información Corporativa.
	1. Falta de identidad y sentido de pertenencia con la empresa.						
		Elaborar una competencia en la que se pueda evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los valores corporativos, misión, visión e historia de la empresa.	Crear sentido de identidad con la gente compartiendo y asumiendo los valores corporativos para llegar a traducirlos en comportamientos individuales.	Elaborar un concurso interactivo donde a través de la intranet por fases se hagan evaluaciones periódicas acerca de la información corporativa a cada empleado, para al final tener la línea de ganadores y fomentar el conocimiento.	Comunicaciones Internas y Recursos Humanos	6 meses	Intranet, Elaboración de Formulario interactivo, Cuadernillos de información, Premios.
	2. Falencias en el proceso de	Revisar el programa de inducción actual para mejorar aspectos que	Contar con un excelente proceso de inducción para	Definir con recursos humanos las fechas de ingreso a la compañía	Selección y Desarrollo Humano,	2 meses	Funciones detalladas por

	inducción a la empresa.	incluyan la entrega completa de información acerca de la empresa y del cargo específicamente a ocupar, así como la realización de evaluaciones que permitan comprobar la comprensión de la información por parte de los nuevos trabajadores.	asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.	para establecer de forma anticipada y organizada el tipo de programa de inducción e información que se dará al nuevo personal y que sea necesaria para el desarrollo de sus labores.	Recursos Humanos, Líderes de Equipo		cargo, Cronograma de Contrataciones, Agendas por Outlook, Intranet, Salas de reuniones.
	3. Falta de capacitación y entrenamiento para los empleados.	Elaborar programas de capacitación y crecimiento a nivel interno con el fin de que cada empleado se desarrolle profesional y personalmente.	Desarrollar planes de carrera para los empleados dentro de la empresa.	Programar de acuerdo a cada cargo reuniones mensuales de capacitación que se puedan denominar como Escuelas de Formación frente a las actividades que cada uno realice y considere la empresa deben	Líderes de Equipo, Recursos Humanos	3 meses	Sala de reuniones, Manual de Funciones, Tiempo extra laboral, Sala de reuniones.
Liderazgo	1. Existe un estilo de liderazgo autoritario y poco participativo.	Diseñar sesiones de coaching para desarrollar en los directivos y jefes de equipos un modelo de liderazgo flexible y adaptable, dando mayor participación en la toma de decisiones a los trabajadores	Contar con líderes exitosos que permitan el desarrollo de los trabajadores en el campo profesional y laboral.	Hacer reuniones quincenales o mensuales de coaching a los directivos o líderes de equipo.	Human Capital, Líderes de Equipo, Recursos Humanos	6 meses	Sala de reuniones, Tiempo extra laboral, Asesoría Programas de Coaching Human Capital.

		teniendo en cuenta que en la empresa lo único que se ha tenido constante es el cambio.					
	2. Existe falta de comunicación en los cambios estructurales de la empresa.	Realizar periódicamente boletines informativos o plenarios que informen acerca de cambios que afecten la operación de la compañía y de manera significativa a quienes la integran.	Mantener una vía sana de comunicación entre la compañía para afrontar los cambios de una manera exitosa.	Elaborar plantillas de boletines informativos y programar plenarios y temas a informar de forma mensual que sean avalados por los directivos de la empresa.	Comunicaciones Internas, Directivos y Líderes de Equipo	Mensual	Sala de reuniones, Boletines Informativos, Equipos de Sonido y Audio.
	3. Falta transmitir conocimiento asertivo	Revisar y elaborar un proceso educativo en los líderes (directores y jefes de equipo) para que transmitan a sus colaboradores una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en cada una de las actividades.	Desarrollar Empowerment en cada integrante de la compañía como estrategia para transformar a la organización de forma tradicional a exitosa y vanguardista.	Hacer reuniones mensuales para dar capacitación a líderes y jefes de equipo sobre nuevas tendencias de liderazgo en las organizaciones, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión del conocimiento.	Human Capital, Líderes de Equipo, Recursos Humanos	Mensual	Sala de reuniones, Equipos de Sonido y Audio.
	4. Falta de estímulo para el auto crecimiento	Diseñar escuelas de formación de gerentes donde predomine la autoridad moral, el	Optimizar espacios donde la gente acceda al desarrollo	Hacer reuniones mensuales para dar capacitación acerca de cómo optimizar los	Human Capital, Líderes de Equipo, Recursos	Mensual	Sala de reuniones, Equipos de Sonido y

	y desarrollo profesional.	respeto y la credibilidad, de esta manera se tiene liderazgo para dirigir y conquistar a la gente siendo conductores de grupos de personas que sean llevadas a fines exitosos dentro y fuera de la organización.	personal y autonomía psicológica para crear, innovar y mejorar su trabajo.	tiempos de trabajo dentro de la organización, como definir prioridades y responsabilidades en el día a día, como aprovechar los recursos de la compañía para el bien propio y de la organización.	Humanos		Audio.
Relaciones interpersonales Motivación	1. Deficiente interacción y comunicación.	Generar espacios de integración donde se tenga retroalimentación y reconocimiento a la labor, en la que se cuente con ambientes relajados y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de clima laboral sin tensiones.	Contar con grupos eficaces, con ideas innovadoras y que se adapten rápidamente a los cambios.	Hacer reuniones y recomendaciones virtuales (tips correo electrónico) donde se divulgue información mensual de cómo ser un buen compañero y colaborar con sus colegas, el cómo cuidar los modales en su trato diario con los compañeros, el evitar el chisme o los rumores, el nunca decir NO ante una acción hasta antes no conocer los beneficios, el cómo no llevar los problemas de su casa al trabajo y viceversa, y el recordarles	Jefes de Equipos, Recursos Humanos, Comunicaciones Internas	Mensual	Intranet, Sala de reuniones, Equipos de Audio y Sonido.

				constantemente que “La actitud es un pensamiento y este depende de cada uno”.			
		Realizar actividades extra laborales que permitan fomentar sanidad entre las relaciones del personal, pues esto afecta el ánimo de la empresa en general.	Integrar equipos de trabajo basados en la cordialidad, confianza y respeto.	Programar reuniones fuera de la oficina donde se puedan hacer actividades lúdicas de integración y sana competencia, como ejemplo el uso de los espacios recreacionales que da la Caja de Compensación Familiar.	Recursos Humanos, Líderes de Equipo	Trimestral	Zona de reuniones y recreación Caja de Compensación, Ayudas didácticas. Permiso ARP para salida recreativa.
	2. Falta cordialidad y respeto entre equipos de trabajo.						
		Estimular al personal reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo, evitando el favoritismo, las envidias y discordias entre los mismos.	Contar con equipos de trabajo con compromiso y efectividad.	Por equipos de trabajo delegar mensualmente roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo, de esta forma reconocerlas e incentivarlas.	Líderes de equipo, Recursos Humanos	Mensual	Incentivos. Formulario Seguimiento tareas
	1. Desconocimiento	Vigilar periódicamente las	Mejorar la percepción de los	Elaborar reportes mensuales por áreas	Líderes de equipo,	Mensual	Formulario Seguimiento

	de problemas en áreas de trabajo por parte de los directivos.	relaciones entre el personal por medio de reuniones en las que se puedan revisar las situaciones generadoras de conflictos, disgustos y malentendidos, y como es la resolución de los mismos.	colaboradores hacia sus directivos para tener respuestas positivas ante la falta de integración.	de trabajo donde la gerencia pueda estar informado y visualice el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de tareas que se consideran pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y sus competencias. De esta manera se determina las reglas de juego claras que pueden construir una relación sólida y confiable con el jefe inmediato.	Recursos Humanos		Tareas, Sala de Reuniones
	2. Falta de confianza entre jefes y trabajadores.	Dar un curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados, para convertirlos en actividades de trabajo como "Círculos de Calidad" donde los líderes y jefes de equipo interactúen con sus equipos en forma dinámica, amplia, con sentido	Lograr mantener un feed back positivo dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos propuestos.	Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se hagan acuerdos de cumplimiento y en línea cada jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación.	Recursos Humanos, Líderes de Equipo, Trabajadores	Mensual	Intranet, Formulario Evaluación y Seguimiento a las tareas.

		del humor que permita romper barreras actuales de comunicación o prevención que dificulte el libre desenvolvimiento de los trabajadores.					
3. Trabajo operativo y bajo presión	Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiantes y enriquecedoras para cada uno.	Contar con equipos de trabajo que tengan como premisa en el desarrollo de sus labores la ejecución de un trabajo real, con destreza y valor agregado.	Definir horarios flexibles de trabajo de acuerdo a los cargos.	Jefes o Líderes de Equipo, Recursos Humanos, Directivos	Mensual	Salas de reuniones virtuales, Agendas Electrónicas sincronizadas con correo electrónico, puestos de trabajo flotantes	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

4.6. Responsabilidad social corporativa (RSC) y clima organizacional

A continuación, se exponen temáticas relacionadas que complementan aspectos existentes en AO sujetos a mejora:

- Participación en la gestión de la empresa: Estrategias de comunicación que favorezcan una participación informada de los colaboradores en resolución de conflictos y aporte de ideas. Una de las acciones implica la implementación de una estrategia de comunicación que implique propuesta de ideas e iniciativas con reconocimiento a la mejor propuesta.
- Distribución de los beneficios de la empresa: Políticas para que los trabajadores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida, debido al éxito en el desempeño económico de la empresa. Para esto, se propone, dentro del plan de comunicaciones, el conocimiento de oportunidades de desarrollo alineadas con las expectativas de los mandos medios o altos.
- Desarrollo profesional: Oportunidades para que el colaborador actualice su formación y mejore la competitividad. El plan incluye un programa de capacitación, que incorpora un taller de inducción en gestión por proyectos y una capacitación especializada en temas de finanzas y marketing, aspectos que el análisis determinó valorados por el equipo de VC.
- Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo: Políticas que garanticen la salud y bienestar de los colaboradores. En la organización existe un área de Seguridad y Salud en el trabajo que brinda inducciones periódicas y evaluaciones constantes con el fin de difundir las políticas que administra. Las acciones del plan no están orientadas a cubrir este aspecto.
- Familia: Acciones de la empresa orientadas al bienestar de la familia de sus trabajadores. En el caso de AO, uno de los resultados de GPTW, profundizados con el análisis por insights, está enfocado en el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las conclusiones derivadas del presente estudio de investigación:

El plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio.

Del análisis realizado se concluye que AO (en coordinación con TTHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma.

La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura.

El reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que AO determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las personas en el logro de los mismos.

El nivel de compromiso compartido entre los líderes de AO y el Área de Talento Humano es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de AO o el punto focal de TTHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas.

RECOMENDACIONES

- Se debe aprovechar la base emocional existente frente a la organización para generar canales de acercamiento y comunicación con TTHH. De este modo, se capacitará en los procesos de cambio para que progresivamente AO esté alineado con el esquema de evaluación por objetivos, mientras las acciones de mejora de clima buscan prevenir la frustración y baja motivación, a causa de los constantes cambios.
- Los líderes de AO deben convertirse en coach de sus equipos, pues en la práctica son la primera instancia donde recurren los colaboradores ante alguna dificultad y se espera que tengan la capacidad de escuchar de modo activo, transmitiendo un liderazgo óptimo.
- Realizar una medición de clima en AO luego de implementar el plan para determinar nuevas brechas y asegurar la continuidad del programa. Se puede adaptar el modelo de medición de clima de GPTW al área y realizar el proceso de encuestas y análisis del clima con recursos humanos internos (sin costo).
- A partir la sinceridad todos contribuirán al cumplimiento de los objetivos comunes sobre la base del compromiso y la cultura de resultados, donde todo el equipo gana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alba de, C. (2015). *Seguimiento del proceso de inserción sociolaboral de personas con discapacidad*. Recuperado de <https://bit.ly/2rGAXDv>
- Araya-Castillo, L. y Pedreros-Garajo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. *Revista de Ciencias Sociales*, 142, 45-61. Recuperado de <https://bit.ly/2Kh17tc>
- Armijo, M. (mayo, 2010). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Montevideo, Uruguay: CEPAL.
- Atehortúa, F. (ed.). (noviembre, 2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Recuperado de <https://bit.ly/2NFKc5G>
- Barra, A. y San Martín, R. (2014). El recurso humano como elemento estratégico y fuente de ventaja competitiva para la organización, aplicación a oficinas Banco Estado. *Horizontes empresariales*, 14(1), 54-68. Recuperado de <https://bit.ly/33FpwjS>
- Blázquez, F. (coord.). (2001). *Sociedad de información y Educación*. Recuperado de <https://bit.ly/2NFikyZ>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2008). *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica* [Serie Docencia]. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Burgos, C. (2018). *Elaboración de un plan motivacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la empresa Tiendas Industriales Asociadas (TIA S.A.) en D.M.Q. 2017-2018* (Tesis de grado, Tecnológico Superior Cordillera). Recuperada de <https://bit.ly/2NGGubM>
- Business Balls. (s. f.). Maslow's Hierarchy of Needs. En *BusinessBalls* [Blog]. Recuperado de <https://bit.ly/32JjUn8>
- Caicedo, F. (2015). *Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo* (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Babahoyo). Recuperada de <https://bit.ly/2QdSOIN>
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36. Recuperado de

<https://bit.ly/2O1YPPG>

- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuéz, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 2(23), 66-85. Recuperado de <https://bit.ly/33JYqI7>
- Chiavenato I. (2001). *Teoría, Proceso y Práctica* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- _____. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Contreras, B. (2018). *Motivación del talento humano del almacén TIA S. A. de la ciudad de Babahoyo* (Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo). Recuperada de <https://bit.ly/34XKydH>
- Diez, F. (2014). *División del trabajo y crecimiento económico*. Recuperado de <https://bit.ly/34UPkZf>
- Enciso, V. (2014). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Supermercados Peruanos S. A. Sucursal Plaza Vea Izaguirre, 2014* (Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperada de <https://bit.ly/32GPjXp>
- ESAN. (22 de mayo, 2015). La importancia del capital humano para el éxito en los negocios. En *Conexión Esan* [Blog]. Recuperado de <https://bit.ly/2q744Wj>
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Recuperado de <https://bit.ly/2QdXQyI>
- Flores, R. (28 de septiembre, 2016). Influencia del Clima Organizacional en empresas y personas. En *Administradores.com* [Blog.]. Recuperado de <https://bit.ly/2rzpvQ8>
- García, C. (diciembre, 2010). La estructura del clima organizacional en un supermercado. *Revista Electrónica de Psicología Social "Poiésis"*, 20, 1-10. Recuperado de <https://bit.ly/2Kh10Op>
- García C. (1999). *Gestión de empresas. Enfoques y Técnicas en la práctica*. Madrid, España: Pirámide.
- García-Solarte, M. (enero-junio, 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizaciones. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de <https://bit.ly/2CHkMhu>

- _____. (julio-diciembre, 2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-62. Recuperado de <https://bit.ly/2XgqErO>
- García, M. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159. Recuperado de <https://bit.ly/2NGW4UP>
- González, M. (2006). *Gestión de la producción. Cómo planificar y controlar la producción industrial*. Recuperado de <https://bit.ly/2Qezk0q>
- Griffin, R. (2011). *Administration*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Hilario, L. (2019). *Fuentes generadoras de motivación laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/36YLOu2>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Mark, C. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Koontz, M. y Weihrich, H. (2013), *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (8ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Marketing* (8ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Lecaro, K. (2013-2014). *Estudio del clima laboral en el área administrativa de la Empresa TIA S. A.* (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperada de <https://bit.ly/2KfSZsU>
- Loli, A. y Cuba, E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias. *Revista de investigación en psicología* 10(1), 103-108. Recuperado de <https://bit.ly/2qJcPpF>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de <https://bit.ly/2CG1skN>
- Lupano, M. y Castro, A. (diciembre, 2006/ noviembre, 2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate*, 6, 107-122. Recuperado de <https://bit.ly/2O4zi8B>
- Madero-Gómez, S. y Rodríguez-Delgado, D. (julio-diciembre, 2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. Recuperado de

<https://bit.ly/32L3w5z>

- Manso, J. (octubre-noviembre-diciembre, 2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86. Recuperado de <https://bit.ly/370XX6H>
- Medina, D. y Méndez, C. (2018). *Propuesta de mejora para la gestión de talento humano de Almacenes TIA S. A.* (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperada de <https://bit.ly/33Ko13Y>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* [Colección Lecciones]. Recuperado de <https://bit.ly/2CA908V>
- Morales, N. (marzo, 2017). *Propuesta de evaluación del desempeño y capacitación por competencias para la empresa Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S. A. – Guayaquil – Periodo 2016-2017* (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial). Recuperada de <https://bit.ly/2XbjiFH>
- Moreno, G., Zea, M. y Molina, J. (agosto, 2017). *¿Yo? Como gerente*. Recuperado de <https://bit.ly/2O9ODo7>
- Mussak, E. (2010). *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Madrid, España: Campus – RJ.
- Nemur, L. (2016). *Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para Personas Ocupadas*. Recuperado de <https://bit.ly/2XiZ25r>
- Ortega, J. (2018). *Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior (IES) en Ecuador* (Tesis de grado, Universidad del Rosario, Rosario, Argentina). Recuperada de <https://bit.ly/2QaAk5o>
- Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda.* (Tesis de grado, Universidad de Cartagena, Cartagena DT Y C, Colombia). Recuperada de <https://bit.ly/34WUGmO>
- Pinheiro, I. (2002). Factores del clima organizacional que son motivadores para la innovación tecnológica en un centro de tecnología. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(5), 1-22. Recuperado de <https://bit.ly/2KgaZ6e>
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Recuperado de

<https://bit.ly/2O6z5lb>

- Queipo, B. y Useche, M. (septiembre, 2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 8(3), 486-496. Recuperado de <https://bit.ly/2O5QKJV>
- Raffino, M. (14 de febrero, 2019). Concepto de Desarrollo Organizacional. En *Concepto.de*. Recuperado de <https://bit.ly/32HayZh>
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ramos, D. (agosto, 2012). *Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Cundinamarca, Colombia). Recuperada de <https://bit.ly/2O7PqpD>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (mayo-agosto, 2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de <https://bit.ly/33IOwqq>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (octubre, 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <https://bit.ly/2QcIz0X>
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñónez, M., Soledispa, S., Osejos, A., ... Caicedo, C. (enero, 2017). *Prácticas de Innovación y Gestión de la calidad en las organizaciones. Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Alicante, España: 3 Ciencias.
- Torrelles, C., Coiduras, J. Isus, S., Carrera, F., París, G. y Cella, J. (diciembre, 2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado*, 15(3), 320-344. Recuperado de <https://bit.ly/33U7CcY>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (julio-diciembre, 2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia

(1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349. Recuperado de <https://bit.ly/2KvHzBB>

Williams, L. (febrero, 2013). *Estudio diagnóstico de clima laboran en una dependencia pública* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México). Recuperada de <https://bit.ly/33HWEYb>

ANEXOS

Anexo 1. *Matriz de Consistencia*

Tema: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral dentro del área de operaciones de la empresa TIA S.A

Problema	Objetivo	Idea A Defender	Variables	Metodología	Técnicas e Instrumentos
Problema General:	Objetivo General:	Idea en General:	X: Clima Organizacional	Metodología de la investigación	Técnicas:
¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral dentro del área de operaciones de la empresa TIA S.A.?	Analizar el clima organizacional a través de técnicas e instrumentos modernos de evaluación que permita el planteamiento de un modelo de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A.	Al mejorar el clima organizacional en el área de operaciones de las sucursales del cantón Durán, dará como resultado una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TIA S.A.	Dimensiones: Satisfacción del ambiente laboral, Organización del trabajo, motivación, cultura organizacional, capacitación y desarrollo, liderazgo, Valores e imagen institucional.	Metodología Inductiva-deductiva	Encuesta, Entrevista, Observación directa
Problemas específicos	Objetivos específicos:		Y: Desempeño Laboral	Tipo de investigación:	Instrumentos:
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores? ¿Cómo se encuentra el clima organizacional actualmente en el área de operaciones de la empresa TIA S.A.? ¿Qué tácticas pueden implementarse, para mejorar el clima organizacional de la empresa TIA S.A.? ¿Qué estrategias se pueden utilizar para fomentar la mejora del organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa TIA S.A.? 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar el clima organizacional para conocer su situación actual el área de operaciones de la empresa TIA S.A y su relación con el desempeño laboral. Evaluar la situación actual del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S.A. Analizar las diferentes tácticas implementadas en la administración moderna para mejorar el clima organizacional de la industria alimenticia de Tía S.A. Plantear un modelo de mejora que fomente el clima organizacional en el área de operaciones de la empresa TIA S.A., y su desempeño laboral para sus colaboradores. 		Dimensiones: Comportamiento, Cumplimiento de metas y desarrollo de habilidades individuales	Descriptiva y correlacional Diseño de la investigación No experimental-Teoría fundamentada	Ficha de Observación Entrevista Cuestionarios basados en el clima organizacional y desempeño laboral

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Anexo 2 Tabla Operacional

+Variable	Definiciones		Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida
	Conceptual	Operacional			
Clima Organizacional	Según García-Solarte El Clima Organizacional Menciona Que Las Organizaciones Están Compuestas De Colectividades Que Generan Comportamientos Diversos Y Que Afectan Ese Ambiente	El Clima Organizacional, Es En Ambiente Donde Un Colaborador Desarrolla Sus Actividades, Se Analizan Los Varios Aspectos	Alineamiento Estratégico	Valores E Imagen Institucional.	Encuesta
			Infraestructura	Satisfacción del ambiente laboral	
			Forma de trabajo	Organización del trabajo	
			Condiciones Materiales	Satisfacción de Recursos otorgados por la empresa	
			Desarrollo Personal y Capacitación	capacitación y desarrollo	
			Relación con su jefe	Liderazgo	
Desempeño Laboral	Gibson define como el resultado de cargos que se relacionan con la organización	El desempeño laboral, se relaciona en la manera de actuar del trabajador al realizar las funciones o tareas designadas, se analizan los siguientes aspectos: Comportamiento, Cumplimiento de metas, Desarrollo de habilidades individuales	Comportamiento	*Cooperación *Responsabilidad *Iniciativa y actitudes	
			Cumplimiento de metas	*Eficacia en el trabajo *Cumplimiento en plazos establecidos * Brindar soluciones rápidas	
			Desarrollo de habilidades individuales	* Conocimiento del puesto de trabajo. *Aptitudes para asimilación. *Percepción del cargo.	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Anexo 3 Matriz Reactivo

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Reconocimiento y Alineamiento estratégico	Reconocimiento y sentido de pertenencia	¿Qué tanto conoce usted, de los siguientes puntos que se menciona a continuación?	Misión y visión de la empresa	Encuesta a los colaboradores
			Objetivos planteada por la empresa	
			Valores de la empresa	
			Historia de la empresa.	
			Sus actividades contribuyen con los objetivos de la empresa	

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Infraestructura	Satisfacción (Espacio Físico)	¿Está satisfecho en relación al espacio físico de su lugar de trabajo?	Iluminación y Ventilación adecuada en su lugar de trabajo.	Encuesta a los colaboradores
			Las áreas son adecuadas para el trabajo que usted realiza. (bodega, salón de ventas, administración, baños. etc.)	
			Volumen del Ruido es tolerable y permite el correcto desarrollo de sus actividades.	

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Forma de trabajo	Organización del trabajo	¿Está satisfecho con la forma de Trabajo y Recursos otorgados por la empresa?	Recibió un manual o procedimiento con todas las funciones que debe realizar de acuerdo a su cargo.	Encuesta a los colaboradores
			Se encuentran establecidos con claridad los objetivos y responsabilidades para realizar las tareas de su puesto de trabajo.	
			Las instrucciones que recibe de la parte administrativa ayudan a realizar con facilidad su trabajo.	
			Conozco el cronograma de actividades a realizarse en mi lugar de trabajo.	
			El tiempo que permanece en su lugar de trabajo es suficiente para realizar todas las actividades asignadas.	

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Desarrollo Personal y Capacitación	Conocimiento y Desafíos	¿Está satisfecho con el desarrollo y capacitación que brinda la empresa?	Existe alguna herramienta de capacitación que permita realizar con mayor eficacia mi trabajo.	Encuesta a los colaboradores
			La empresa estimula a los trabajadores para que asuman nuevos cargos.	
			Recibe capacitación cuando hay implementación de un nuevo procedimiento o sistema.	
			La empresa cuenta con planes, acciones y capacitaciones que ayuden al desarrollo de nuevos cargos.	
			La empresa constantemente promueve oportunidades de desarrollo profesional.	
Me brinda la empresa una línea de carrera atractiva.				

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Condiciones materiales	satisfacción de Recursos	¿Está satisfecho con las condiciones materiales que recibe por parte de la empresa?	Recibe un salario justo y equitativo al igual que sus compañeros.	Encuesta a los colaboradores
			Recibe a tiempo su salario de acuerdo a lo establecido por la ley.	
			Acuerdo mutuo entre la empresa y usted sobre el goce de sus vacaciones.	
			Programas (deportes, reuniones, agasajos) por parte de la empresa que promueva la integración de los trabajadores.	

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Relaciones laborales	Nivel de percepción del trato recibido por la empresa	¿Está satisfecho del trato que recibe de la empresa?	Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus superiores.	Encuesta a los colaboradores
			Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus compañeros de trabajo.	
			Existencia de procedimientos y políticas que ayuden a resolver problemas o reclamos realizados por usted.	
			La empresa genera un ambiente de trabajo que nos hace sentir como parte de una familia	
			La empresa genera un ambiente de trabajo que nos permite expresarnos lo que pensamos sin temor a represalias	

X: Clima Organizacional				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Liderazgo	Relación con su jefe directo	¿Está satisfecho del trato que recibe del jefe de local?	Reconoce abiertamente cuando realiza un buen trabajo.	Cuestionario a los colaboradores
			Lidera a través del ejemplo y con respeto al dirigirse a mí.	
			Se siente cómodo de expresarse o debatir algún punto de vista en el que no estén de acuerdo.	
			Busca soluciones y permite la retroalimentación antes de recurrir a llamados de atenciones.	
			Brinda un ambiente de confianza y retroalimentación que permita desarrollar de manera correcta su trabajo	
			Tiene buena relación con su jefe de local	
			Reciben un trato cortés y preocupación personal	

Y: Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Conocimiento del puesto:	división de trabajo	¿Qué nivel de conocimiento tienen los colaboradores de su puesto de trabajo	Los colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto.	CUESTIONARIO A JEFES
			Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	

Y: Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Planificación y resolución:	Planificación	Nivel de Planificación y resolución de problemas	Los colaboradores requieren una supervisión mínima.	CUESTIONARIOS APLICADO A LOS JEFES DE LOCALES
			Los colaboradores trabajan de forma organizada.	
			Los colaboradores son capaces de identificar problemas.	
			Los colaboradores son capaces de solucionar problemas.	
			Los colaboradores reaccionan rápidamente ante las dificultades.	

Y: Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Productividad:	Esfuerzo	Nivel de Productividad	Los colaboradores consiguen los objetivos.	CUESTIONARIOS APLICADO A LOS JEFES DE LOCALES
			Los colaboradores pueden manejar varias tareas a la vez.	
			Los colaboradores consiguen los estándares de productividad.	

Y: Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Trabajo en equipo:	trabajo en equipo	Nivel de trabajo en equipo	Los colaboradores saben trabajar en equipo.	CUESTIONARIOS APLICADO A LOS JEFES DE LOCALES
			Los colaboradores ayudan a su equipo.	
			Los colaboradores trabajan bien con diferentes tipos de persona.	
			Los colaboradores participan en conversaciones de grupo.	
			Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.	

Y: Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicador	Criterio	Ítems	Instrumento
Aptitudes	Desenvolvimiento en el trabajo	Nivel de desenvolvimiento en el trabajo	Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.	CUESTIONARIOS APLICADO A LOS JEFES DE LOCALES
			Los colaboradores comunican a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	
			Los colaboradores demuestran dotes de liderazgo.	
			Los colaboradores motivan a su equipo para conseguir los objetivos.	

Elaborado por: Díaz, M. & Elao, D. (2019).

Anexo 4. Cuestionario Clima Organizacional (Empleados).

**CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA SER
APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LAS SUCURSALES DE TIA S.A DEL
CANTÓN DE DURAN.**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que permitirá evaluar el clima organizacional de la empresa TIA S.A del cantón de Durán.

DATOS GENERALES

A continuación, solicitados el registro de la siguiente información. Seleccione el literal que corresponde de acuerdo a información que se solicita a continuación:

1. Sexo:

- A) Masculino B) Femenino

2. Rango de Edad:

- A) 18 a 21 años B) 22 a 25 años C) 26 años o más

3. Tiempo de servicio:

- A) De 0 A 3 Meses. B) De 3 Meses a 1 año. C) De 1 año o más.

Las respuestas proporcionadas por usted son confidenciales es por esto que la encuesta no se solicita información de sus nombres o cualquier dato que permita identificar a la persona encuestada, es decir, totalmente anónima con el interés de que su opinión sea espontánea y permita plasmar la realidad en la misma.

Se recomienda que antes de responder las preguntas las lea detenidamente hasta lograr la comprensión total.

Elegir la opción de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

1. **NUNCA O NADA**
2. **POCO VECES O CASI NADA.**
3. **ALGUNAS VECES O MEDIANAMENE.**
4. **SIEMPRE.**

El tiempo determinado para la realización del cuestionario es de 30 minutos.

Gracias por su colaboración.

Dimensión 1: Reconocimiento. ¿Qué tanto conoce usted, de los siguientes puntos que se menciona a continuación?

ESCALA		1	2	3	4
1	Misión y visión de la empresa				
2	Objetivos planteados por la empresa				
3	Valores de la empresa				
4	Historia de la empresa.				
5	Sus actividades contribuyen para que la empresa cumpla sus objetivos.				

Dimensión 2: Infraestructura. ¿Está satisfecho en relación al espacio físico de su lugar de trabajo?

ESCALA		1	2	3	4
6	Iluminación y Ventilación adecuada en su lugar de trabajo.				
7	Las áreas son adecuadas para el trabajo que usted realiza. (Bodega, salón de ventas, administración, baños. etc.)				
8	Volumen del Ruido es tolerable y permite el correcto desarrollo de sus actividades.				

Dimensión 3: Organización del trabajo. ¿Está satisfecho con la forma de Trabajo y Recursos otorgados por la empresa?

ESCALA		1	2	3	4
9	Recibió un manual o procedimiento con todas las funciones que debe realizar de acuerdo a su cargo.				
10	Se encuentran establecidos con claridad los objetivos y responsabilidades para realizar las tareas de su puesto de trabajo.				
11	Las instrucciones que recibe de la parte administrativa ayudan a realizar con facilidad su trabajo.				
12	Conozco el cronograma de actividades a realizarse en mi lugar de trabajo.				
13	El tiempo que permanece en su lugar de trabajo es suficiente para realizar todas las actividades asignadas.				

Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación. ¿Está satisfecho con el desarrollo y capacitación que brinda la empresa?

ESCALA		1	2	3	4
14	Existe alguna herramienta de capacitación que permita realizar con mayor eficacia mi trabajo.				
15	La empresa estimula a los trabajadores para que asuman nuevos cargos.				
16	Recibe capacitación cuando hay implementación de un nuevo procedimiento o sistema.				
17	La empresa cuenta con planes, acciones y capacitaciones que ayuden al desarrollo de nuevos cargos.				
18	La empresa constantemente promueve oportunidades de desarrollo profesional.				
19	Me brinda la empresa una línea de carrera atractiva.				

Dimensión 5: Relaciones laborales. ¿Está satisfecho del trato que recibe de la empresa?

ESCALA		1	2	3	4
20	Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus superiores.				
21	Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus compañeros de trabajo.				
22	Existencia de procedimientos y políticas que ayuden a resolver problemas o reclamos realizados por usted.				
23	La empresa genera un ambiente de trabajo que nos hace sentir como parte de una familia				
24	La empresa genera un ambiente de trabajo que nos permite expresarnos lo que pensamos sin temor a represalias				

Dimensión 6: Liderazgo. ¿Está satisfecho del trato que recibe del jefe de local?

ESCALA		1	2	3	4
25	Reconoce abiertamente cuando realiza un buen trabajo.				
26	Lidera a través del ejemplo y con respeto al dirigirse a mí.				
27	Se siente cómodo de expresarse o debatir algún punto de vista en el que no estén de acuerdo.				
28	Busca soluciones y permite la retroalimentación antes de recurrir a llamados de atenciones.				
29	Brinda un ambiente de confianza y retroalimentación que permita desarrollar de manera correcta su trabajo				
30	Tiene buena relación con su jefe de local				
31	Reciben un trato cortés y preocupación personal				

Dimensión 7. Motivación ¿Está satisfecho con las condiciones materiales que recibe por parte de la empresa?

ESCALA		1	2	3	4
32	Recibe un salario justo y equitativo al igual que sus compañeros.				
33	Recibe a tiempo su salario de acuerdo a lo establecido por la ley.				
34	Acuerdo mutuo entre la empresa y usted sobre el goce de sus vacaciones.				
35	Programas (deportes, reuniones, agasajos) por parte de la empresa que promueva la integración de los trabajadores.				

Anexo 5. Cuestionario Desempeño Laboral (Supervisor Zonal y Jefes de Locales)

**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL PARA SER APLICADO
AL SUPERVISOR ZONAL Y JEFES DE LOCAL LAS SUCURSALES DE TIA
S.A DEL CANTÓN DE DURÁN.**

INTRUCCIONES

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información que nos permitirá evaluar el clima organizacional de la empresa TIA S.A del cantón de Durán.

Se recomienda que antes de responder las preguntas las lea detenidamente hasta lograr la comprensión total.

Elegir la opción de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

- 1. NUNCA**
- 2. POCO VECES.**
- 3. ALGUNAS VECES.**
- 4. SIEMPRE.**

Dimensión 1: Conocimiento del trabajo. Nivel de conocimiento del área de trabajo.

ESCALA		1	2	3	4
1	Los colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto.				
2	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.				

Dimensión 2: Planificación y Resolución. Nivel de planificación y resolución de problemas

ESCALA		1	2	3	4
3	Los colaboradores requieren una supervisión mínima.				
4	Los colaboradores trabajan de forma organizada.				
5	Los colaboradores son capaces de identificar problemas.				
6	Los colaboradores son capaces de solucionar problemas.				
7	Los colaboradores reaccionan rápidamente ante las dificultades.				

Dimensión 3: Productividad. Nivel de productividad

ESCALA		1	2	3	4
8	Los colaboradores consiguen los objetivos.				
9	Los colaboradores pueden manejar varias tareas a la vez.				
10	Los colaboradores consiguen los estándares de productividad.				

Dimensión 4: Trabajo en equipo. Nivel de trabajo en equipo

ESCALA		1	2	3	4
11	Los colaboradores trabajar en equipo.				
12	Los colaboradores se ayudan entre sí.				
13	Los colaboradores trabajan bien con diferentes tipos de persona.				
14	Los colaboradores participan en conversaciones de grupo.				
15	Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.				

Dimensión 5: Aptitudes. Nivel de desenvolvimiento en el trabajo

ESCALA		1	2	3	4
16	Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.				
17	Los colaboradores comunican a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.				
18	Los colaboradores demuestran dotes de liderazgo.				
19	Los colaboradores motivan a su equipo para conseguir los objetivos.				

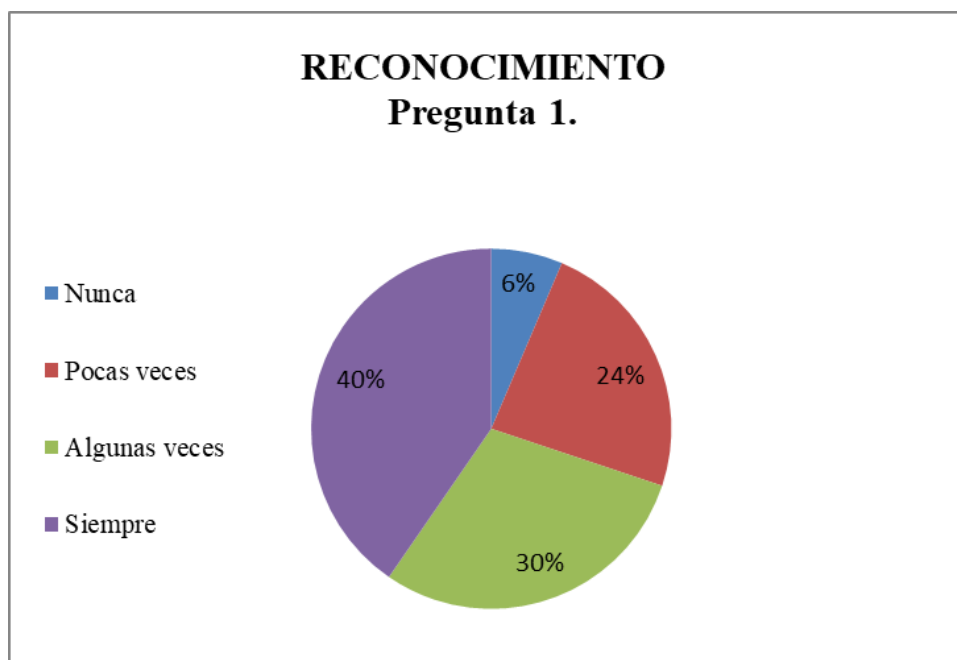
Gracias por su Colaboración.

Anexo 6. Análisis dimensional de la Variable clima organizacional

Dimensión 1: Reconocimiento.

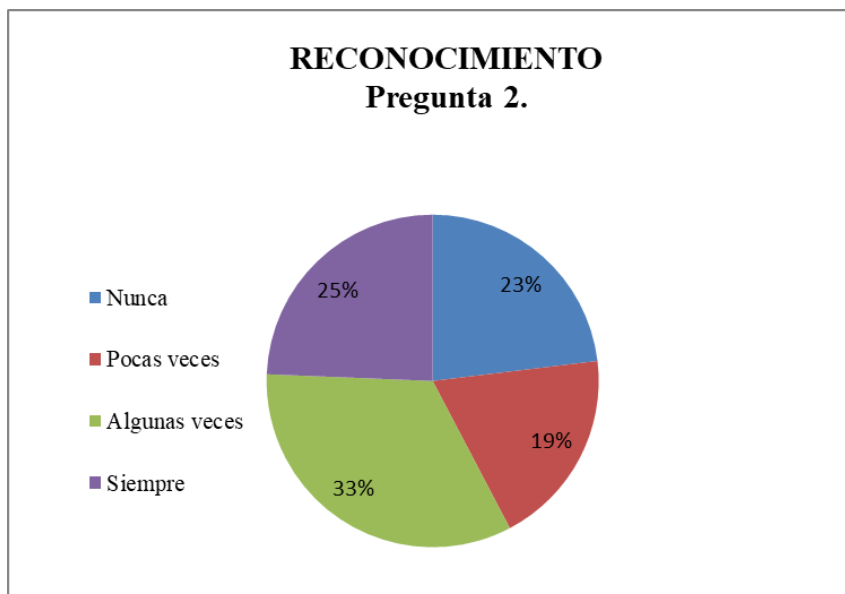
Pregunta 1.

Reconocimiento		
	Pregunta 1: Misión y visión de la empresa	%
Nunca	10	6%
Pocas veces	37	24%
Algunas veces	46	30%
Siempre	63	40%
Total	156	100%



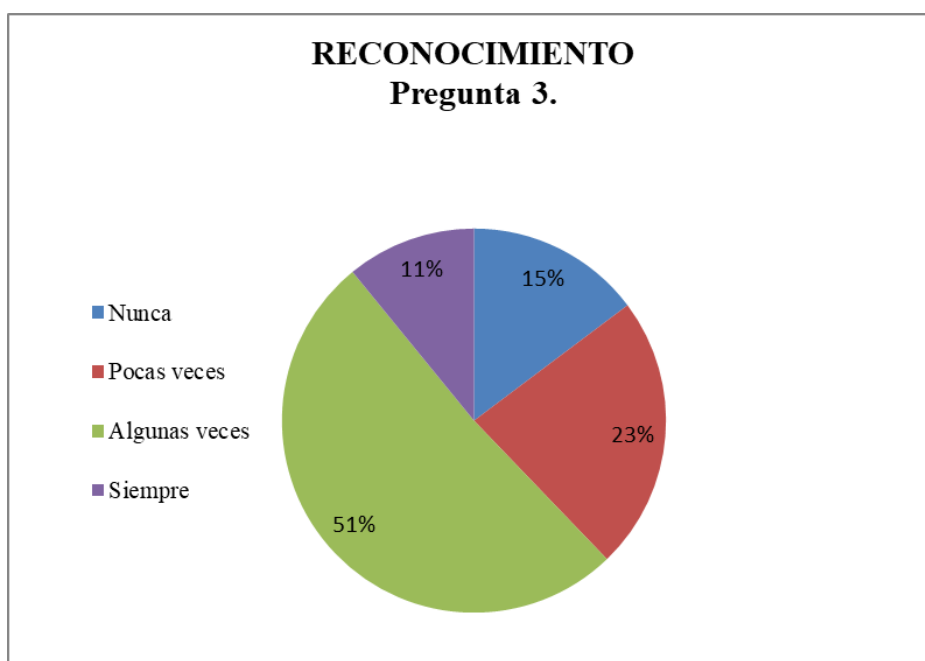
Pregunta 2.

Reconocimiento		
	Pregunta 2: Objetivos planteados por la empresa	%
Nunca	36	23%
Pocas veces	30	19%
Algunas veces	52	33%
Siempre	38	25%
Total	156	100%



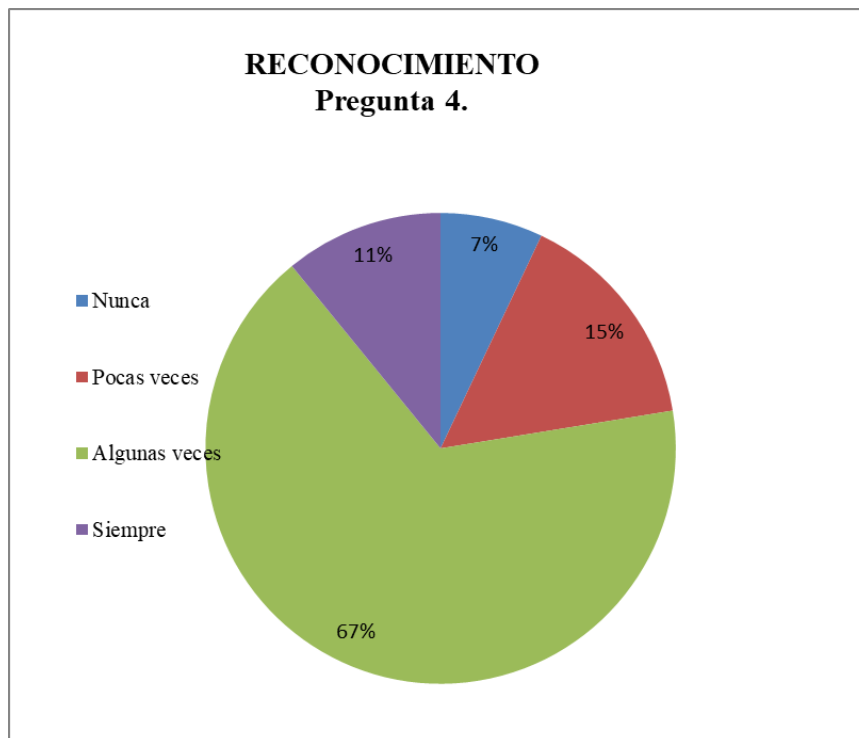
Pregunta 3.

Reconocimiento		
	Pregunta 3: Valores de la empresa	%
Nunca	23	15%
Pocas veces	36	23%
Algunas veces	80	51%
Siempre	17	11%
Total	156	100%



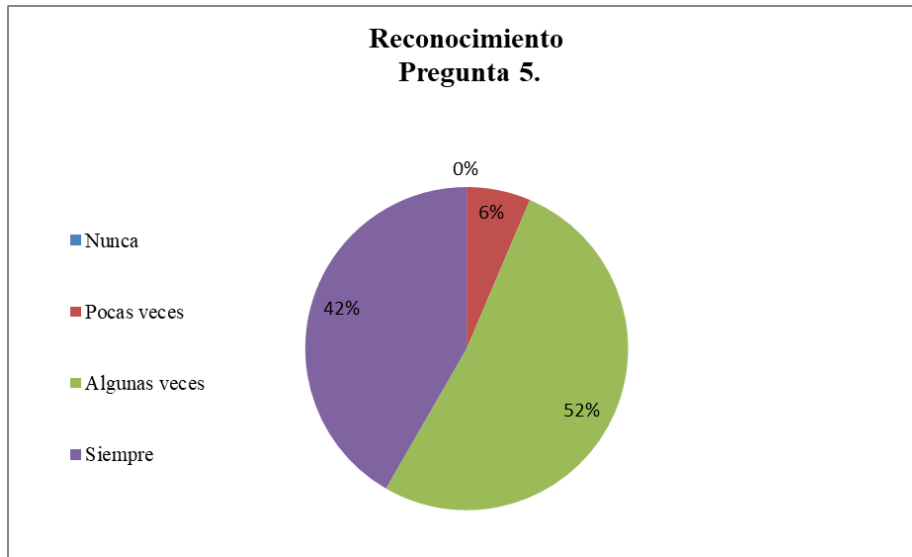
Pregunta 4.

Reconocimiento		
	Pregunta 4: Historia de la empresa	%
Nunca	11	7%
Pocas veces	24	15%
Algunas veces	104	67%
Siempre	17	11%
Total	156	100%



Pregunta 5.

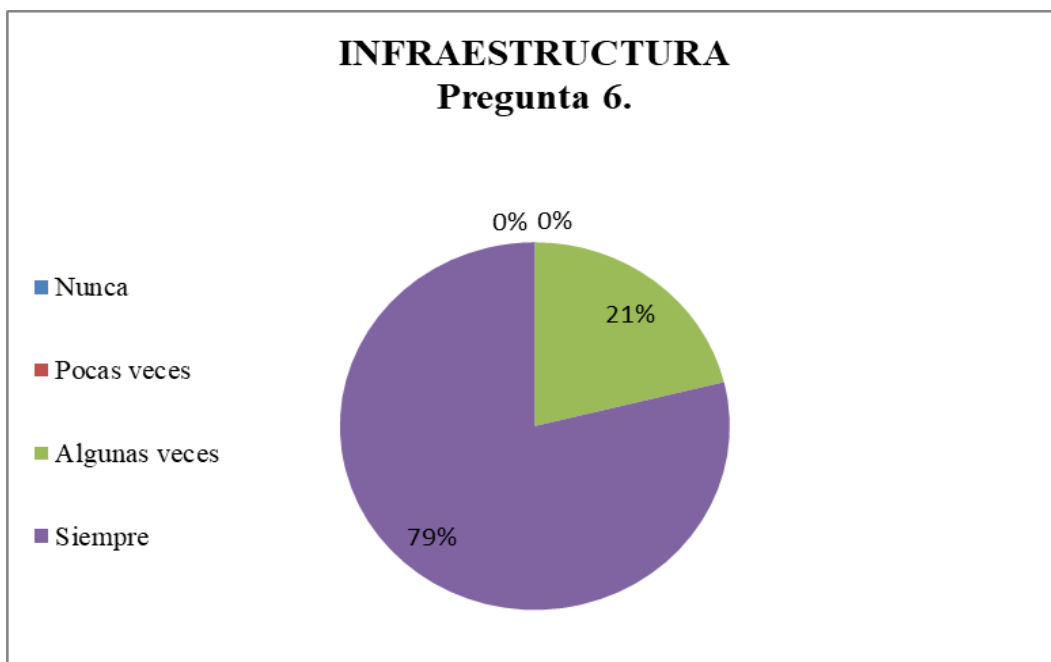
Reconocimiento		
	Pregunta 5: Sus actividades contribuyen con los objetivos de la empresa	
Nunca	0	0%
Pocas veces	10	6%
Algunas veces	81	52%
Siempre	65	42%
Total	156	100%



Dimensión 2: Infraestructura.

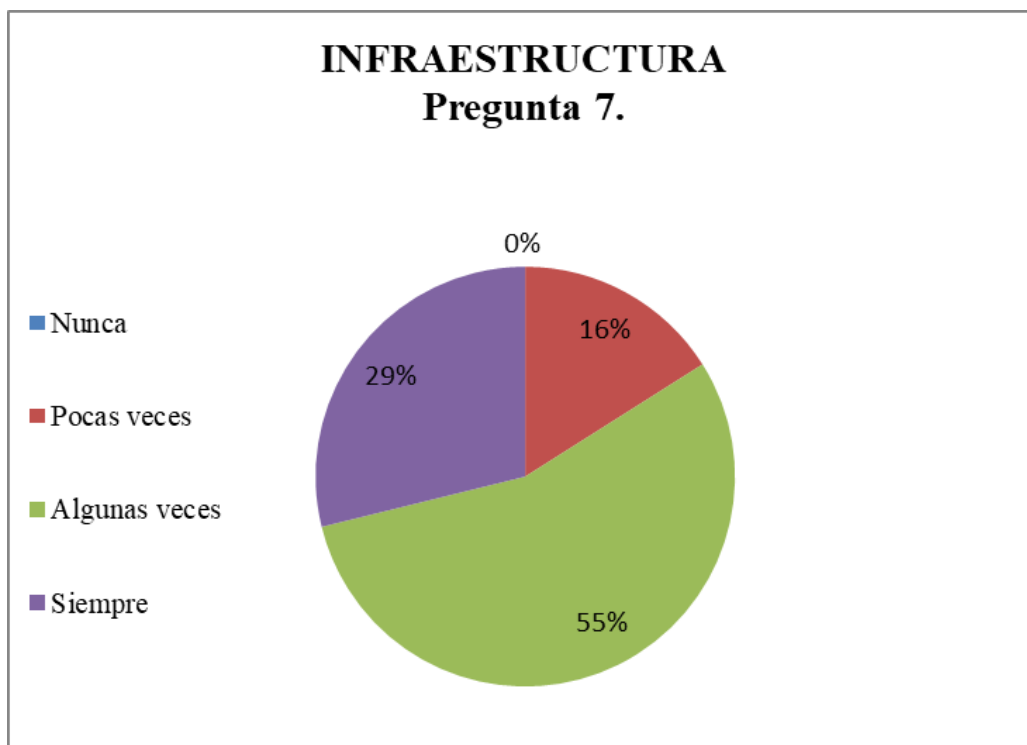
Pregunta 6.

Infraestructura		
	Pregunta 6: Iluminación y Ventilación adecuada en su lugar de trabajo	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	33	21%
Siempre	123	79%
Total	156	100%



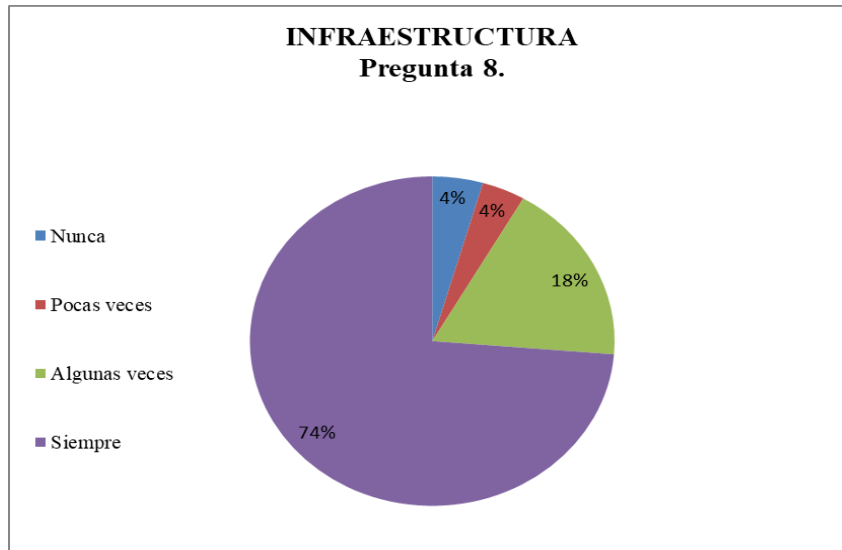
Pregunta 7.

Infraestructura		
	Pregunta.: Las áreas son adecuadas para el trabajo que usted realiza	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	25	16%
Algunas veces	86	55%
Siempre	45	29%
Total	156	100%



Pregunta 8.

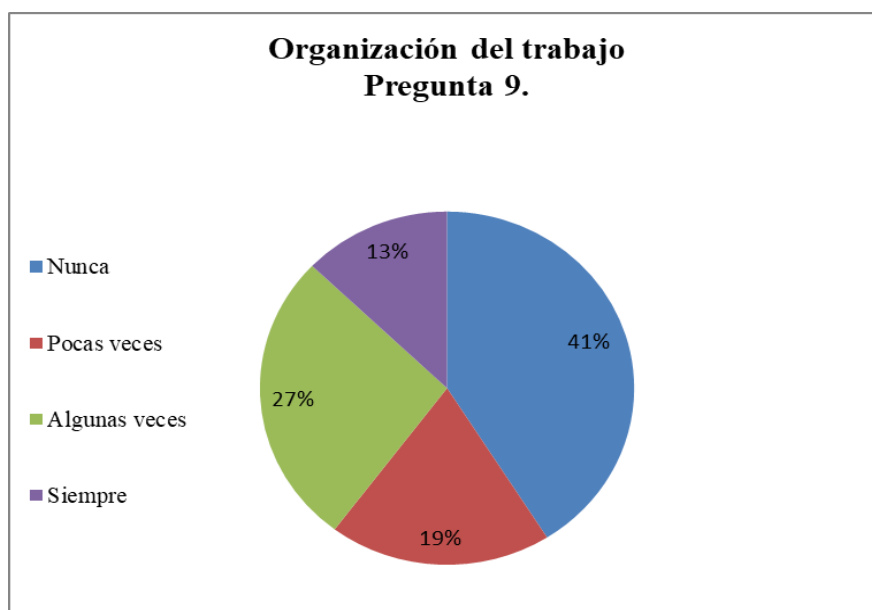
Infraestructura		
	Pregunta 8: Volumen del Ruido es tolerable y permite el correcto desarrollo de sus actividades	%
Nunca	7	4%
Pocas veces	6	4%
Algunas veces	28	18%
Siempre	115	74%
Total	156	100%



Dimensión 3: Organización del trabajo

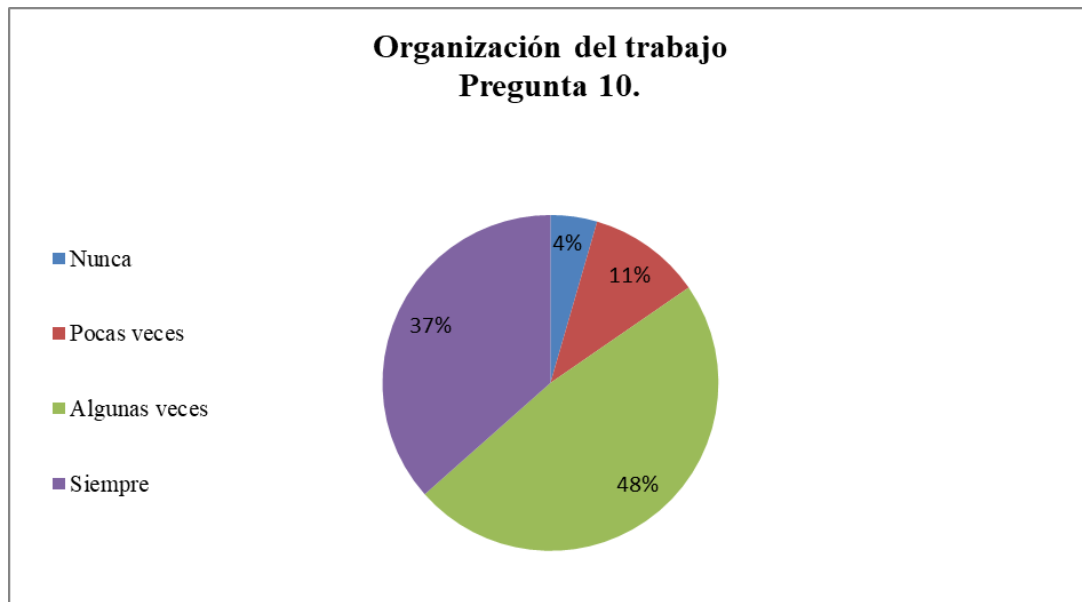
Pregunta 9.

Organización del trabajo		
	Pregunta 9: Recibió un manual o procedimiento con todas las funciones que debe realizar de acuerdo a su cargo.	%
Nunca	64	41%
Pocas veces	30	19%
Algunas veces	42	27%
Siempre	20	13%
Total	156	100%



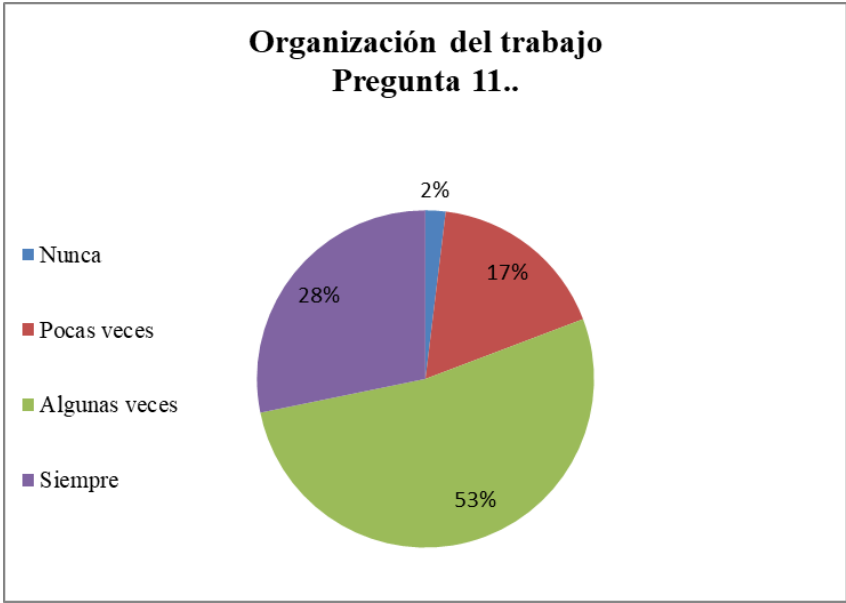
Pregunta 10.

Organización del trabajo		
	Pregunta 10: Se encuentran establecidos con claridad los objetivos y responsabilidades para realizar las tareas de su puesto de trabajo	%
Nunca	7	4%
Pocas veces	17	11%
Algunas veces	75	48%
Siempre	57	37%
Total	156	100%



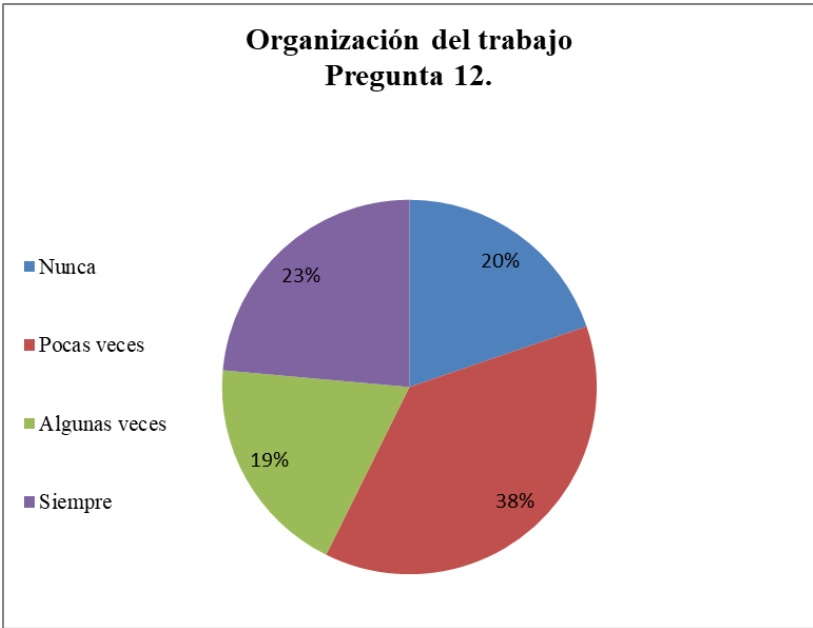
Pregunta 11.

Organización del trabajo		
	Pregunta 11: Las instrucciones que recibe de la parte administrativa ayuda a realizar con facilidad su trabajo.	%
Nunca	3	2%
Pocas veces	27	17%
Algunas veces	82	53%
Siempre	44	28%
Total	156	100%



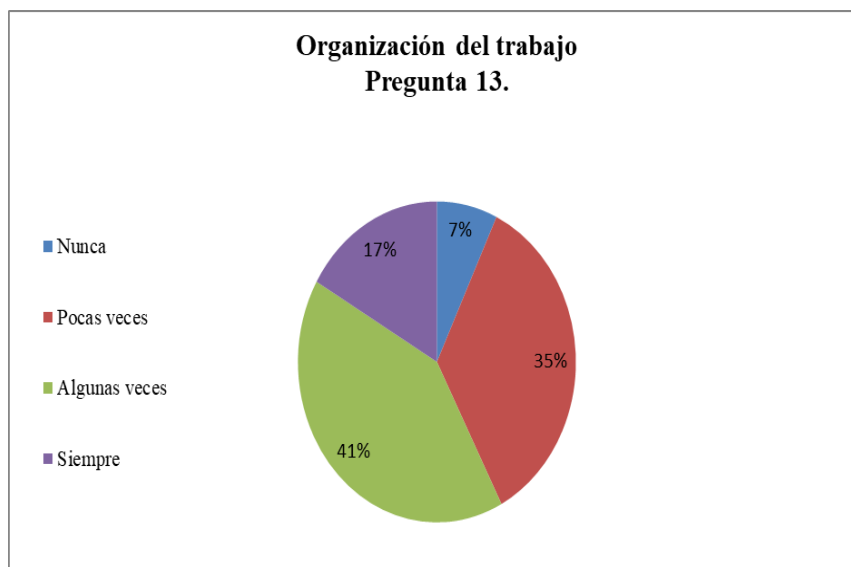
Pregunta 12.

Organización del trabajo		
	Pregunta 12: Conozco el cronograma de actividades a realizarse en mi lugar de trabajo.	%
Nunca	31	20%
Pocas veces	59	38%
Algunas veces	30	19%
Siempre	37	23%
Total	156	100%



Pregunta 13.

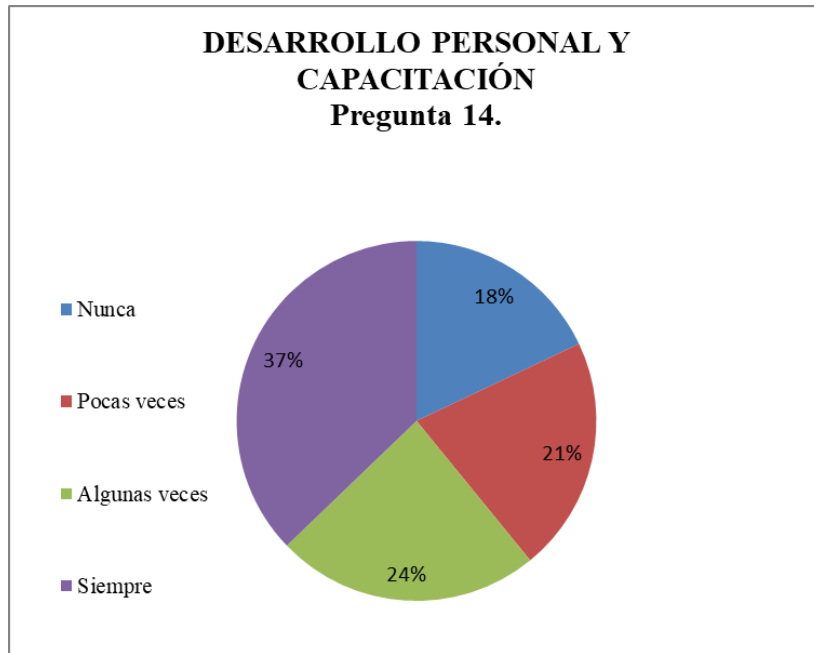
Organización del trabajo		
	Pregunta 13: El tiempo que permanece en su lugar de trabajo es suficiente para realizar todas las actividades asignadas.	%
Nunca	11	7%
Pocas veces	55	35%
Algunas veces	64	41%
Siempre	26	17%
Total	156	100%



Dimensión 4: Desarrollo Personal y Capacitación.

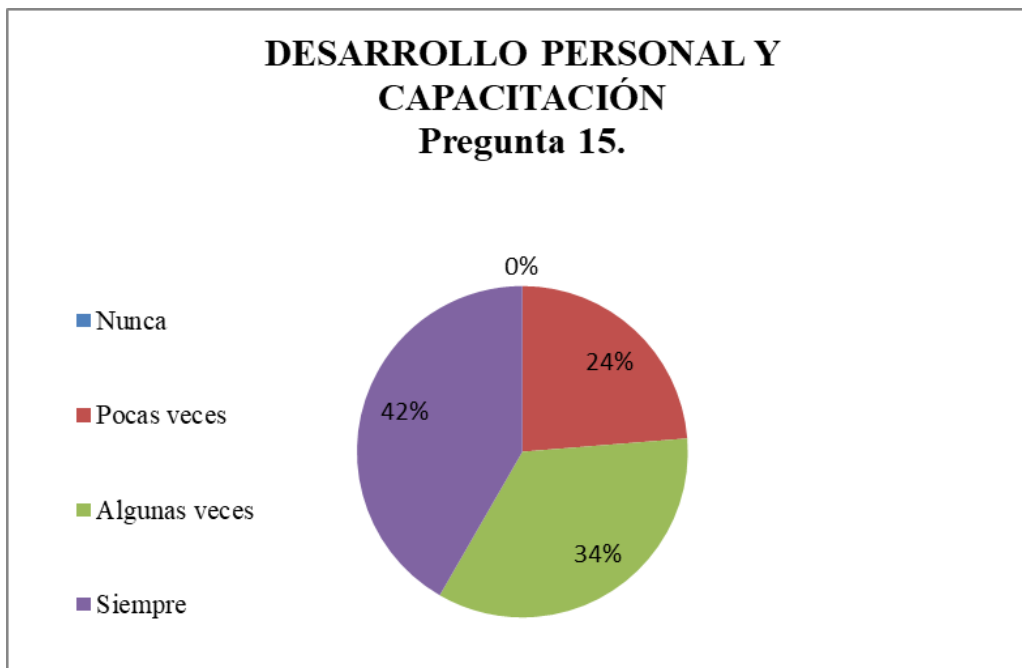
Pregunta 14.

Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 14: Existe alguna herramienta de capacitación que permita realizar con mayor eficacia mi trabajo.	%
Nunca	28	18%
Pocas veces	33	21%
Algunas veces	37	24%
Siempre	58	37%
Total	156	100%



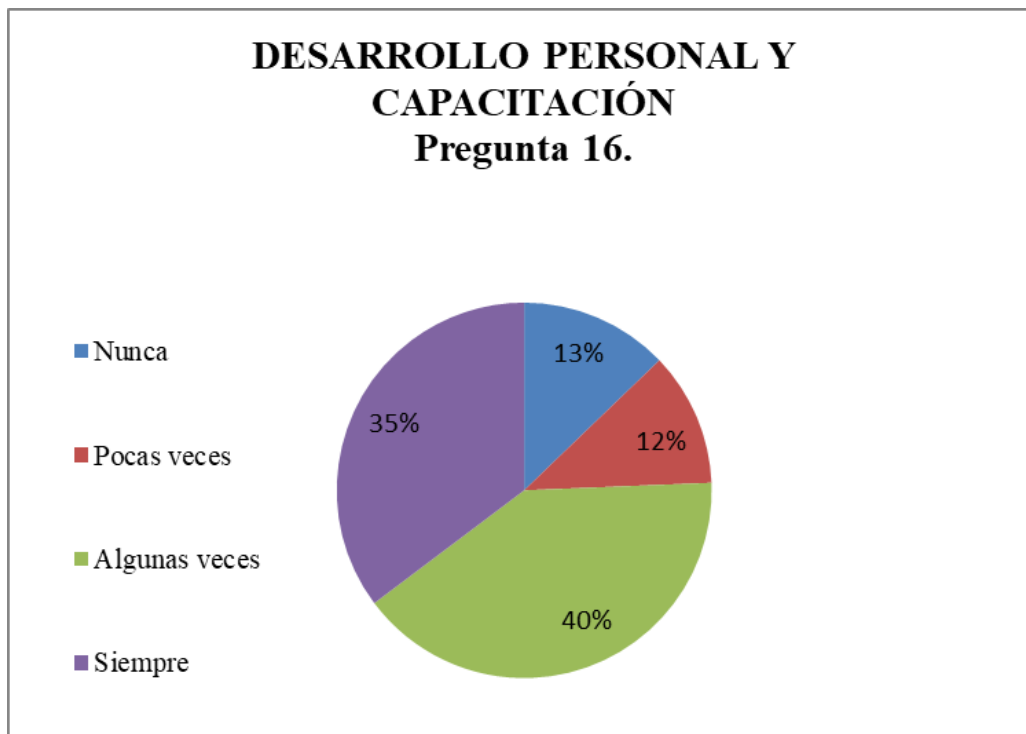
Pregunta 15.

Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 15.: La empresa estimula a los trabajadores para que asuman nuevos cargos.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	37	24%
Algunas veces	54	34%
Siempre	65	42%
Total	156	100%



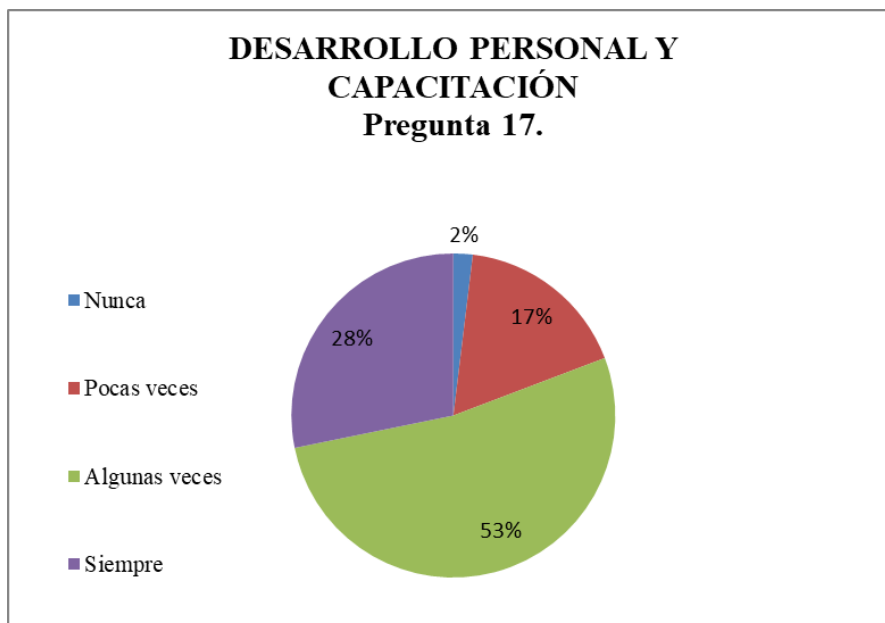
Pregunta 16.

Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 16: Recibe capacitación cuando hay implementación de un nuevo procedimiento o sistema	%
Nunca	20	13%
Pocas veces	18	12%
Algunas veces	63	40%
Siempre	55	35%
Total	156	100%



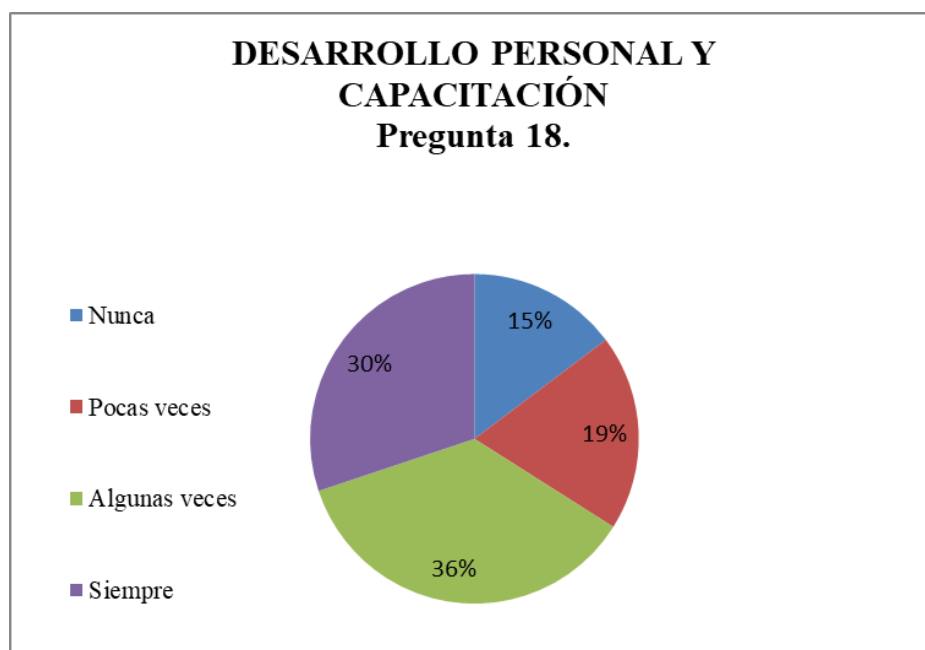
Pregunta 17.

Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 17: La empresa cuenta con planes, acciones y capacitaciones que ayuden al desarrollo de nuevos cargos.	%
Nunca	3	2%
Pocas veces	27	17%
Algunas veces	82	53%
Siempre	44	28%
Total	156	100%



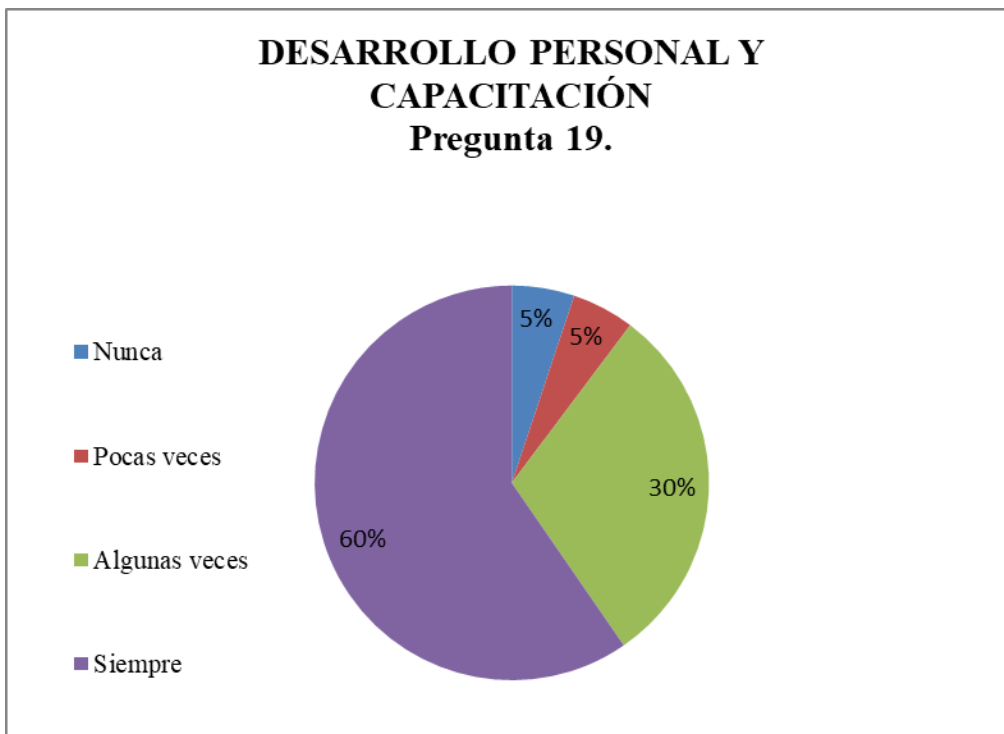
Pregunta 18.

Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 18: La empresa constantemente promueve oportunidades de desarrollo profesional.	%
Nunca	23	15%
Pocas veces	30	19%
Algunas veces	56	36%
Siempre	47	30%
Total	156	100%



Pregunta 19.

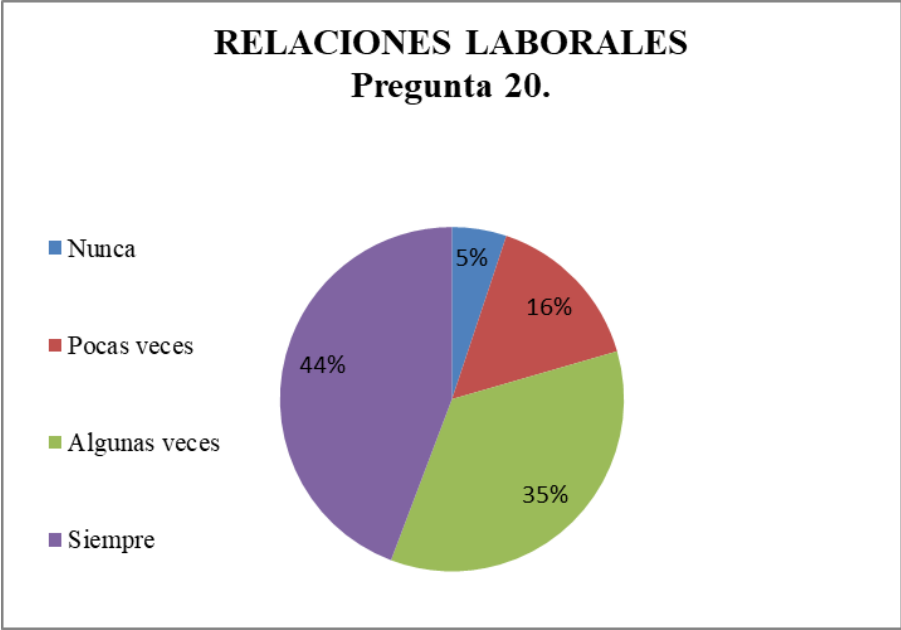
Desarrollo Personal y Capacitación		
	Pregunta 19: Me brinda la empresa una línea de carrera atractiva.	%
Nunca	8	5%
Pocas veces	8	5%
Algunas veces	47	30%
Siempre	93	60%
Total	156	100%



Dimensión 5: Relaciones laborales

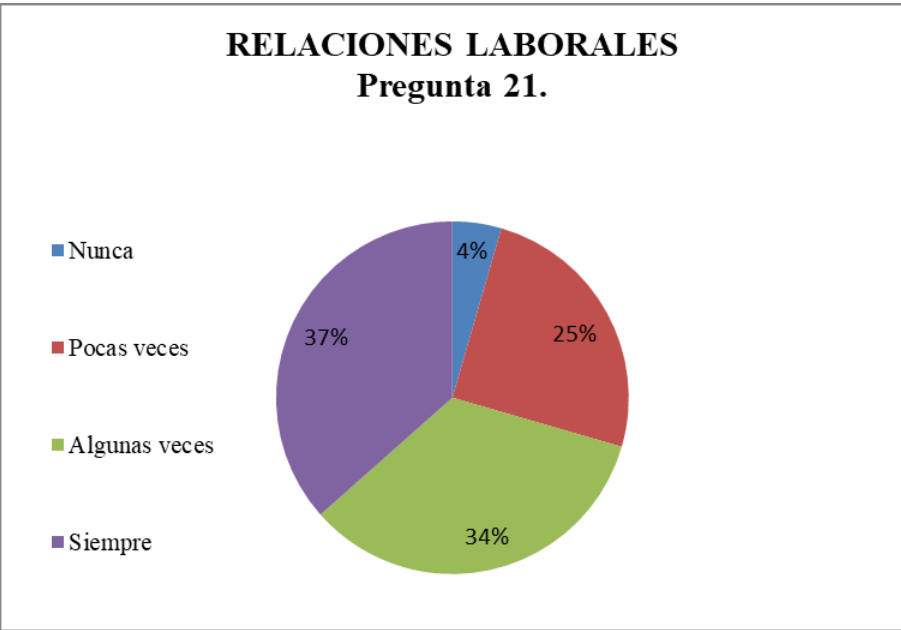
Pregunta 20.

Relaciones laborales		
	Pregunta 20: Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus superiores.	%
Nunca	8	5%
Pocas veces	24	16%
Algunas veces	55	35%
Siempre	69	44%
Total	156	100%



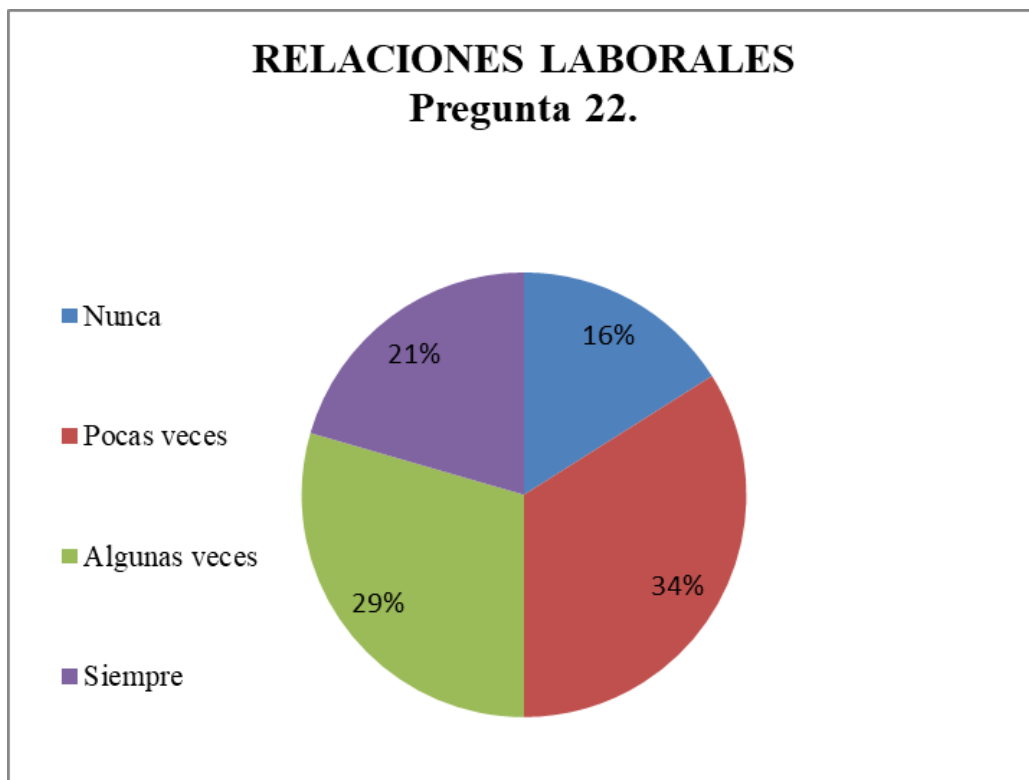
Pregunta 21.

Relaciones laborales		
	Pregunta 21: Recibe un trato cordial y de respeto por parte de sus compañeros de trabajo.	%
Nunca	7	4%
Pocas veces	39	25%
Algunas veces	53	34%
Siempre	57	37%
Total	156	100%



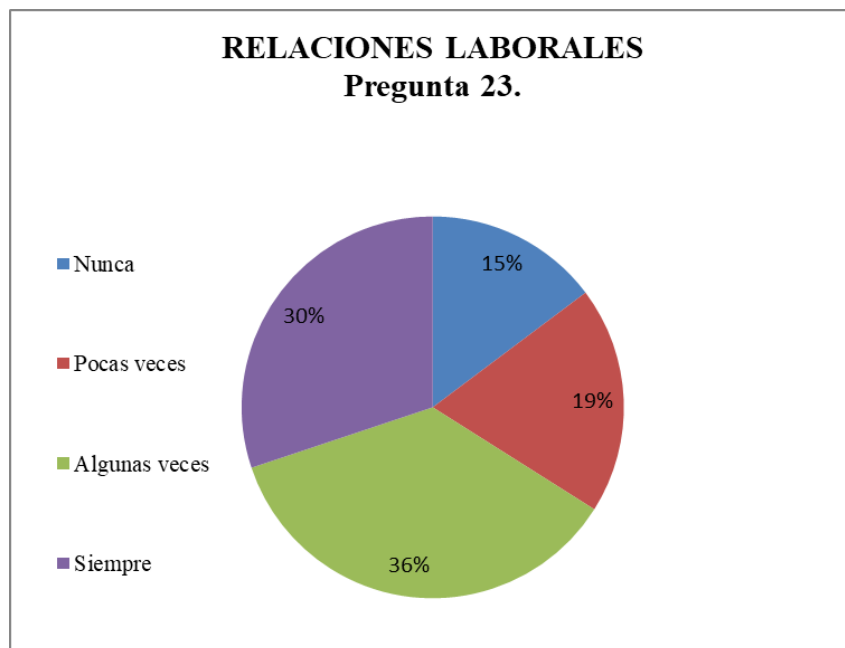
Pregunta 22.

Relaciones laborales		
	Pregunta 22: Existencia de procedimientos y políticas que ayuden a resolver problemas o reclamos realizados por usted.	%
Nunca	25	16%
Pocas veces	53	34%
Algunas veces	46	29%
Siempre	32	21%
Total	156	100%



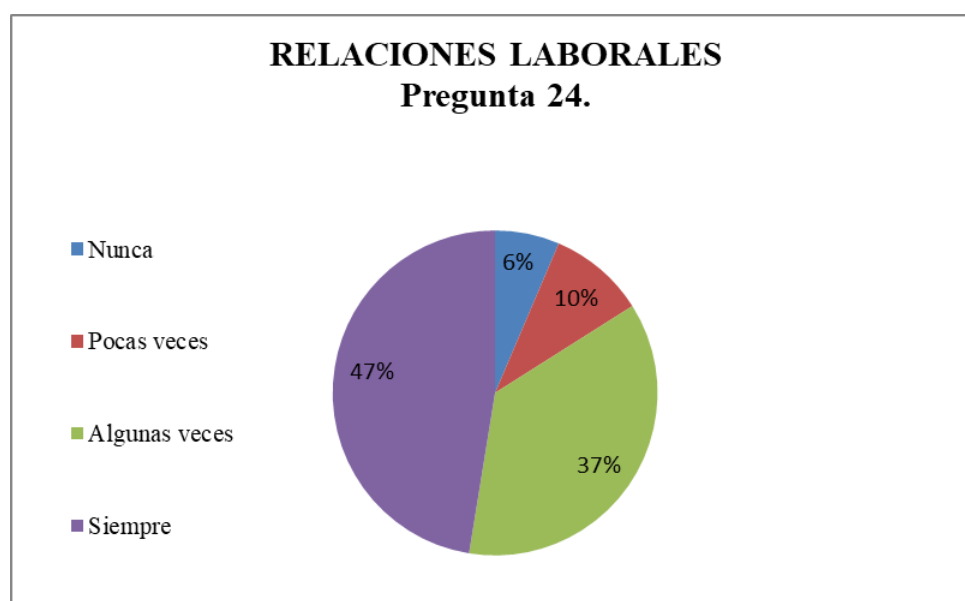
Pregunta 23.

Relaciones laborales		
	Pregunta 23: La empresa genera un ambiente de trabajo que nos hace sentir como parte de una familia	%
Nunca	23	15%
Pocas veces	30	19%
Algunas veces	56	36%
Siempre	47	30%
Total	156	100%



Pregunta 24.

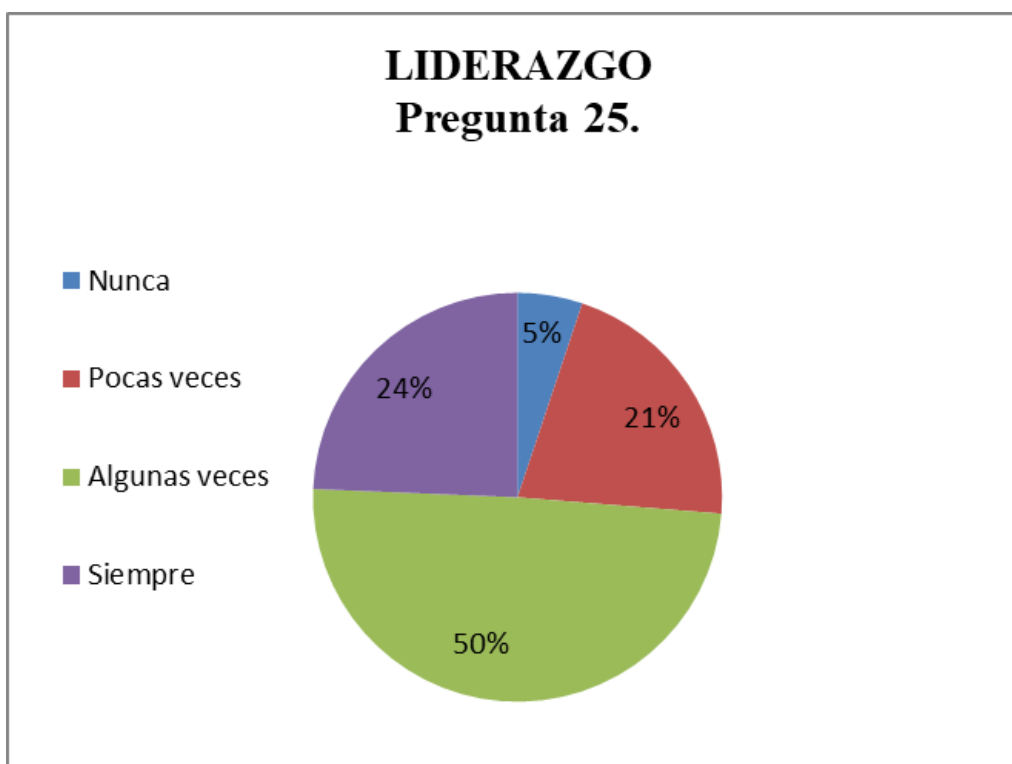
Relaciones laborales		
	Pregunta 24: La empresa genera un ambiente de trabajo que nos permite expresarnos lo que pensamos sin temor a represalias	%
Nunca	10	6%
Pocas veces	15	10%
Algunas veces	57	37%
Siempre	74	47%
Total	156	100%



Dimensión 6: Liderazgo.

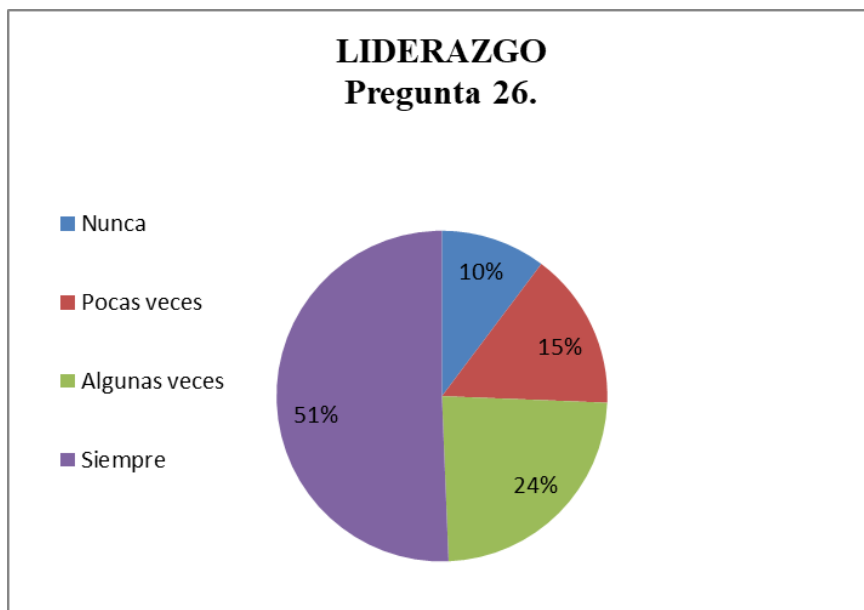
Pregunta 25.

Liderazgo		
	Pregunta 25: Reconoce abiertamente cuando realiza un buen trabajo.	%
Nunca	8	5%
Pocas veces	33	21%
Algunas veces	77	50%
Siempre	38	24%
Total	156	100%



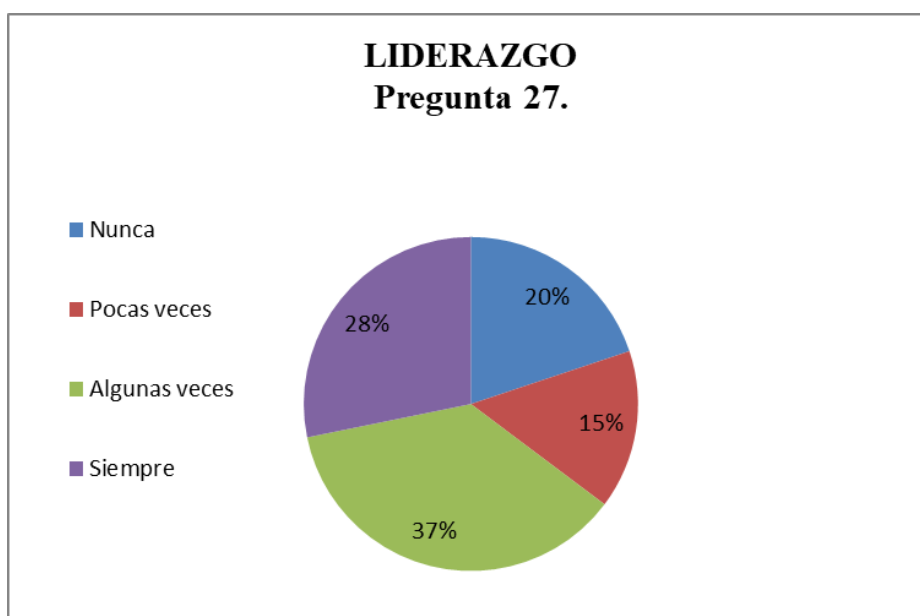
Pregunta 26.

Liderazgo		
	Pregunta 26: Lidera a través del ejemplo y con respeto al dirigirse a mí.	%
Nunca	16	10%
Pocas veces	24	15%
Algunas veces	37	24%
Siempre	79	51%
Total	156	100%



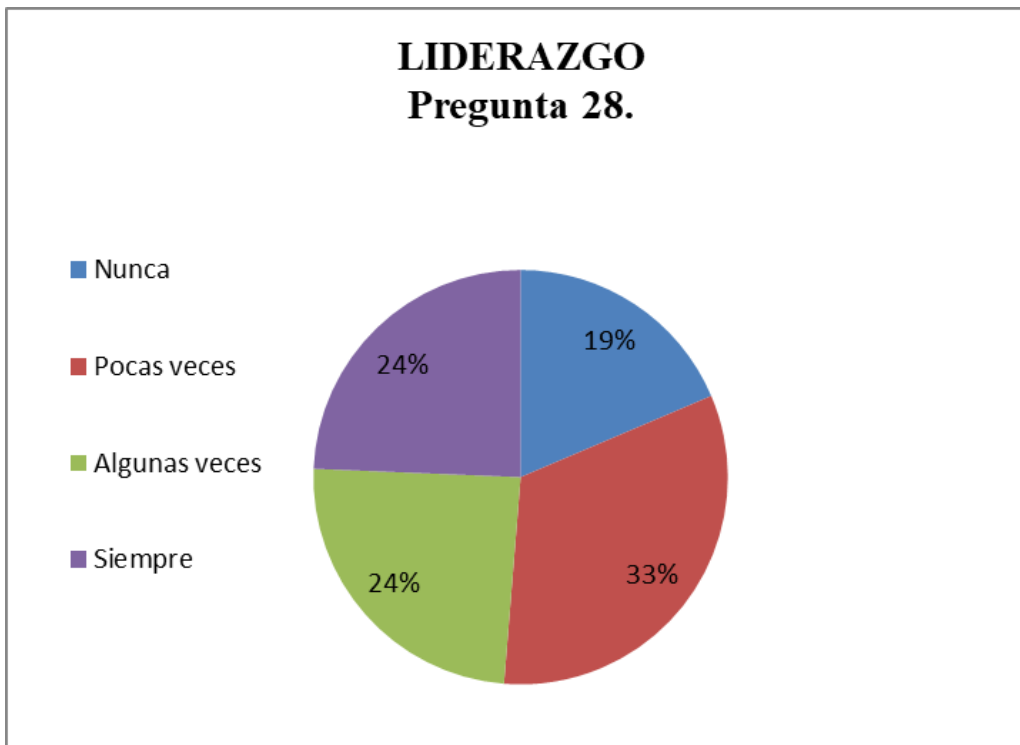
Pregunta 27.

Liderazgo		
	Pregunta 27: Se siente cómodo de expresarse o debatir algún punto de vista en el que no estén de acuerdo.	%
Nunca	31	20%
Pocas veces	24	15%
Algunas veces	57	37%
Siempre	44	28%
Total	156	100%



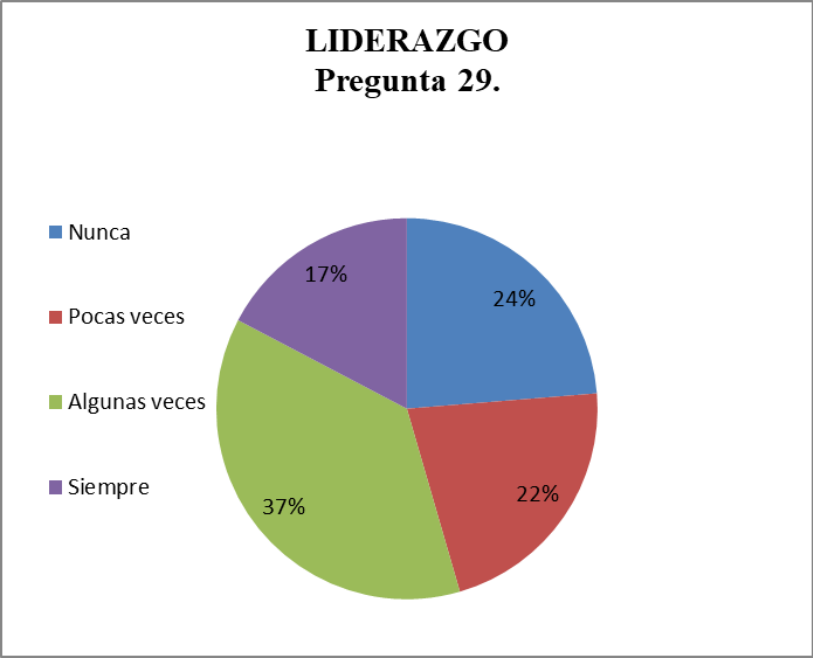
Pregunta 28.

Liderazgo		
	Pregunta 28: Busca soluciones y permite la retroalimentación antes de recurrir a llamados de atenciones.	%
Nunca	29	19%
Pocas veces	51	33%
Algunas veces	38	24%
Siempre	38	24%
Total	156	100%



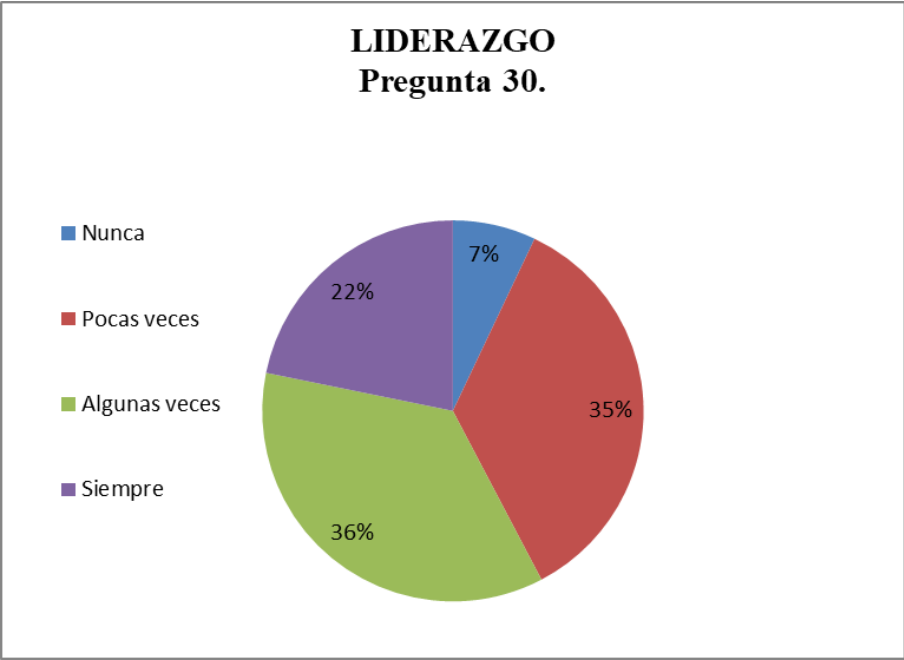
Pregunta 29.

Liderazgo		
	Pregunta 29: Brinda un ambiente de confianza y retroalimentación que permita desarrollar de manera correcta su trabajo	%
Nunca	37	24%
Pocas veces	34	22%
Algunas veces	58	37%
Siempre	27	17%
Total	156	100%



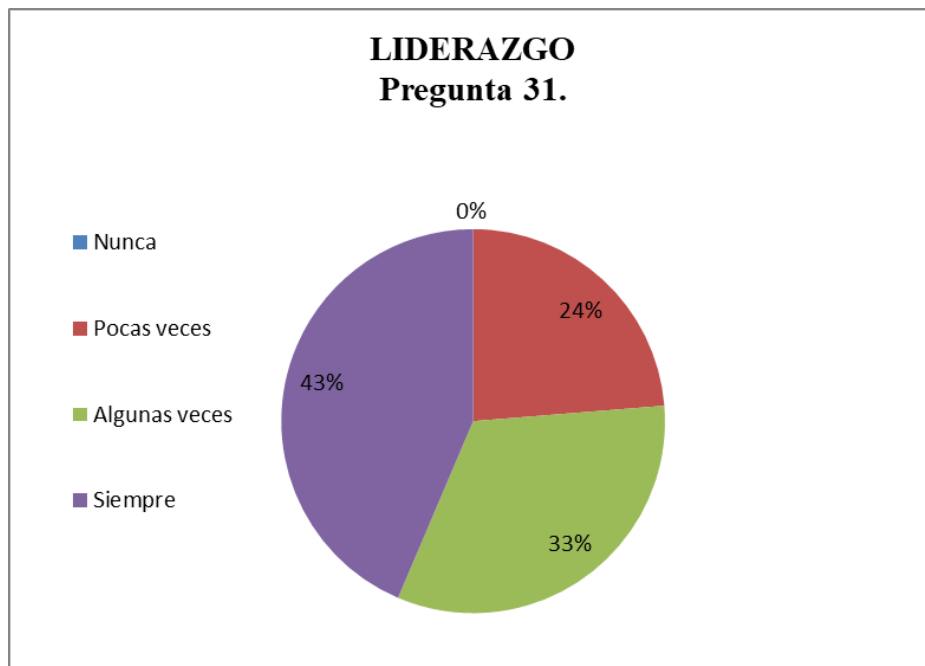
Pregunta 30.

Liderazgo		
	Pregunta 30: Tiene buena relación con su jefe de local	%
Nunca	11	7%
Pocas veces	55	35%
Algunas veces	56	36%
Siempre	34	22%
Total	156	100%



Pregunta 31.

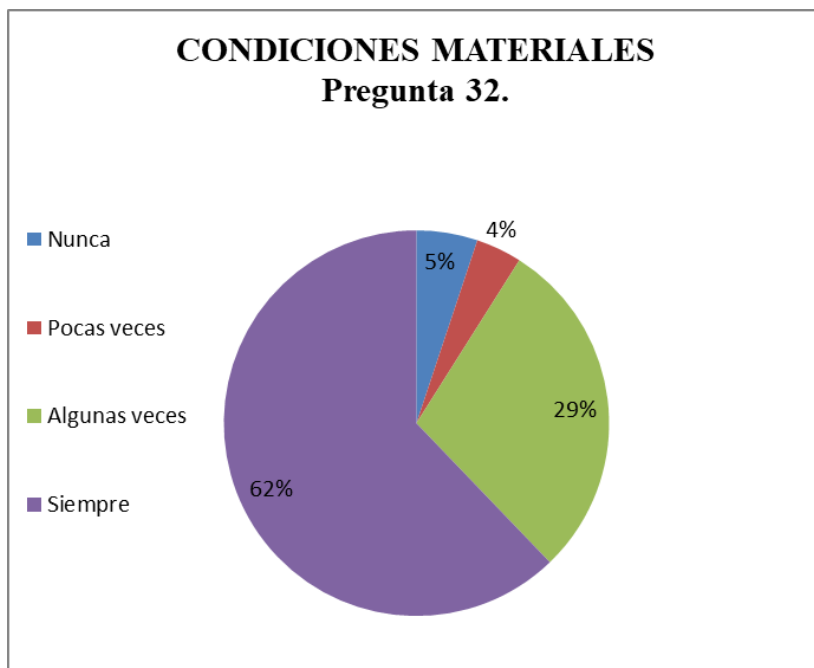
Liderazgo		
	Pregunta 31: Reciben un trato cortés y preocupación personal	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	37	24%
Algunas veces	51	33%
Siempre	68	43%
Total	156	100%



Dimensión 7: Condiciones materiales.

Pregunta 32.

Condiciones materiales		
	Pregunta 32: Recibe un salario justo y equitativo al igual que sus compañeros	%
Nunca	8	5%
Pocas veces	6	4%
Algunas veces	45	29%
Siempre	97	62%
Total	156	100%



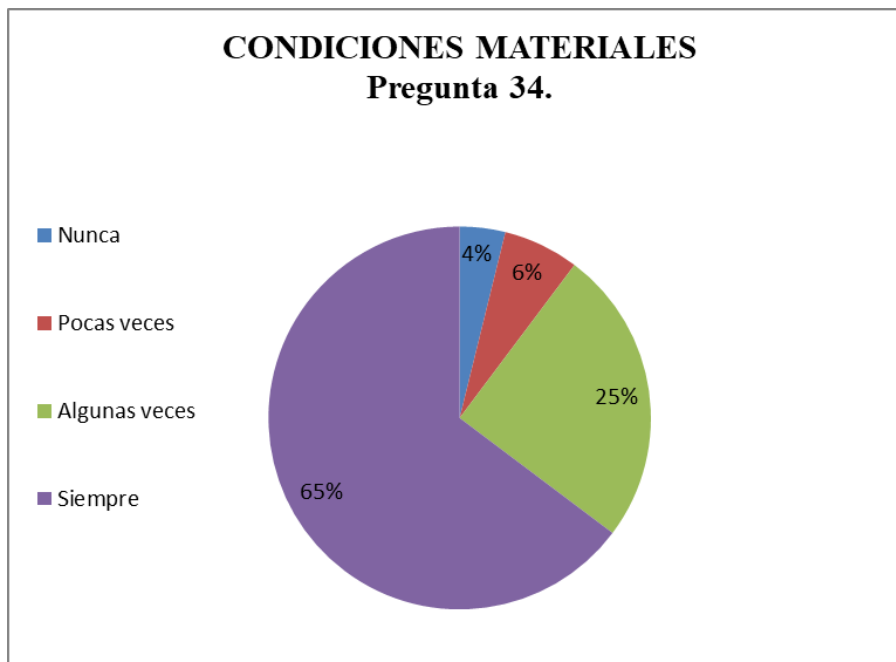
Pregunta 33.

Condiciones materiales		
	Pregunta 33: Recibe a tiempo su salario de acuerdo a lo establecido por	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	1%
Algunas veces	5	3%
Siempre	149	96%
Total	156	100%



Pregunta 34.

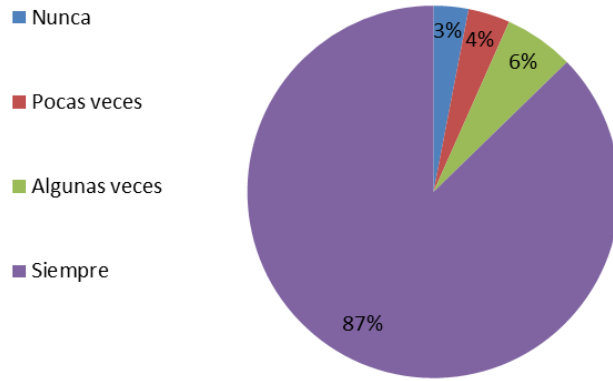
Condiciones materiales		
	Pregunta 34: Acuerdo mutuo entre la empresa y usted sobre el goce de sus vacaciones.	%
Nunca	6	4%
Pocas veces	10	6%
Algunas veces	39	25%
Siempre	101	65%
Total	156	100%



Pregunta 35.

Condiciones materiales		
	Pregunta 35: Programas (deportes, reuniones, agasajos) por parte de la empresa que promueva la integración de los trabajadores.	%
Nunca	5	3%
Pocas veces	6	4%
Algunas veces	10	6%
Siempre	144	87%
Total	165	100%

CONDICIONES MATERIALES
Pregunta 35.

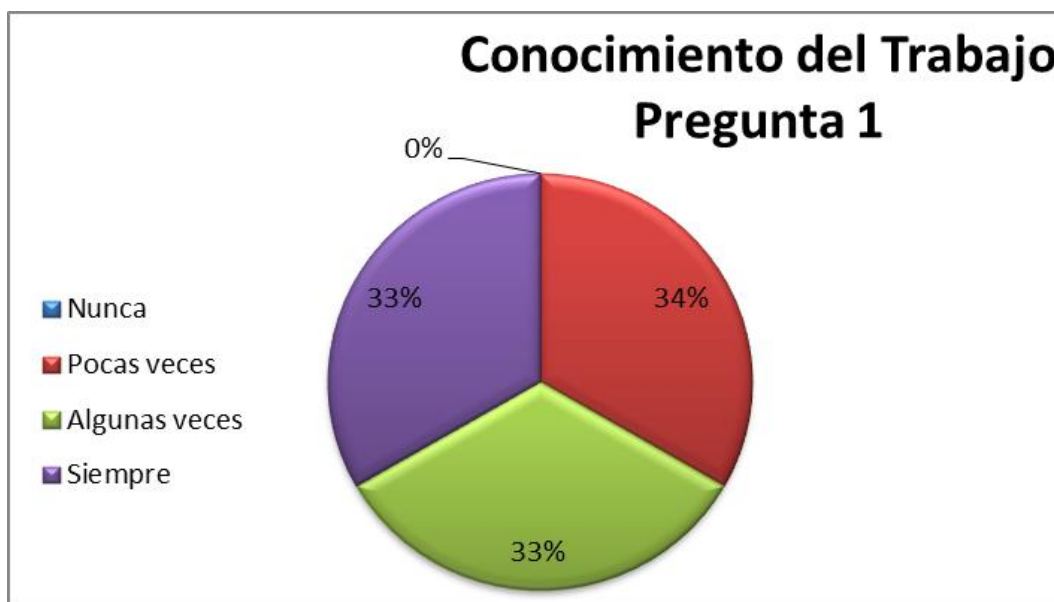


Anexo 7. Análisis dimensional de la Variable Desempeño Labora.

Dimensión 1: Conocimiento del trabajo. Nivel de conocimiento del área de trabajo.

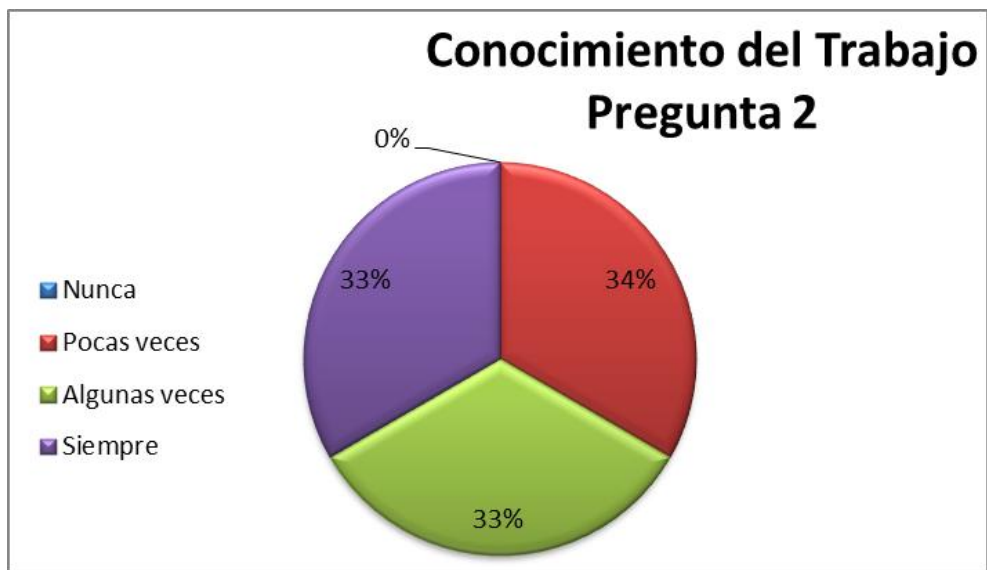
Pregunta 1.

Conocimiento del Trabajo		
	Pregunta 1. Los colaboradores entienden las funciones y responsabilidades del puesto	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	34%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Pregunta 2.

Conocimiento del Trabajo		
	Pregunta 2. Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	34%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Dimension2: Planificación y Resolución. Nivel de planificación y resolución de problemas

Pregunta 3.

Planificación y Resolución		
	Pregunta 3. Los colaboradores requieren una supervisión mínima.	%
Nunca	1	17%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



Pregunta 4.

Planificación y Resolución		
	Pregunta 4. Los colaboradores trabajan de forma organizada.	%
Nunca	2	33%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%

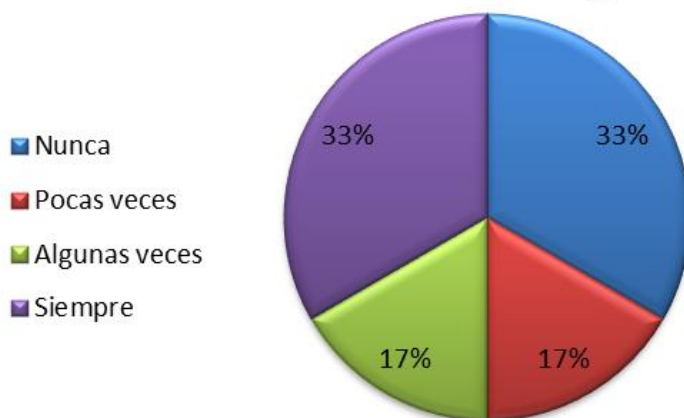


Pregunta 5.

Planificación y Resolución		
	Pregunta 5. Los colaboradores son capaces de identificar problemas.	%
Nunca	2	33%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%

PLANIFICACION Y RESOLUCIÓN

Pregunta 5.

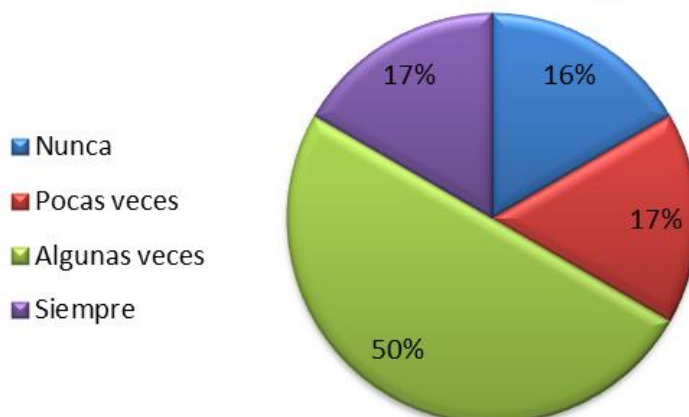


Pregunta 6.

Planificación y Resolución		
	Pregunta 6. Los colaboradores son capaces de solucionar problemas	%
Nunca	1	16%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	3	50%
Siempre	1	17%
Total	6	100,0%

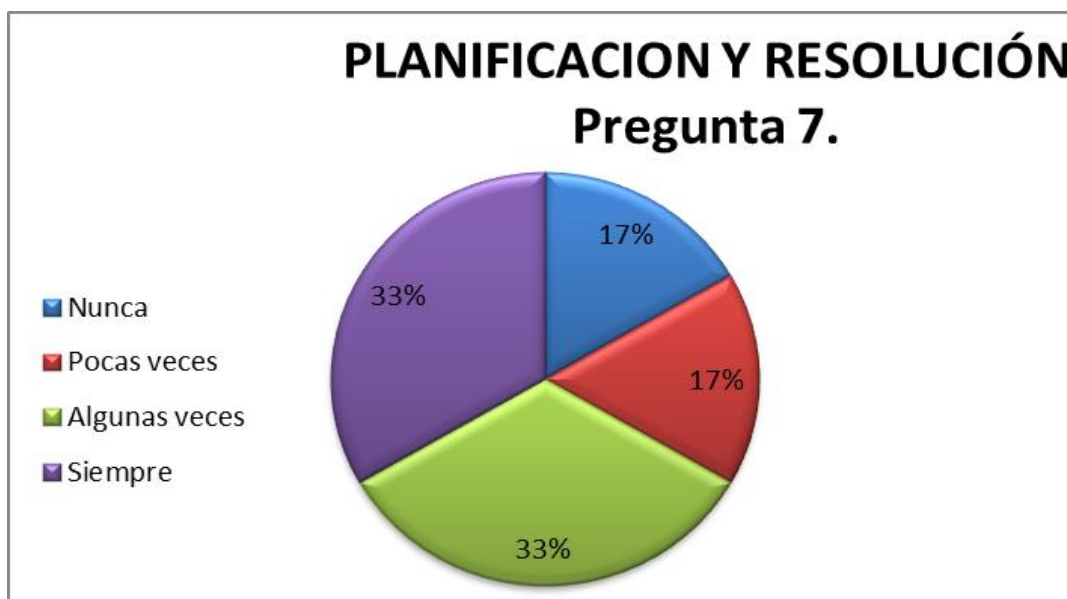
PLANIFICACION Y RESOLUCIÓN

Pregunta 6.



Pregunta 7.

Planificación y Resolución		
	Pregunta 7. Los colaboradores reaccionan rápidamente ante las dificultades.	%
Nunca	1	17%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Dimensión3: Productividad. Nivel de productividad

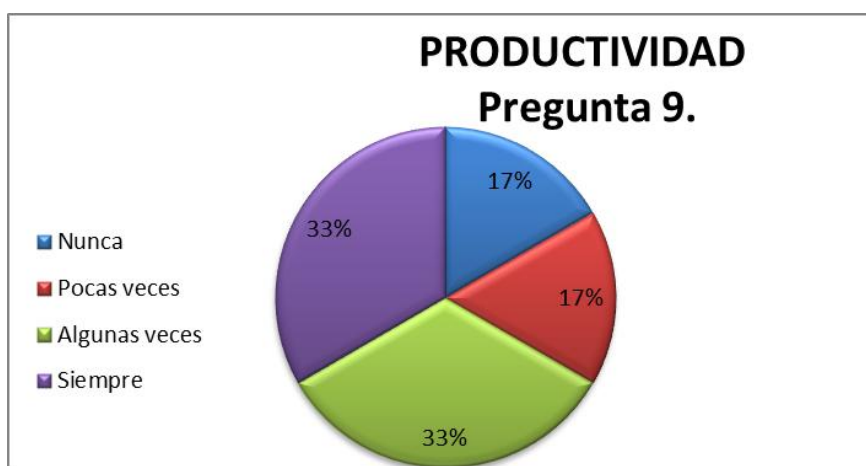
Pregunta 8

Productividad		
	Pregunta 8. Los colaboradores consiguen los objetivos.	%
Nunca	1	17%
Pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	50%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Pregunta 9.

	Pregunta 9. Los colaboradores pueden manejar varias tareas a la vez.	%
Nunca	1	17%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Pregunta 10.

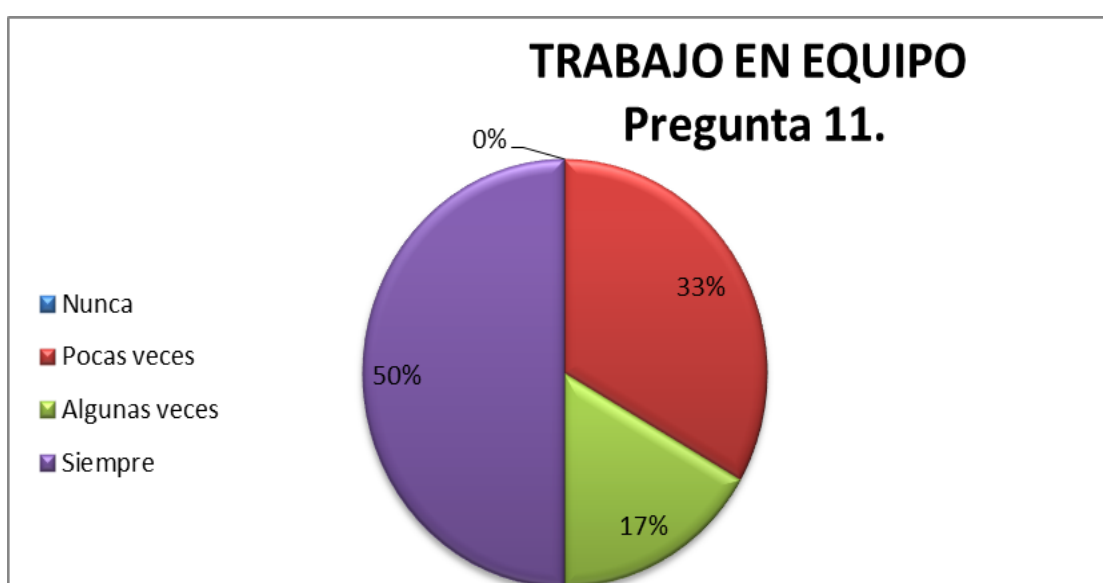
Productividad		
	Pregunta 10. Los colaboradores consiguen los estándares de productividad.	%
Nunca	1	16%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



Dimensión4: Trabajo en equipo. Nivel de trabajo en equipo.

Pregunta 11.

Trabajo en Equipo		
	Pregunta 11. Los colaboradores trabajar en equipo	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	33%
Algunas veces	1	17%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



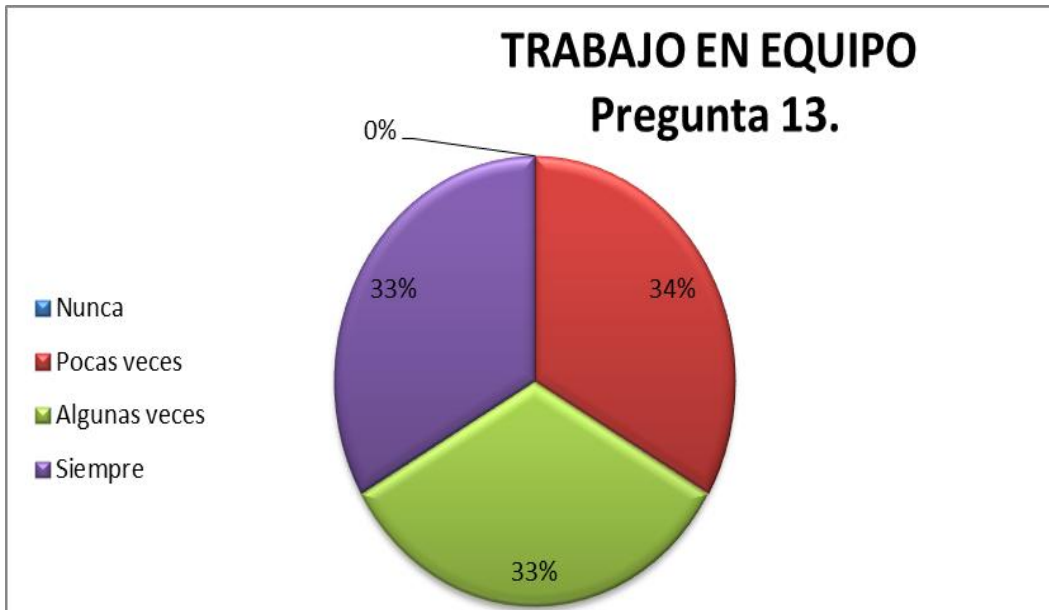
Pregunta 12.

Trabajo en Equipo		
	Pregunta 12. Los colaboradores se ayudan mutuamente.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



Pregunta 13.

Trabajo en Equipo		
	Pregunta 13. Los colaboradores trabajan bien con diferentes tipos de persona.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	33%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



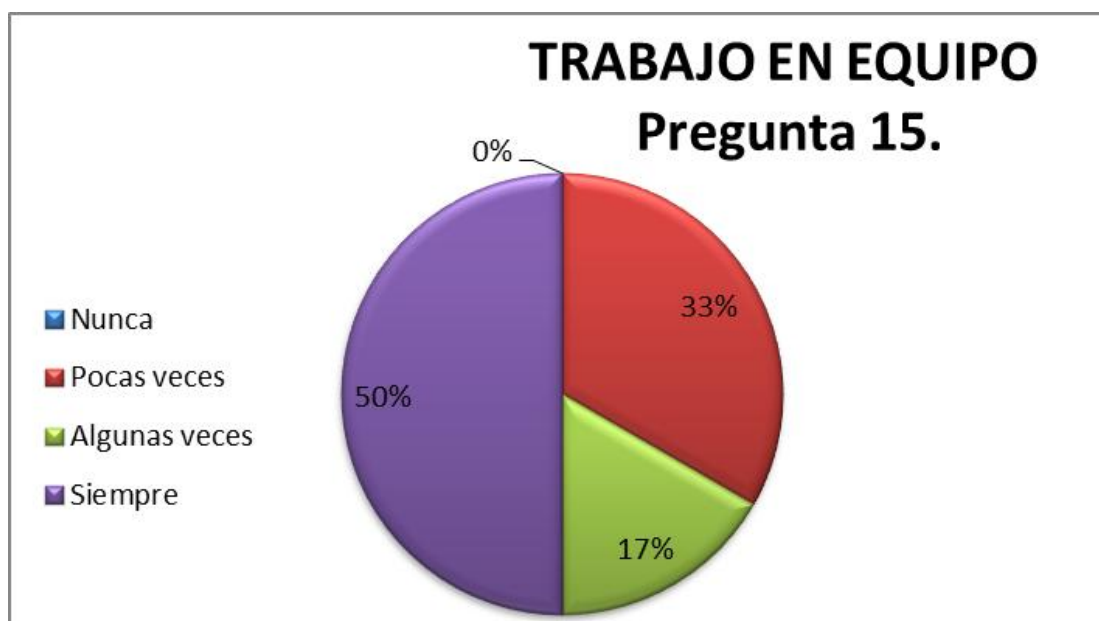
Pregunta 14.

Trabajo en Equipo		
	Pregunta 14. Los colaboradores participan en conversaciones de grupo	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	1	16%
Algunas veces	1	17%
Siempre	4	67%
Total	6	100,0%



Pregunta 15.

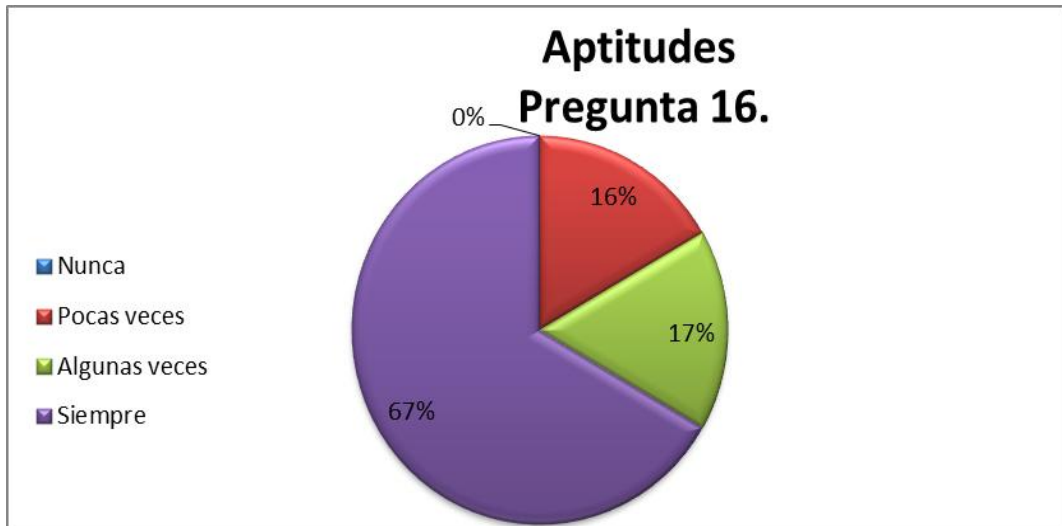
Trabajo en Equipo		
	Pregunta 15. Los colaboradores participan en conversaciones de grupo	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	2	33%
Algunas veces	1	17%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



Dimensión 5: Aptitudes. Nivel de desenvolvimiento en el trabajo.

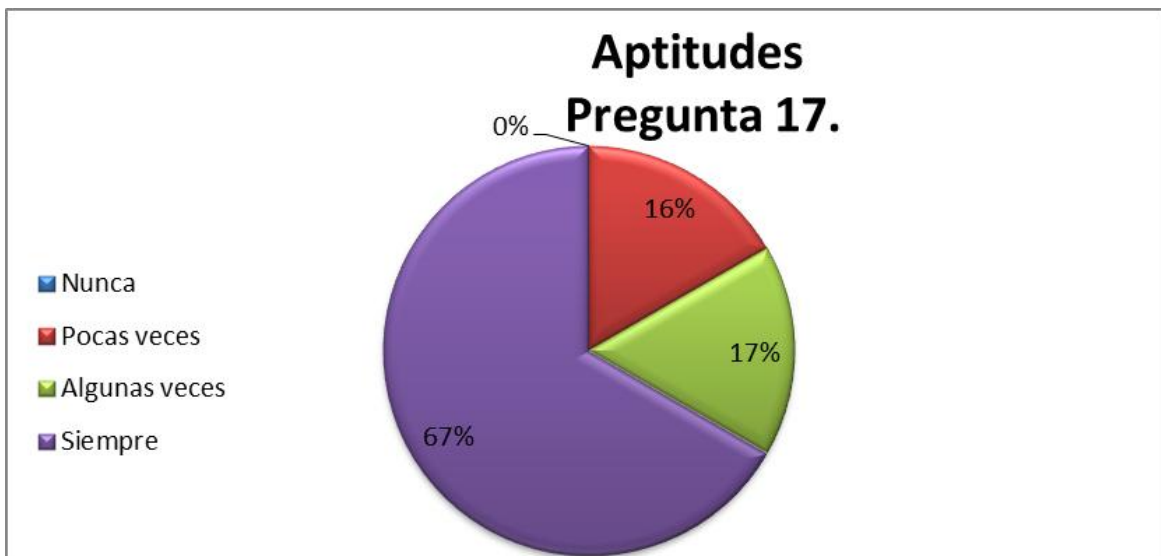
Pregunta 16.

Aptitudes		
	Pregunta 16. Los colaboradores transmiten bien los objetivos a los integrantes de su equipo.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	4	67%
Total	6	100,0%



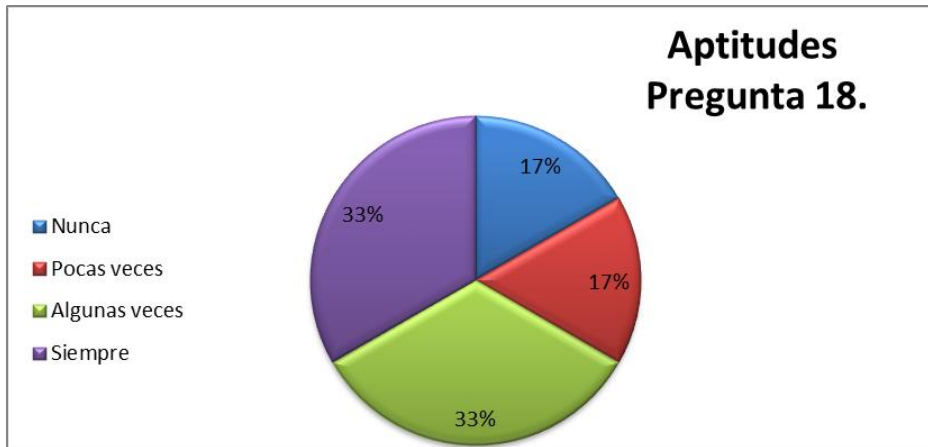
Pregunta 17.

Aptitudes		
	Pregunta 17. Los colaboradores comunican a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	1	17%
Siempre	4	67%
Total	6	100,0%



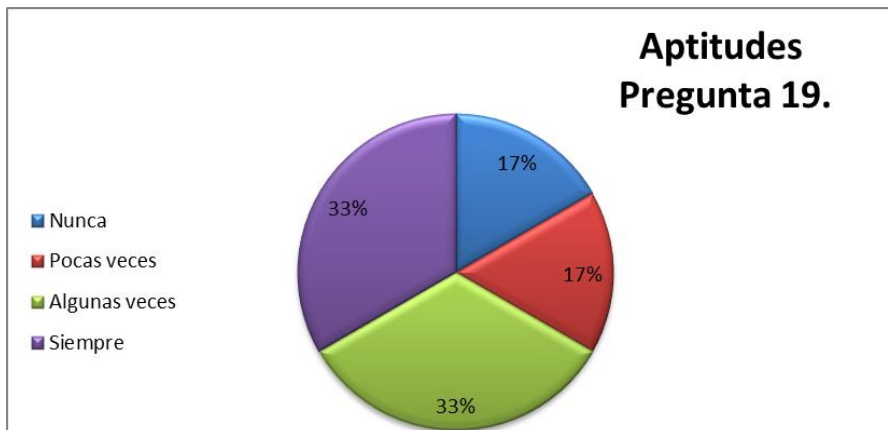
Pregunta 18.

Aptitudes		
	Pregunta 18. Los colaboradores demuestran dotes de liderazgo.	%
Nunca	1	17%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	2	33%
Siempre	2	33%
Total	6	100,0%



Pregunta 19.

Aptitudes		
	Pregunta 19. Los colaboradores motivan a su equipo para conseguir los objetivos.	%
Nunca	0	0%
Pocas veces	1	17%
Algunas veces	2	33%
Siempre	3	50%
Total	6	100,0%



Anexo 8. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACION		
DATOS DE LA OBSERVACIÓN		
LUGAR: Durán	OBJETO DE LA OBSERVACIÓN: Colaboradores de la sucursal.	
FECHA: 09/09/2019	NOMBRE DEL OBSERVADOR:	
HORA INICIO: 07:00 am	HORA FIN:	13:00
N°	CRITERIOS	
1	Se inicia con alguna charla al inicio y cierre de las actividades de la sucursal	
2	Existe un ambiente que genere confianza al equipo de trabajo.	
3	Se muestra algún tipo de apoyo frente a cualquier situación que se presenta	
4	Se reconoce el nivel alto de desempeño	
5	Los colaboradores de la sucursal se muestran motivados	
6	Se sienten cómodos con el ambiente de trabajo	
7	Las condiciones de trabajo son las adecuadas	
8	Se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo	
9	Hay retroalimentación del trabajo realizado al equipo de trabajo	
10	Les alcanza el tiempo para desempeñar las labores	
11	Los trabajadores se muestran comprometidos con la empresa	
12	Se involucra a los colaboradores en las actividades para realizar algún tipo de propuesta	