



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA EMPRESA AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE  
DE CARGA**

**TUTOR**

**PhD. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE**

**AUTORES**

**RUTH BELGICA SALAZAR IDROVO  
DANNY ENRIQUE TELLO ANZULES**

**GUAYAQUIL**

**2024**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa Air-Sea Logistic S.A. Transporte de Carga.

**AUTORES:**

Ruth Bélgica Salazar Idrovo  
Danny Enrique Tello Anzules

**TUTOR:**

PhD. Darwin Daniel Ordoñez Iturralde

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil

**Grado obtenido:**

Licenciado en Administración de Empresas

**FACULTAD:**

Administración

**CARRERA:**

Administración de Empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2024

**N. DE PÁGS:**

115

**ÁREAS TEMÁTICAS:**

Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Ambiente de trabajo, Condiciones de trabajo, Productividad laboral, Satisfacción en el Trabajo

**RESUMEN:**

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA a través de instrumentos de evaluación que permita la propuesta de mejoras para el óptimo desempeño laboral. Como metodología, la investigación tuvo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista y se emplearon como instrumentos, el Cuestionario EDCO para conocer sobre el clima organizacional y el Cuestionario 360° para indagar aspectos sobre el desempeño de los trabajadores. Dentro de los principales resultados del estudio se conoció que la empresa se encuentra en un desarrollo del clima organizacional nivel promedio, lo que indica la necesidad de emplear acciones y estrategias que ayuden a

fortalecer la relación interna, mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción de los colaboradores para un mejor desempeño. Se concluyó que el clima organizacional sí influye en el desempeño de los trabajadores y se proponen alternativas claramente factibles que contribuyen a una mayor satisfacción del personal, compromiso y desempeño.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (Web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> Danny Enrique Tello Anzules Ruth Bélgica Salazar Idrovo	<b>Teléfono:</b> 0939543545 0961244831	<b>E-mail:</b> dtelloa@ulvr.edu.ec rsalazari@ulvr.edu.ec
--	--	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgtr. Betty Aguilar Echeverria <b>Teléfono:</b> 596500 <b>Ext.</b> 201 <b>E-mail:</b> baguilare@ulvr.edu.ec  Mgtr. Carlos Correa Gonzáles <b>Teléfono:</b> 596500 <b>Ext.</b> 203 <b>E-mail:</b> ccorreag@ulvr.edu.ec
------------------------------------	---

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

## Titulación Salazar - Tello

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1 %</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to uncedu</b> Trabajo del estudiante	<b>1 %</b>
<b>3</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>4</b>	<b>publicaciones.ucatolica.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.ulvr.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1 %</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to National University College - Online</b> Trabajo del estudiante	<b>1 %</b>

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



DARWIN DANIEL  
ORDONEZ  
ITURRALDE

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados RUTH BÉLGICA SALAZAR IDROVO y DANNY ENRIQUE TELLO ANZULES, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación: "INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA", corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autores

Firma:



Ruth Bélgica Salazar Idrovo

C.I.0943537571

Firma:



Danny Enrique Tello Anzules

C.I. 0931947071

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR**

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, designado 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 Trabajo de Titulación, titulado: INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, presentado por los estudiantes RUTH BÉLGICA SALAZAR IDROVO y DANNY ENRIQUE TELLO ANZULES, como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Dr. Darwin Daniel Ordoñez Iturralde

C.C. 0912907722

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y, ante todo, agradezco a Dios por haberme permitido cumplir esta meta, por haberme dado la fuerza y perseverancia necesaria para alcanzar este logro.

A mi esposo, por ser mi compañero incondicional, por su amor, paciencia y apoyo constante en cada etapa de este proceso. Gracias por creer en mí y por ser mi mayor fuente de inspiración.

A mi mamá y a mi papá, me han guiado desde siempre. Su ejemplo y sacrificio han sido la base de todo lo que soy y lo que he logrado. Gracias por su apoyo incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado, por sus palabras de aliento y por hacerme sentir siempre respaldada.

A mi tutor, por su guía y mentoría a lo largo de este proyecto. Su paciencia, conocimientos y consejos han sido clave para llevar esta tesis a buen puerto. Gracias por su dedicación y compromiso con mi formación.

Y finalmente, a mi compañero de tesis, por su colaboración, esfuerzo compartido y compromiso. Su apoyo y trabajo en equipo fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

A todos ustedes, mi gratitud eterna

Ruth Bélgica Salazar Idrovo

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, sabiduría y constancia necesarias para alcanzar este objetivo.

A mi familia, y en especial a mis padres, por su apoyo constante, su ejemplo de vida y por inculcarme el valor del esfuerzo.

A mi amiga y compañera de tesis, Ruth, por su cooperación y dedicación compartida.

Al Dr. Darwin Ordoñez, mi tutor, por su orientación y valiosos consejos, que han sido esenciales en la realización de este trabajo.

Y, por último, a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a este logro. ¡Mil gracias!

Danny Enrique Tello Anzules

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la sabiduría a quien ofrecemos todo nuestro amor y esfuerzo.

Ruth Bélgica Salazar Idrovo

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha guiado en cada paso del camino, y a mi familia, por su amor y constante apoyo. Sin su motivación, nada de esto habría sido posible.

Danny Enrique Tello Anzules

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA a través de instrumentos de evaluación que permita la propuesta de mejoras para el óptimo desempeño laboral. Como metodología, la investigación tuvo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista y se emplearon como instrumentos, el Cuestionario EDCO para conocer sobre el clima organizacional y el Cuestionario 360° para indagar aspectos sobre el desempeño de los trabajadores. Dentro de los principales resultados del estudio se conoció que la empresa se encuentra en un desarrollo del clima organizacional nivel promedio, lo que indica la necesidad de emplear acciones y estrategias que ayuden a fortalecer la relación interna, mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción de los colaboradores para un mejor desempeño. Se concluyó que el clima organizacional sí influye en el desempeño de los trabajadores y se proponen alternativas claramente factibles que contribuyen a una mayor satisfacción del personal, compromiso y desempeño.

**Palabras Claves:** Ambiente de trabajo, Condiciones de trabajo, Productividad laboral, Satisfacción en el Trabajo.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the impact of the organizational climate on work performance in the company AIR-SEA LOGISTIC S.A. FREIGHT TRANSPORTATION through evaluation instruments that allow the proposal of improvements for optimal work performance. As a methodology, the research had a mixed approach, with a descriptive scope, survey and interview techniques were used and the EDCO Questionnaire was used as instruments to learn about the organizational climate and the 360° Questionnaire to investigate aspects of the performance of the employees. workers. Among the main results of the study, it was known that the company is developing an average level of organizational climate, which indicates the need to use actions and strategies that help strengthen the internal relationship, improve the work environment and increase employee satisfaction. collaborators for better performance. It was concluded that the organizational climate does influence the performance of workers and clearly feasible alternatives are proposed that contribute to greater staff satisfaction, commitment and performance.

**Keywords:** Work environment, Working conditions, Work productivity, Job Satisfaction.

## ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	ii
CERTIFICADO DE SIMILITUD .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
ENFOQUE DE LA PROPUESTA .....	5
1.1 Tema.....	5
1.2 Planteamiento del Problema .....	5
1.3 Formulación del Problema .....	9
1.3.1 Sistematización del Problema .....	9
1.4 Objetivo General .....	9
1.5 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Idea a Defender .....	10
1.7 Justificación de la Investigación.....	10
1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad.....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO REFERENCIAL.....	12
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2 Marco Teórico .....	17
2.2.1 Clima Organizacional.....	18
2.2.1.2 Definiciones de Diversos Autores. ....	19
2.2.2 Desempeño laboral .....	27
2.3 Marco Conceptual.....	35

2.4	Marco Legal .....	35
2.4.1	Código del trabajo .....	36
2.4.2	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.....	36
CAPÍTULO III .....		38
MARCO METODOLÓGICO .....		38
3.1	Metodología de la investigación.....	38
3.2	Enfoque de la investigación .....	38
3.3	Alcance de la investigación.....	39
3.4	Técnicas e instrumentos para obtener los datos.....	39
3.5	Población y muestra.....	40
CAPÍTULO IV .....		42
PROPUESTA O INFORME .....		42
4.1	Presentación y análisis de resultados .....	42
4.1.1	Alfa de Cronbach cuestionario EDCO .....	42
4.1.2	Alfa de Cronbach Cuestionario 360 grados .....	44
4.1.3	Matriz de Correlación General.....	45
4.1.4	Matriz de Correlación por Dimensiones.....	48
4.1.5	Matriz de Correlación entre las Dimensiones de las dos variables.....	55
4.1.6	Análisis de la entrevista realizada .....	59
4.2	Propuesta.....	61
4.2.1	Actividades para fomentar un buen clima organizacional.....	65
4.2.2	Actividades para mejorar el desempeño laboral.....	71
4.2.3	Propuesta de Cronograma para desarrollar las actividades .....	79
4.2.4	Costo estimado de la propuesta .....	80
CONCLUSIONES.....		83
RECOMENDACIONES .....		85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87
ANEXOS .....		92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Definiciones de clima organizacional .....	20
<b>Tabla 2</b>	Población de la investigación.....	41
<b>Tabla 3</b>	Alfa de Cronbach Fiabilidad del Cuestionario EDCO.....	42
<b>Tabla 4</b>	Resultados de Datos procesados .....	43
<b>Tabla 5</b>	Alfa de Cronbach Fiabilidad del Cuestionario 360 grados .....	44
<b>Tabla 6</b>	Resultados de Datos procesados .....	45
<b>Tabla 7</b>	Correlación General entre las variables.....	45
<b>Tabla 8</b>	Correlación entre las dimensiones de la variable Clima Organizacional.....	49
<b>Tabla 9</b>	Correlación entre las dimensiones de la variable Desempeño Laboral ..	49
<b>Tabla 10</b>	Rangos - Correlación de Pearson.....	50
<b>Tabla 11</b>	Promedio de la Variable Clima Organizacional.....	53
<b>Tabla 12</b>	Promedio de la Variable Desempeño Laboral.....	55
<b>Tabla 13</b>	Correlación entre las dimensiones de las dos variables. ....	56
<b>Tabla 14</b>	Análisis de la entrevista realizada a la gerencia de la empresa AIR-SEA LOGICTIC S.A. ....	59
<b>Tabla 15</b>	Estrategias Propuestas para Mejorar el Clima Organizacional y Potenciar el Desempeño Laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A. ....	64
<b>Tabla 16</b>	Actividades para fomentar un buen clima organizacional .....	65
<b>Tabla 17</b>	Actividades para mejorar el desempeño laboral .....	74
<b>Tabla 18</b>	Propuesta de Cronograma para desarrollar las actividades .....	79
<b>Tabla 19</b>	Costo estimado de la propuesta .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Clima Organizacional .....	18
<b>Figura 2.</b>	Factores que inciden en el clima organizacional.....	24
<b>Figura 3.</b>	Desempeño laboral .....	28
<b>Figura 4.</b>	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	30
<b>Figura 5.</b>	Evaluación del desempeño laboral.....	31
<b>Figura 6.</b>	Correlación entre las variables .....	47
<b>Figura 7.</b>	Promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable Clima Organizacional .....	52

<b>Figura 8.</b> Promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral.....	54
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario EDCO, encuesta a colaboradores de clima organizacional.	92
<b>Anexo 2.</b> Encuesta a colaboradores 360 de desempeño laboral .....	95
<b>Anexo 3.</b> Entrevista a Gerente .....	97
<b>Anexo 4.</b> Confiabilidad del Instrumento EDCO.....	98
<b>Anexo 5.</b> Confiabilidad del Instrumento 360°.....	100

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan retos continuamente, siendo necesario que se empleen estrategias que ayuden a los niveles de dirección a tomar decisiones que fortalezcan la interacción de los miembros de la empresa y se orienten a mejores resultados. Sin embargo, cuando no se gestiona el clima organizacional, existe un alto riesgo de no lograrse los resultados esperados. El clima organizacional está relacionado al entorno en el que se desempeñan las actividades, es el reflejo de la compañía y de sus empleados. Por tanto, se trata de un factor que la gerencia debe atender de forma continua, por la incidencia que puede tener en el funcionamiento de la organización.

Cuando los trabajadores desempeñan sus funciones en un ambiente agradable y motivado, se puede lograr un mayor aumento de la productividad, esto ayuda a comprender que el clima organizacional es un aspecto que requiere ser analizado para identificar las causas que pueden generar insatisfacción en el personal, lo que comúnmente se refleja en poco compromiso y desinterés en los objetivos de la empresa.

Es por ello que, a través de esta investigación, se centró la atención en conocer de qué forma el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, para lo cual se empleó una metodología con enfoque mixto y se realizó un análisis de la información recolectada para finalmente, proponer alternativas que ayudarán a mejorar el clima organizacional en la empresa.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: Capítulo I, En el primer capítulo, se define el tema central de la investigación: la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Se examina cómo el entorno laboral afecta la eficiencia y satisfacción de los empleados, y cómo estos factores impactan los resultados de la empresa.

Se revisa la situación actual de la empresa, destacando problemas financieros y operativos que alteran el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los

empleados. Se identifican problemas en la administración, motivación y comunicación como factores que deterioran el clima organizacional y afectan el rendimiento laboral.

La formulación del problema se enfoca en cómo el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores, orientando el estudio hacia una comprensión profunda de estos efectos.

Los objetivos de la investigación son analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral y proponer mejoras. Se identifican teorías relevantes, se diagnostica el clima actual de la empresa y se desarrollan estrategias para fomentar un ambiente laboral positivo.

La justificación destaca la relevancia de la investigación tanto teórica como práctica, esperando que los resultados beneficien a la empresa con mayor rentabilidad y mejor satisfacción de los empleados. El capítulo establece así las bases para el análisis y las propuestas de mejora.

Capítulo II, este capítulo proporciona una base sólida para entender las variables estudiadas y su impacto en la gestión organizacional, ofreciendo el contexto necesario para el análisis y la interpretación de los datos en el estudio.

Se enfoca en establecer el marco teórico necesario para comprender el clima organizacional y el desempeño laboral. Se inicia con una exploración de las características y conceptos del clima organizacional, abordando sus orígenes en las Ciencias Sociales. El análisis revela cómo el clima organizacional afecta la percepción y el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. Además, se examinan los factores que influyen en este clima, como la motivación y el reconocimiento, y se detalla cómo se evalúa mediante herramientas como la escala EDCO, que mide diversos aspectos del entorno laboral y la percepción de los colaboradores.

En la sección dedicada al desempeño laboral, se analizan los factores que afectan esta variable, incluyendo la satisfacción en el trabajo, la autoestima y el trabajo en equipo. Se considera cómo estos elementos impactan en el rendimiento de los empleados y se revisan diferentes métodos de evaluación del desempeño, como

encuestas y pruebas, que permiten medir aspectos clave como la productividad y la equidad. También se exploran teorías relacionadas con el liderazgo y la inteligencia emocional, resaltando su importancia en la gestión efectiva y en la mejora continua del entorno laboral.

También, se aborda el marco legal que respalda el clima organizacional y el desempeño laboral en Ecuador. Se revisan las normativas establecidas en la Constitución, el Código del Trabajo y los reglamentos de seguridad y salud laboral, los cuales garantizan un entorno de trabajo digno y regulan las responsabilidades de los empleadores para asegurar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

Capítulo III, se describe el marco metodológico de la investigación, en el cual se aplicaron los métodos inductivo y deductivo para abordar distintos aspectos del estudio realizado en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. El método inductivo permitió observar y analizar datos específicos relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral, proporcionando una comprensión detallada de estas variables dentro del contexto organizacional. Por otro lado, el método deductivo se utilizó para formular y verificar hipótesis basadas en teorías preexistentes, evaluando su validez en el contexto de la empresa.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo se centró en evaluar las variables a través de encuestas dirigidas a los empleados, mientras que el enfoque cualitativo permitió analizar estas mismas variables desde la perspectiva del gerente mediante entrevistas.

El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, enfocado en analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Para ello, se examinaron factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la productividad y el cumplimiento de objetivos, entre otros.

En cuanto a la recolección de datos, se utilizaron tres instrumentos clave: la encuesta EDCO para evaluar el clima organizacional, la encuesta 360 grados para evaluar el desempeño laboral, y una entrevista al gerente general para obtener una

visión gerencial de estas variables. La población estudiada incluyó a seis empleados de diferentes departamentos de la empresa, permitiendo un análisis exhaustivo sin necesidad de calcular una muestra debido al reducido tamaño de la población.

Capítulo IV, se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de dos encuestas y una entrevista, las cuales fueron aplicadas a los trabajadores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. El propósito de estas herramientas fue validar el problema de estudio y recopilar las opiniones de los empleados acerca del clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa.

El análisis incluyó el cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios EDCO y 360°, que midieron el clima organizacional y el desempeño laboral, respectivamente. Los resultados obtenidos permitieron identificar la correlación entre las variables estudiadas, así como los factores que afectan tanto el clima organizacional como el rendimiento de los empleados. Finalmente, se propusieron actividades y estrategias para mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral en la empresa.

# CAPÍTULO I

## ENFOQUE DE LA PROPUESTA

### 1.1 Tema

Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

### 1.2 Planteamiento del Problema

La empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA es una empresa con domicilio fiscal en Ecuador, con sede principal en la provincia del Guayas, cantón Daule, Avenida León Febres Cordero Km 13.5, Edificio River Plaza, Oficina 212. La empresa inició actividades en el año 2004 y actualmente cuenta con 6 colaboradores.

El clima organizacional juega un papel crucial en la eficiencia y productividad de cualquier empresa. Un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados, motivados y apoyados, fomenta un alto rendimiento y el logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, cuando el clima organizacional se deteriora, los efectos adversos sobre el desempeño del personal se vuelven evidentes. Problemas como la falta de comunicación, el liderazgo ineficaz, la ausencia de reconocimiento y el estrés laboral pueden crear un entorno tóxico que afecta negativamente la moral de los empleados.

En la situación actual de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, se ha identificado un mal clima organizacional que está impactando de manera significativa en el desempeño de los empleados. Este deterioro se refleja no solo en una disminución de la productividad, sino también en el aumento de la rotación de personal y la disminución del compromiso con la organización. El análisis detallado del estado de la empresa, particularmente a través de indicadores financieros y no financieros, sugiere que este problema está exacerbando las dificultades operativas y comprometiendo el éxito a largo plazo de la organización.

En la empresa se observa que los valores del activo circulante o corriente disminuyeron en un -69,16%, mientras que el activo total se redujo en un -63,10%. Además, la reducción del activo total, con una disminución del -96,37%. Estos valores corresponden a un análisis horizontal comparativo entre los años 2022 y 2023, presentado en la Superintendencia de Compañías (Super Cias, 2024).

Según se detalla en el estado de resultados la variación de ventas en forma bruta como ingresos tuvo aumento de 41,93% mientras que la utilidad a los accionistas o ganancia neta de la empresa a pesar de la reducción de sus activos fue del 91,84% en un solo año, esto demuestra la potencialidad que posee la empresa en la competitividad del mercado para aumentar sus rentabilidad, pero se detalla el problema del manejo del clima organizacional en la empresa que está detrás de estos valores favorables, donde el recurso humano se ve afectado por la asignación de funciones y metas establecidas.

El clima organizacional que existe en el área administrativa es rígido en el cumplimiento de tareas asignadas que se basa en reglas severas y orientación de metas, estrategias y acuerdos, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados. La jerarquía se muestra bien definida, se hace énfasis en la eficiencia y medición de metas que garanticen un posicionamiento dentro del mercado. La comunicación es ineficiente y el nivel de control es muy estricto.

Estos problemas mencionados se detallan a continuación:

- No se lleva a cabo una evaluación periódica de las necesidades de los empleados y del clima organizacional existente lo que conlleva a un desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, es decir no se toma en cuenta la opinión del trabajador sobre la percepción en sus necesidades sociales.
- El aumento en las horas de trabajo, está resultando en un desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que los empleados deben llevar tareas laborales a casa, afectando así su bienestar general. Además, esta situación puede generar un aumento en el estrés y la insatisfacción laboral, debido a la

imposibilidad de desconectarse completamente del trabajo impacta negativamente en la calidad de vida y en la productividad a largo plazo.

- Existe una administración rígida que se da al momento en que la gerencia administrativa toma las decisiones y plantea las metas de logros sin tener una clara comunicación con los colaboradores de los demás departamentos, como por ejemplo, se limita a la observación de las actividades por los trabajadores sin una permisibilidad de errores y por consiguiente no se detalla una retroalimentación por experiencias, por lo tanto, el recurso humano no se siente identificado con la empresa (trabajadores departamentales) con el cual se tiene una baja productividad sin trabajo en equipo.
- La motivación en la empresa es limitada, lo que se refleja en la apatía, insatisfacción y falta de compromiso de los empleados. La falta de reconocimiento y valoración del esfuerzo de los colaboradores ha llevado a un ambiente conflictivo y desinteresado, afectando negativamente el desempeño laboral. Es urgente priorizar el reconocimiento, ya sea a través de incentivos económicos o beneficios emocionales, para mejorar la motivación y el compromiso con las metas organizacionales.
- La comunicación es deficiente, lo que impacta negativamente el clima organizacional y el desempeño laboral. Las opiniones y experiencias de los empleados no son consultadas ni tomadas en cuenta, lo que lleva a la fijación de metas y procedimientos inadecuados. Esto genera conflictos y un entorno laboral negativo, exacerbados por la falta de claridad en las responsabilidades y beneficios de los empleados.
- Existen problemas estructurales en la empresa debido a una mala definición de roles laborales, desigualdad en la autoridad y en la distribución de recursos. Estas deficiencias limitan el tiempo y los recursos disponibles, lo que afecta el compromiso y la participación de los empleados. Resolver estos conflictos estructurales es esencial para mejorar los resultados y fomentar un ambiente de mayor colaboración y eficacia.

- La empresa presenta una falta de organización, evidenciada por la mala comunicación entre la gerencia y los empleados, y la confusión en la asignación de tareas. La ausencia de una clara funcionalidad por departamentos ha creado un ambiente hostil, desmotivación, y un desempeño inferior al esperado. Mejorar la organización interna es fundamental para optimizar el rendimiento y crear un entorno de trabajo más saludable.
- En la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, se han asignado tareas específicas a cada departamento según el organigrama, pero existe una duplicidad de funciones entre los colaboradores. Esta superposición de tareas provoca ineficiencias y una distribución desigual de la carga laboral, lo que afecta negativamente el desempeño general de la empresa.

La gestión de metas propuestas por la gerencia administrativa ha derivado en asignaciones de tareas confusas en varios departamentos. Un ejemplo claro es el caso del asistente contable, quien ha recibido responsabilidades adicionales como asistente de Gerencia General, funciones que no corresponden a su perfil profesional. Estas tareas adicionales han incrementado involuntariamente sus horas de trabajo, extendiéndose fuera del horario laboral para atender a clientes y cumplir con otras funciones, lo que ha generado desmotivación y un desequilibrio entre su vida personal y laboral. Para abordar este problema, se decidió contratar a un experto externo bajo un contrato ocasional para supervisar y controlar el departamento de contabilidad.

Este tipo de situación se repite en varios departamentos de la empresa, donde no se considera adecuadamente la motivación y la asignación clara de funciones, lo que genera estrés entre los colaboradores. La falta de alineación entre las funciones asignadas y el perfil de los empleados no solo afecta el rendimiento, sino que también socava el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales. Como consecuencia, surgen conflictos relacionados con la falta de comunicación, apatía, estrés y desmotivación, lo que se traduce en un bajo rendimiento laboral y una falta de reconocimiento de las necesidades de los empleados.

El análisis de esta situación destaca la importancia de atender las necesidades de los colaboradores para mejorar el rendimiento laboral. Focalizarse en la motivación, el compromiso y la mejora del ambiente de trabajo, así como en la reducción de conflictos, será fundamental para aumentar la productividad de la empresa.

Dada la gravedad de esta situación, es necesario realizar un estudio detallado de la problemática en AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. Utilizando herramientas adecuadas, se podrán identificar las causas subyacentes y gestionar soluciones efectivas para optimizar el rendimiento de los empleados y mejorar el clima organizacional en la empresa.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA?

#### **1.3.1 Sistematización del Problema**

¿Qué teorías relevantes se relacionan con la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores?

¿Cómo se encuentra el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA?

¿Qué estrategia puede implementarse para mejorar el clima organizacional de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA?

### **1.4 Objetivo General**

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA que permita el desarrollo de propuesta de mejora para optimizar el rendimiento de los empleados.

## **1.5 Objetivos Específicos**

Identificar las teorías relevantes sobre clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores.

Diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

Desarrollar estrategias que fomenten un buen clima organizacional en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

## **1.6 Idea a Defender**

Al mejorar el clima organizacional en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, dará como resultado una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores.

## **1.7 Justificación de la Investigación**

La investigación se realiza por la evaluación teórica sobre el clima organizacional en el desempeño laboral con aportes de forma práctica en el enfoque de mejoras de esto, a través del liderazgo de la administración según modelo de teoría contemporánea en el equilibrio de factores de trabajo en equipo y desarrollo del individuo, en este último se plantea la intervención con atribución al uso de la teoría de la inteligencia emocional en el conocimiento del individuo, su motivación, empatía y habilidades sociales.

Se tomó en cuenta la importancia del beneficio para la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA con una propuesta sobre la mejora del clima organizacional partiendo de un diagnóstico del clima en la organización dándole la oportunidad de plantear estratégicas de trabajo en equipo con acciones de mejoras en la comunicación interdepartamental que resuelvan el problema en AIR-SEA

LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA en el desempeño laboral de los trabajadores.

En el aspecto de tipo práctico, con la presentación de acciones en la mejora del trabajo en equipo se puede establecer en el proceso la interacción por comunicación asertiva entre los departamentos de la empresa para alcanzar las metas propuestas según el aumento de la demanda en los servicios que ofertan al mercado. Esto se puede ver reflejado a futuro en el Análisis de la utilidad del ejercicio con un porcentaje mayor de rentabilidad neta en futuras investigaciones.

En el ámbito empresarial se tiene una información importante para futuras tomas de decisiones de parte de la gerencia al conocer las perspectivas de sus colaboradores sobre el clima organizacional y así proponer acciones que sean de continuidad en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

### **1.8 Línea de Investigación Institucional / Facultad**

Líneas de investigación institucional ULVR: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de investigación de facultad: Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

En este estudio se establecen las variables de clima organizacional y desempeño laboral, los hallazgos de los antecedentes describen ambas variables, pero no se hallan dentro del contexto aplicable a una consolidadora de carga, la búsqueda de información se realizó en repositorios de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, así como repositorios de otras universidades, así como revistas científicas. Se tomaron en cuenta los estudios por sus variables y no en su contexto de relación.

Así, se tiene el estudio de Díaz Corella y Elao León (2019), con el tema “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la Empresa TIA S.A” este trabajo presentó el clima organizacional como un aspecto que motiva al trabajador para tener un mejor desempeño, el personal de cada área, al no ser reconocido por su excelente trabajo se siente en desmerito de sus funciones y logros, sus actitudes ante los directivos o clientes no es adecuada y su nivel de aspiración de crecimiento laboral no tuvo metas claras, entre otros aspectos.

La metodología aplicada por los autores fue de tipo descriptiva de enfoque mixto con uso de entrevistas y encuestas a gerentes y a personal operativo respectivamente. Los resultados que se obtuvieron fueron que, el clima organizacional se midió como medio con el 56% y bajo con el 10%. Las conclusiones del autor detallan que las mejoras del clima organizacional tendrán un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores a través de capacitaciones a los gerentes.

Santamaría y Ojeda (2020), con el tema “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.” nos dice:

“Este estudio reflejó el resultado de un diagnóstico sobre dos variables, clima organizacional y desempeño laboral en la

empresa Datapro S.A. El objetivo principal de este trabajo fue determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. en el período considerado.

Este estudio catalogado como mixto cuantitativo-cualitativo, por sus objetivos, tuvo un diseño no experimental, transeccional y correlacional. Por su alcance o tipo, descriptivo, explicativo y correlacional.

Para obtener la información se diseñó y aplicó un cuestionario sometido a pruebas de validez y confiabilidad, formado por 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta en escala Likert a todo el universo de la empresa.

Los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales, describieron y explicaron como el clima organizacional y sus dimensiones si incidió en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.” (p. 5)

Macías y Saltos (2020), con el tema de estudio de revista científica “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la carrera de ingeniería química de la Universidad Técnica de Manabí”, determinaron que “el funcionamiento eficiente de las organizaciones depende del clima organizacional, cuyo análisis permite revelar factores que afectan su productividad, mientras que el desempeño laboral incide directamente sobre los resultados de la organización”.

Esta investigación tuvo por objeto el análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral para elaborar una serie de recomendaciones que sirvan de apoyo en la construcción de un plan de mejoras; se hará mediante una investigación descriptiva, realizándose un diagnóstico situacional mediante la observación directa y la aplicación de cuestionarios a los docentes de la carrera de Ingeniería Química de la Universidad Técnica de Manabí.

“Los resultados permitieron elaborar recomendaciones para el plan de mejora que, de ser tomado en cuenta, redundará positivamente en la calidad del servicio que esta dependencia brinda a la comunidad universitaria, mejorando el clima

organizacional y por ende el desempeño laboral de sus integrantes.” (p. 99)

Olivera et al. (2021), con el tema “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores” determinó que:

“Los elementos condicionantes del desempeño laboral en las instituciones, es el clima organizacional, donde se presenta dificultades no solo en la estructura organizacional, sino también en los factores emocionales de los trabajadores como adaptarse al cambio, a la condición del trabajo y la comunicación empresarial. El estudio tuvo como objetivo la determinación de la relación entre las variables en la empresa Cotton Life.

Con un enfoque cuantitativo, y un diseño correlacional causal, no experimental; tuvo una muestra de 80 trabajadores, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, y llegó a concluir: Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Cotton Life.” (p. 3)

Para Holguín (2022), con el tema de estudio “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica ciudad de Ibarra”, detalla el problema de la falta de motivación en el personal colaborador de la institución, que a pesar de ser educativa, no deja de ser una estructura organizacional determinada con funciones y reconocimientos en cuanto a la creación de un ambiente que permita un desempeño óptimo de la funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores.

La metodología aplicada por el autor antes mencionado en la realización de su estudio que orienta a ser mixta, es decir cualitativa y cuantitativa, donde se detalla una muestra de 34 colaboradores con el uso de un modelo descriptivo, no experimental y documental.

La recolección de la información primaria se efectúa a través de instrumentos de cuestionarios por encuestas que arrojaron resultados de un 50% de acuerdo con

el clima organizacional en el cual desenvuelven sus funciones, determinando en un 60% que es su desempeño laboral no es el esperado según sus metas y percepciones. Se llegó a la conclusión que los colaboradores no cumplen la jornada completa de trabajo debido a los aspectos relacionados con un ambiente armónico de comunicación que facilita el logro de las metas esperadas en el puesto de trabajo.

Este estudio proporciona información importante relacionada al clima organizacional en relación al tipo de liderazgo que debe llevar a cabo y el administrador de la institución u organización para facilitar la comunicación e interacción entre los colaboradores con los supervisores y al mismo tiempo tener resultados en las relaciones interpersonales que posee el trabajador en su entorno en producción de entrega de conocimientos en tiempos determinados como establece el currículo educativo, se puede entender en otras palabras técnicas, el momento del cumplimiento de metas de productividad en colaboradores en la entrega de servicios educativos, que se relaciona con este estudio en el cumplimiento de los objetivos esperados por los departamentos o colaboradores de diferentes departamentos correspondientes a una organización.

En otro estudio realizado por Alvarado y Contreras (2022), con el tema de “El clima laboral y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores del área administrativa de la empresa YAFESA S.A.” describe la problemática de un rendimiento de los colaboradores que depende de la forma en que la organización les hace sentir y valorarse en sus actividades.

Los resultados del estudio se lograron por metodología descriptiva con uso de instrumentos de entrevistas y fichas de observación. Se logró obtener los siguientes resultados en que la empresa realiza actividades de capacitación para gerentes con la finalidad de brindar un ambiente organizacional y clima laboral que aumente la productividad o rendimiento de los colaboradores.

En el estudio de Morán y Solís (2023), con el tema de estudio de “Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa zumo cacao de la ciudad de Guayaquil”, planteó el objetivo general de analizar y comprender los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores. La metodología

aplicada fue mixta y evaluó el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa a través de encuestas a 16 trabajadores.

Los resultados que se obtuvieron de este estudio demostraron que la motivación es significativa para el desempeño laboral y que posee una incidencia significativa en el logro del esfuerzo de los trabajadores. Se llegó a la conclusión que el liderazgo tiene un rol importante en la generación de un clima organizacional agradable para los trabajadores y que la cultura debe estar orientada al bienestar laboral.

Para Caicedo (2023), con el tema Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral'. Se estableció que:

“El aspecto administrativo de una organización tiene mucha relevancia, sea un negocio comercial y/o de servicios, de forma especial en las ocasiones en que los empleados se mantienen contactándose de manera directa con los clientes, como es el caso bajo estudio de la empresa Call Center de cobranza EFIEXPRESS. Por lo que es necesario identificar de manera rápida cualquier dificultad que pueda existir dentro de la organización entre los trabajadores, así como la necesidad de los empleados de algún departamento para capacitarse, por lo que, es indispensable identificar y solucionar de una manera rápida el problema detectado.” (p. 6)

En otro estudio realizado por Santos y Torres (2023), con el tema de “Plan de mejora del rendimiento laboral para los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Guayaquil” el propósito principal que estableció fue desarrollar un plan para mejorar el rendimiento laboral de los empleados. Este objetivo surgió a partir de la observación de la ausencia de acciones concretas en los procedimientos internos y la falta de motivación entre los trabajadores. La metodología adoptada fue de carácter descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a 39 colaboradores de una institución pública.

Los resultados que se obtuvieron describieron que solo el 28% se encuentra motivado, con una escasa comunicación interna del 41% de efectividad y con un clima organizacional poco agradable con el 34%. Estos autores concluyeron que las diferencias entre la administración que establece el clima organizacional y los colaboradores con el desempeño laboral afectan el rendimiento y el cumplimiento de las metas y objetivos.

En el estudio realizado por Morales (2023), con el tema de: “Diseño organizacional para el mejoramiento del clima organizacional en el personal de la Empresa Pharmacore S.A.” el problema identificado radica en el desconocimiento de las herramientas administrativas por parte de la gerencia, lo cual ha derivado en una disminución en la productividad de los empleados. Como consecuencia, la empresa ha experimentado un aumento en los gastos y costos operativos.

Además, se ha observado una duplicidad de funciones, una sobrecarga laboral y conflictos internos entre los trabajadores. La metodología aplicada por el autor fue de tipo descriptiva con enfoque mixto con uso de técnicas de encuestas a colaboradores.

Los resultados que se hallaron refirieron que un 40% no consideraron que existan incentivos por cumplimiento de metas y 40% no consideró una buena comunicación con los superiores. Se llegó a la conclusión que los administradores o gerentes están en el desafío constante de lograr la motivación de los trabajadores a pesar de las políticas internas de la empresa en el desempeño y cumplimiento de metas laborales en los trabajadores.

## **2.2 Marco Teórico**

En este apartado se abordan los conceptos y bases bibliográficas de respaldo sobre las variables de clima organizacional (variable independiente) y desempeño laboral (variable dependiente) desde la perspectiva de diferentes autores.

### 2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional será tratado desde la perspectiva de la administración y sus características y estructura. Todo se configura en función de la metodología de carácter bibliográfica, es importante mencionar que los autores dan su percepción de los contextos de sus estudios y se relación con este a través de la interpretación subjetiva según las necesidades de la investigación.

El análisis del clima organizacional se basa en los siguientes contenidos en la figura 1.

**Figura 1.**

*Clima Organizacional*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Como se observa en la Figura 1, la estructura del análisis de la variable de clima organizacional se orienta desde una secuencia que inicia en la conceptualización, definiciones por otros autores y factores que inciden en el clima organizacional. Esto se detalla a continuación en los siguientes apartados.

### **2.2.1.1 Conceptualizaciones del Clima Organizacional**

Los primeros antecedentes sobre clima organizacional se pueden encontrar en las Ciencias Sociales, en forma específica en la Antropología y la Sociología, dado que estas ciencias estudian desde diversas visiones del comportamiento de los individuos dentro de los diversos grupos sociales (Córdova, 2020). Esto se acompaña de las funciones establecidas con relación a la capacidad de participación del individuo, donde la cultura ha estado presente como resultado de las relaciones interpersonales.

Según señala López (2021):

“El individuo vive en sociedad con diversos ambientes sean estos personales, profesionales o religiosos. Las organizaciones son una mini sociedad que están compuesta de personas cada uno con un rol diferente y esta situación los lleva a comportamientos diversos que pueden afectan dicho ambiente de trabajo”. (p. 6)

Como detalla en el autor antes mencionado, el clima organizacional se orienta a los ambientes en el cual los colaboradores tienen una percepción sobre su entorno en el cual desarrollan actividades dentro de la empresa como un microcomponente la sociedad donde desempeñan un rol importante en diversas funciones realizadas.

### **2.2.1.2 Definiciones de Diversos Autores**

Para reconocer claramente los diferentes aspectos de una conceptualización y poder dar paso a una presentación de criterios variados se procede a la selección de varios conceptos relacionados al clima organizacional por varios autores.

Entre las definiciones de clima organizacional se tienen las siguientes en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1***Definiciones de clima organizacional*

<b>Exponente</b>	<b>Definición</b>
Costa-Marcé et al. (2020)	<p>“Cualquier organización, se acostumbran al presente, al terreno conocido, a la zona confortable” (p. 10). El estudio destaca que el clima organizacional es un factor crucial que condiciona el desempeño laboral en las instituciones.</p> <p>Las dificultades no solo afectan la estructura organizacional, sino también aspectos emocionales de los trabajadores, como la adaptación al cambio, las condiciones de trabajo y la comunicación empresarial</p>
Franco (2020)	<p>“Se hace relación a aquellas acciones determinadas por la administración para coadyuvar al logro de sus metas y objetivos” (p. 75).</p> <p>El comportamiento de una persona se define en función de la interacción entre sus características individuales y las del entorno. Por lo tanto, no se puede comprender el comportamiento de alguien sin considerar cómo estas dos dimensiones interactúan.</p>
Gómez & Rodríguez (2020)	<p>“Las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos” (p. 3). El clima organizacional se desarrolla a partir de la interacción entre los empleados y su entorno laboral, lo que hace que la experiencia laboral de cada trabajador sea fundamental para entender su significado.</p> <p>Este concepto describe cómo la experiencia de trabajo de un grupo de individuos está influenciada por las características del ambiente en el que trabajan.</p>

---

González *et al.* (2021) “Ha sido considerado como los procesos de interacción social y establecimiento de sentimientos de afinidad positivos o negativos que posee el individuo por la organización” (p. 3). El clima organizacional se entiende como las percepciones internas de los individuos, enfocándose en cómo las personas interpretan las experiencias que tienen en su entorno laboral.

Esto resulta en la formación de un clima psicológico en lugar de simplemente un clima organizacional.

---

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Los autores argumentan que el clima organizacional está influenciado por los efectos subjetivos del sistema formal y el estilo de gestión, así como por diversos factores del entorno que afectan la conducta de los empleados. Estos factores incluyen creencias, valores y motivaciones de los individuos dentro de una organización.

Según Arguello *et al.* (2022), “La dirección administrativa es el proceso administrativo que comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación” (p. 33). La administración tiene la responsabilidad de gestionar diversos aspectos dentro del clima organizacional, incluyendo la ejecución, manejo, análisis, comunicación, vinculación, liderazgo, negociación y toma de decisiones. Todo esto se realiza con el objetivo de alcanzar metas específicas dentro de la empresa, un área o departamento.

Según el autor, es posible identificar las habilidades necesarias para que un administrador mantenga un clima organizacional efectivo. El individuo interactúa en diversos contextos, como los personales, profesionales o religiosos, y las organizaciones actúan como pequeñas sociedades compuestas por personas con roles variados. Esta diversidad de roles puede conducir a diferentes comportamientos que afectan el ambiente laboral:

- Habilidad técnica: según mencionó Andino (2022), “son habilidades más avanzadas adquiridas a través del estudio de las metas específicas de la empresa y la adquisición de destrezas prácticas, actitudes, comprensión y conocimientos relacionados a ocupaciones de diversos grupos de colaboradores” (p. 12). La habilidad de comprender los entornos laborales es especialmente crucial para los gerentes de nivel inferior, ya que les permite identificar y abordar deficiencias en la satisfacción y el desempeño de los empleados mediante acciones específicas y efectivas.
- Habilidad humana: según mencionó Botero (2023), “es la plantea que las habilidades personales, interpersonales y directivas se convierten en competencias infalibles en la actualidad” (p. 33). El texto indica que las habilidades del administrador, en el contexto del clima organizacional, están enfocadas en mejorar las habilidades de comunicación y en entender cómo los colaboradores perciben su entorno laboral en relación con la organización
- Habilidad conceptual y de diseño: según mencionó Chiavenato (2020), “Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, y la facilidad para trabajar con ideas y conceptos, teorías, modelos y abstracciones” (p. 2). Esta habilidad es crucial para que las personas no solo cumplan con sus responsabilidades dentro de la organización, sino que también les permite alcanzar sus objetivos de manera integral y coherente con la misión y visión de la empresa.

Al tener una comprensión más profunda de cómo funcionan las diferentes partes de la organización y cómo se interrelacionan, los individuos son capaces de alinear sus acciones y decisiones con los objetivos estratégicos de la organización. Esto asegura que sus esfuerzos no solo contribuyan al éxito de sus proyectos individuales, sino que también apoyen de manera efectiva las metas generales de la empresa. De este modo, la habilidad conceptual y de diseño evita que las personas se enfoquen exclusivamente en sus metas personales, promoviendo en cambio un enfoque holístico que beneficia tanto al individuo como a la organización en su conjunto.

En análisis, sobre este tema se hace alusión al estilo de dirección que tiene la empresa al interior de esta que se considera importante sobre la percepción del clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores, ya que por medio de estos se toman en cuenta los cambios requeridos del sistema que pueden ser a su vez abierto o cerrado, participativo o no participativo, desde el referente de la satisfacción y rendimiento laboral de los empleados o integrantes de la empresa.

### **2.2.1.3 Factores que inciden en el clima organizacional**

En este apartado se analizan los factores que pueden afectar el clima organizacional en una empresa, tales como la motivación y el ambiente laboral, los cuales influyen directamente en la calidad de la prestación de servicios por parte de los colaboradores. El clima organizacional se ve influenciado tanto por factores internos como externos, siendo crucial el reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral que experimenta cada empleado.

Un entorno en el que se valore y reconozca el aporte individual favorece no solo el bienestar emocional de los trabajadores, sino también su disposición a contribuir de manera más comprometida y eficiente. De esta forma, se observa en la figura 2 la interacción de diversos factores que inciden en el clima organizacional.

La motivación tiene elementos cognitivos, afectivos y de conductas (Martínez & Mateus, 2020). Esto se comprende como aquellas preferencias, persistencia y la dedicación que da el colaborador a la remuneración en salario emocional sobre su cumplimiento de las metas esperadas que se traducen en la responsabilidad y la productividad durante la realización de las actividades laborales.

El salario emocional, que engloba aspectos como el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y las oportunidades de crecimiento, se convierte en un incentivo crucial para que los empleados se sientan valorados. A su vez, esto influye positivamente en el cumplimiento de las metas organizacionales, potenciando la responsabilidad y la productividad en la realización de las actividades laborales. El fortalecimiento de estos elementos contribuye a la construcción de un

clima organizacional saludable y, por ende, a una mayor eficiencia y cohesión dentro de la empresa.

**Figura 2.**

*Factores que inciden en el clima organizacional*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

En el clima de servicio hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio (Medina, 2021). Es decir, percepción de los empleados sobre las conductas que les son reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización de la que pertenecen.

Asimismo, con este tipo de clima se busca establecer la importancia que los trabajadores le otorgan a los esfuerzos realizados en lo relacionado con la calidad de servicio (Uría, 2021). Según el autor esto se realiza con el fin de identificar los

recursos que les permitan compensar el esfuerzo en su trabajo y la forma en que entienden el apoyo y los reconocimientos en la realización de este.

La satisfacción es una respuesta emocional positiva hacia el puesto de trabajo, que se refleja en la evaluación que realiza el trabajador sobre su trabajo respecto a si cumple o no con sus expectativas para el desarrollo de sus actividades (Baquero & Cárdenas, 2020). Dependiendo de esta valoración, el empleado percibe una satisfacción positiva o negativa.

El liderazgo es necesario para dar al colaborador un ambiente de seguridad de sus acciones donde es comprendido y recompensado en sus acciones por cumplimiento (Díaz & Elao, 2019). Esto se considera como la participación del administrador en el desarrollo del control de las actividades al considerar las acciones y necesidades de sus trabajadores.

Así según Chica (2021), los roles interpersonales poseen aquellas habilidades que hacen directamente la relación hábil con los recursos humanos. Eso es la existencia del consenso acerca de los temas de mayor importancia de cualquier organización con los de relevancia por cada uno de los colaboradores según su religión o cultura.

Por otra parte, el administrador como líder lo menciona Contreras y Ruiz (2023), como el responsable del trabajo de los colaboradores de su unidad. Sus acciones establecen las del papel de líder.

Algunas de estas medidas implican liderazgo directo, por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones los gerentes son responsables con la contratación y la información de su propia carga de personal o colaboradores a cargo en su unidad de control o departamento de la empresa.

En la administración se toman en cuenta los roles de decisiones del administrador, son las capacidades de emprender riesgos en la toma de decisiones sin dejar de lado una mejor unidad entre el personal de trabajo y el alcance de las metas deseadas por los objetivos planteados en la empresa (Bú-Alba, 2021).

#### **2.2.1.4 Evaluación de la escala de clima organizacional**

La evolución correspondiente al clima organizacional se realiza a través de un cuestionario conocido como EDCO. Elaborado según la Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar (2019), mencionó lo siguiente:

Teniendo en cuenta la ficha técnica del instrumento de la escala de clima organizacional (EDCO) creada por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana en Santafé de Bogotá, D.C. en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz El propósito de esta escala es identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los funcionarios tienen dentro de la Institución y la Institución sobre ellos. A demás proporcionar una retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los funcionarios, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (p. 2)

La evolución del clima organizacional dentro de una institución o empresa se lleva a cabo a través de la aplicación de instrumentos diseñados específicamente para medir las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral. Uno de los cuestionarios más destacados en este campo es el conocido como EDCO. Corresponde al diagnóstico de la percepción del colaborador sobre su ambiente de trabajo el cual consta de 40 ítems distribuido en ocho escalas establecidas en una limitación de tipo iniciando desde siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces y nunca. Lo cual permite identificar el clima organizacional desde una puntuación muy alto, promedio y muy bajo.

El propósito principal de la escala EDCO es identificar un parámetro general sobre la percepción que los empleados tienen respecto a la organización en la que trabajan y, simultáneamente, cómo la institución percibe el desempeño y el comportamiento de sus empleados. Este doble enfoque permite obtener una visión

integral de las dinámicas internas de la organización, destacando la importancia de la percepción mutua en la construcción del clima organizacional. A través de esta herramienta, se busca no solo obtener un diagnóstico del clima actual, sino también proporcionar una retroalimentación valiosa acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Esto facilita la identificación de áreas.

Las especificaciones psico métricas de la prueba EDCO (Anexo 1), desarrollan los siguientes aspectos según Zárate (2013):

- Relaciones interpersonales.
- Sentido de pertenencia.
- Retribuciones.
- Disponibilidad del recurso.
- Estabilidad.
- Claridad y coherencia de la dirección.
- Valores colectivos

Los resultados de dicha escala establecidos en la opción de información a través de los cuestionarios según la prueba antes mencionada facilitar la interpretación de la percepción que tiene los trabajadores dentro de la empresa sobre la capacidad del administrador en establecer un ambiente armónico de comunicación y resultados.

### **2.2.2 Desempeño laboral**

En este aspecto considerando la segunda variable del desempeño laboral se meditan en las conceptualizaciones referentes a diversos autores que establecen la capacidad que posee el colaborador para el cumplimiento de los objetivos esperados por la localización y el planteamiento de metas establecidas en su momento por la administración y la organización.

A continuación, se detalla la estructura de los aspectos a tomar en cuenta en la figura 3.

### Figura 3.

#### *Desempeño laboral*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

En Bautista et al. (2020), el desempeño laboral se puede catalogar como aquella conducta que posee colaborador para poder alcanzar las metas establecidas por la administración o la empresa. Esto se le considera un excelente indicador de tiempo en resultados destacando la fortaleza dentro de la organización.

El desempeño laboral es un concepto central en la gestión de recursos humanos y en el estudio del comportamiento organizacional. Se refiere al grado en que un empleado cumple con las responsabilidades y expectativas asociadas a su rol dentro de una organización, influyendo directamente en los resultados globales de la empresa. Este desempeño no solo se mide a través de la productividad individual, sino también por la calidad, eficiencia y efectividad con las que se realizan las tareas asignadas.

En términos teóricos, el desempeño laboral se puede entender como un proceso multidimensional que incluye factores personales, como las habilidades, la motivación y las competencias del empleado, así como factores organizacionales, como el entorno laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y los recursos disponibles. Las teorías modernas del desempeño laboral sugieren que este no es un

fenómeno aislado, sino que está influenciado por una combinación de variables internas y externas que afectan.

Tomando en cuenta este concepto, se considera lo expuesto por Bejarano (2020), donde las principales metas que posee la organización es garantizar la eficiencia y eficacia del uso de sus recursos en las actividades que realizan los colaboradores dentro de ella. Esto se entiende como la participación del administrador sin dejar de lado la relación estrecha que existe entre la conducta y los resultados obtenidos a través de la motivación es inherente con relación a las tareas que se les asignan.

Para Cuello et al. (2020), las compañías, se enfocan en la escala de cumplimiento de los objetivos en referencia del clima organizacional y el desempeño laboral. Esto se comprende como el reflejo de la dinámica entre la conducta del colaborador y el logro de este según las estructuras operacionales en el cual se encuentra inmerso, se evalúa su desempeño a través del cumplimiento de metas que la administración plantea en la empresa.

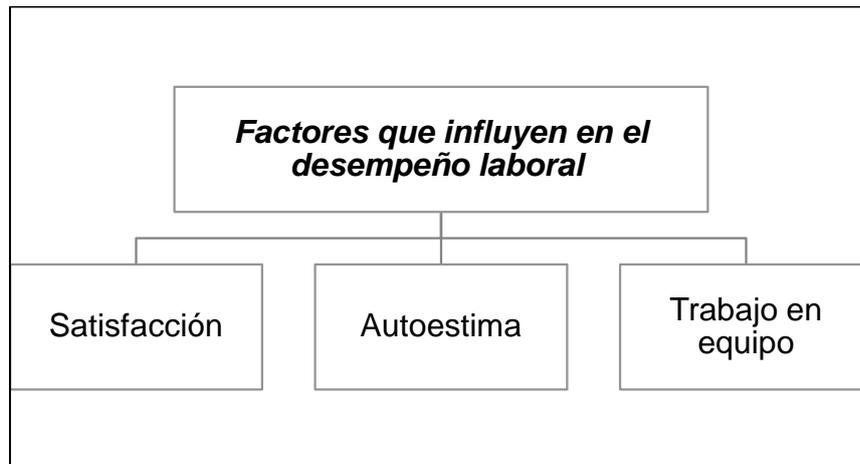
En un contexto general se puede destacar que el desempeño laboral es importante al ser evaluado por la empresa, considerando los aspectos que tiene el colaborador en relación su apropiación de los valores institucionales debe ser medibles para proponer cambios que motiven su desempeño desde la comunicación, interacción e identificación la misión y visión de la compañía que esta determina como imagen institucional. El desempeño es relevante para la sostenibilidad y competitividad de una organización, ya que afecta directamente la eficiencia operativa, la innovación, el servicio al cliente y la capacidad de adaptación al entorno cambiante. Por ello, medir, evaluar y mejorar el desempeño laboral es una prioridad en la gestión estratégica de los recursos.

### **2.2.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Entre los factores que afectan el desempeño laboral, desde la percepción interna del colaborador, se pueden mencionar los expuestos en la Figura 4.

#### Figura 4.

##### *Factores que influyen en el desempeño laboral*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Cómo principal factor que puede influir en desempeño laboral se encuentra la satisfacción que posee el colaborador en su lugar de trabajo (Iturralde, 2021). Entorno estos se logra establecer la situación de respeto y su vinculación con la calidad de vida que interpreta la empresa sobre la percepción del colaborador que afecta de forma notable su desempeño en el trabajo donde es necesario tener una separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo de vida personal

Otro factor que interviene en el desempeño laboral es la autoestima que se considera como aquella motivación intrínseca que posee el colaborador en el resultado de sus actividades dentro de una organización o empresas al ser considerado como un ser humano y dándole oportunidad de éxito y realización personal (Morán & Solís, 2023). En este sentido, se considera como realización en cumplimiento de las metas dentro de la organización y que estas sean oportunidad de lograr una realización personal.

De la misma forma, se encuentra el trabajo en equipo que es aquella necesidad de comunicación, interacción e intercambio de opiniones con los demás colaboradores dentro del área de trabajo o departamento de desempeño de labores asignadas por la administración al colaborador (Suma, 2021). El administrador, realiza esta actividad, de forma independiente del nivel en el cual se halle en la organización, por lo tanto, es el responsable del trabajo de los colaboradores según el orden

jerárquico, en todos los niveles y en cualquier organización, son administradores o gerentes aquellos que hallan la manera de llevar a cabo la realización de las tareas de forma coordinada con fines establecidos con fines establecidos.

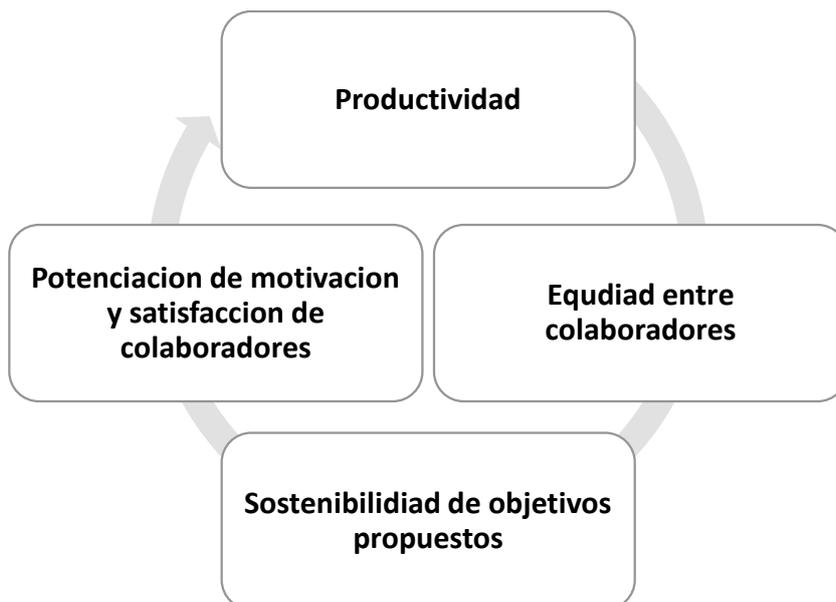
En general, las habilidades que debe poseer el administrador son aquellas cualidades que le dan la capacidad de liderar un grupo de operaciones y personas para obtener la mejor productividad entre ellos en un clima agradable y lejos de conflictos o incertidumbres para que no se vea afectando el desempeño laboral.

### 2.2.2.2 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño laboral es un proceso que se realiza para interpretar de forma medible la aptitud, competencia y eficiencia de un colaborador con relación a la realización de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Dicha evaluación se puede lograr por medio de encuestas a través de los colaboradores para que se tome iniciativa de un cambio en el control de las actividades. De esta manera se procederá a evaluar el desempeño laboral a través de los aspectos establecidos en la figura 5.

**Figura 5.**

*Evaluación del desempeño laboral*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

La productividad, equidad, sostenibilidad y potenciación son conceptos clave en la gestión organizacional que influyen en el rendimiento y desarrollo de una empresa.

La evaluación del desempeño laboral se hace por encuestas cada 6 meses que debe cumplirse en todas las empresas, estas herramientas son test de evaluación numérica y los que incluyen una escala semántica. Por ejemplo “siempre”, “a veces”, “pocas veces”, “nunca”. Los elementos para evaluar en estas pruebas son los siguientes, según mencionan Contreras y Ruiz (2023):

- La productividad se considera como la cantidad de resultados obtenidos según las horas de trabajo en función del Factor de ingresos o de crecimiento económico según el modelo que establece la empresa para el crecimiento de su productividad.
- Equidad: se considera como el acceso a la igualdad de oportunidades que poseen todos los colaboradores dentro de una organización con la limitación de las barreras que pueden mitigar el desarrollo económico o el crecimiento laboral y personal como objetivo de crecimiento humano que pueda dar reducir o mejorar aquellas oportunidades y beneficios.
- Sostenibilidad: es el aseguramiento de todas aquellas oportunidades previas analizadas en la equidad para la generación de mejora en el desempeño del personal Tomando en cuenta que son un capital físico, humano y también aquel medio ambiental.
- Potenciación: es el desarrollo efectuado por la administración para poder potenciar aquellas oportunidades previamente mencionadas en el planeamiento y decisiones de los procesos que conforman aquellas interacciones entre la vía personal y el logro de metas dentro de la organización en la eficiencia y eficacia del uso de aquellos recursos que provee la empresa por el cual contrata y requiere las habilidades de sus trabajadores.

### **2.2.2.3 Teoría de liderazgo centrado en la acción**

Ramos (2022), determinó que ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los distintos tipos de liderazgo. El cual sugiere el modelo de liderazgo centrado en la acción así en la acción así:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Es de esta forma que se describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder administrativo se enfoca en estas tres dimensiones con el uso de estos términos importantes:

- Admito que yo cometí una equivocación.
- Estoy orgulloso de tu trabajo.
- Qué opinión tienes.
- Por favor...
- Muchas gracias.
- Nosotros.

### **2.2.2.4 Teoría de la inteligencia emocional**

Ramos (2022), Consideró por mucho tiempo la administración y los negocios enfocados en desarrollar la inteligencia lógica, pero afirmó que un administrador en clima organizacional debe ser esencial el conocimiento de la inteligencia emocional.

En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

- Conocimiento de sí mismo: con la seguridad de auto evaluación de tipo objetiva.

- Autorrealización: con el desarrollo de la integridad y la apertura a los cambios dejando de lado la resistencia inherente en el ser humano al cambio.
- Motivación: se determina como el deseo y el logro de llegar a una meta.
- Empatía: se detalla como la sensibilidad de comprender los problemas y conductas de los demás.
- Habilidades sociales: efectividad para dirigir el cambio y el direccionamiento del equipo.

### **2.2.2.5 Evaluación del desempeño laboral 360°**

Según menciona Alles (2021), y mencionado en Cepeda (2022), Evaluación de desempeño laboral a través de un proceso 360° es: “el desarrollo de las competencias de las personas por sus cualidades y resultados en el puesto de trabajo” (p. 11). A partir de esto, se consideran los siguientes aspectos para ser medidos o cuantificados:

- Integralidad.
- Liderazgo.
- Empoderamiento.
- Iniciativa.
- Conocimiento del entorno organizacional.
- Pensamiento analítico.
- Organización de información.
- Planificación.
- Identificación de problemas.
- Expresiones y comunicación escrita de parte de la administración.

Según instrumento establecido para la evaluación del desempeño laboral se determina aquellas mediciones en escala Likert que detallan el cumplimiento de los objetivos establecidos por medio de la administración a través de la comunicación con los diversos departamentos al momento de proponer diversas metas.

## 2.3 Marco Conceptual

**Desempeño laboral.** La descripción del desempeño laboral aplicado para este proyecto investigativo está orientado a identificar y conocer aquellas metas y logros que poseen los colaboradores de la empresa en relación con sus expectativas y percepciones de las realidades que ofrece el clima organizacional al momento de una comunicación interdepartamental.

**Evaluación del desempeño.** La evaluación que se establece dentro de la empresa para la medición del desempeño laboral se hace de forma objetiva e integral con relación a las conductas nivel de profesión, competencias, el rendimiento del cumplimiento en objetivos y la productividad en tiempo laboral del colaborador.

**Clima Organizacional.** Son los aspectos del entorno que percibe el colaborador en la empresa identificando la motivación y la valoración a sus actividades por los miembros que conforman la cúpula directiva de los diferentes departamentos de una organización.

**Evaluación del clima organizacional.** La evaluación de este clima permite a la empresa identificar la satisfacción y la comodidad que tiene el colaborador con los recursos ofrecidos por parte de la organización. Gracias a esto se puede medir las percepciones sobre diversos aspectos de comunicación institucional, el trabajo en equipo, y el comportamiento de la organización como tal en su configuración orientados a las misiones y visiones de esta.

## 2.4 Marco Legal

En este contenido se detallan los aspectos relevantes que fundamentan el clima organizacional y el desempeño laboral en relación con las leyes y políticas que las respaldan. Desde la Constitución de la República del Ecuador, en el art. 33 menciona que, el trabajo es un derecho y un deber social, el estado garantiza el trabajo en la ciudadanía y satisfacciones de los trabajadores (Constitución, 2020).

Se puede observar que el estado ecuatoriano garantiza un ambiente de trabajo digno que sea de igualdades para la satisfacción y motivación del trabajador por el clima organizacional de las empresas o compañías dentro del estado ecuatoriano.

#### **2.4.1 Código del trabajo**

En el art. 42 del código del trabajo se establece el pago de sus obligaciones a los trabajadores por remuneración de su trabajo y horas extras, además de acondicionar las fábricas, talleres, oficinas y otros lugares de trabajo de acuerdo con las medidas de prevención, seguridad y salud laboral y otras disposiciones legales (Código del Trabajo, 2022).

Esto es importante para la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA que debe garantizar un entorno que facilite el trabajo del colaborador, este implica no solo lo material sino también la parte emocional de ser valorado en la empresa.

#### **2.4.2 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo**

Art. 24. Programa de prevención de riesgos psicosociales. Ambiente o Entorno Físico: ruido, vibraciones, iluminación, stress térmico y discomfort en el espacio físico de trabajo, mismas que pueden incidir negativamente sobre el nivel de satisfacción laboral, motivación, y productividad del trabajador; (Reglamento interno de seguridad y salud de los trabajadores, 2020)

**Reglamento interno.** Los reglamentos internos de la empresa determinan lo siguiente:

Art. 2.- La empresa debe regular los derechos y obligaciones de los trabajadores en conformidad al código laboral vigente.

Art 14.- en conformidad al Art. 42 del Código del trabajo los colaboradores y la empresa deberán acatar lo siguiente:

- Cumplimiento de órdenes de superiores.
- Cumplimiento de horas de trabajo establecidas.
- Tener un área de trabajo debidamente implementada con los recursos necesarios y aseados.
- Comunicar inconformidades sobre el desarrollo de las actividades de la administración o de los colaboradores a gerencia general.
- Proporcionar un desarrollo personal y académico del colaborador que no afecte las actividades de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

En este proyecto de investigación se aplicó tanto el método inductivo como el deductivo, cada uno utilizado por su pertinencia para distintos aspectos de la investigación.

El método inductivo se empleó para observar y analizar los datos obtenidos de los empleados de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. A través de esto, se partió de observaciones específicas sobre el clima organizacional y desempeño laboral. Esta metodología permitió identificar comportamientos y tendencias en los datos recopilados, proporcionando una comprensión detallada de cómo se manifiestan estas variables en el contexto específico de la organización.

Por otro lado, se aplicó el método deductivo, en el que, basándonos en las teorías existentes del clima organizacional y desempeño laboral, se formularon hipótesis que fueron comparadas con los resultados obtenidos mediante instrumentos de recolección de información cuantitativa. Este enfoque permitió evaluar la validez de las teorías en el contexto específico de la empresa y proporcionar un análisis lógico y estructurado de los resultados obtenidos.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación es mixto, cuantitativo y cualitativo. Se consideró ser cuantitativo para evaluar las dos variables en los colaboradores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, a través de las encuestas realizadas a este grupo de personas. Por otro lado, se tomó también el enfoque cualitativo para analizar las mismas dos variables, pero desde la perspectiva del gerente, mediante una entrevista que permitió evidenciar el desempeño laboral y aspectos relacionados con el clima organizacional.

### **3.3 Alcance de la investigación**

El tipo de investigación empleado es de tipo descriptivo - correlacional debido a que se realizó un análisis de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. de los resultados que se obtuvieron a través de la recolección de datos sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, se analizó si existe una conexión entre estas dos variables.

Para analizar el clima organizacional, se tomaron en cuenta factores como la eficacia de la comunicación interna, la percepción del estilo de liderazgo entre los empleados, las relaciones interpersonales en el equipo, las condiciones laborales y el sistema de reconocimiento y recompensa.

En relación con el desempeño laboral, se examinaron la productividad, la calidad del trabajo, la puntualidad, la habilidad para colaborar en equipo y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

La elección de estas dimensiones se fundamentó en su importancia teórica y práctica, con el objetivo de identificar sus interrelaciones y establecer una base sólida para futuras intervenciones que aspiraban a mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

### **3.4 Técnicas e instrumentos para obtener los datos**

Para la recolección de datos en esta investigación, se utilizó la técnica del cuestionario, complementada con entrevista. Se emplearon tres instrumentos: la encuesta EDCO, la encuesta 360 grados y una entrevista al gerente.

La encuesta EDCO, dirigida a los trabajadores de la empresa, a excepción de la gerente general se aplicó para evaluar el clima organizacional. Esta herramienta fue fundamental para analizar las percepciones y sentimientos de los empleados respecto a la comunicación, el liderazgo y las condiciones de trabajo, con el objetivo de obtener una evaluación integral del clima organizacional, identificando fortalezas y

áreas de mejora que pudieran influir en el desempeño laboral. La encuesta EDCO se encuentra en el anexo 1.

La encuesta 360 grados, también dirigida a los trabajadores de la empresa, a excepción de la gerente general, se utilizó para evaluar el desempeño laboral. Esta encuesta proporcionó una evaluación holística del rendimiento de los empleados desde múltiples perspectivas, permitiendo una comprensión más completa de su comportamiento y rendimiento en el entorno laboral, abarcando aspectos como la productividad, la calidad del trabajo, la capacidad para trabajar en equipo y el cumplimiento de metas. La encuesta 360 se encuentra en el anexo 2.

La entrevista a la gerente general se centró en evaluar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral desde una perspectiva gerencial. Esta entrevista permitió obtener información detallada y estratégica, complementando la información de las encuestas y proporcionando una visión detallada sobre cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral, identificando políticas, prácticas y percepciones clave.

La combinación de estos instrumentos permitió una evaluación completa de los factores estudiados, proporcionando datos importantes y variados que contribuyeron al análisis y a las conclusiones de la investigación. La entrevista al gerente se encuentra en el anexo 3.

### **3.5 Población y muestra**

La población estudiada en esta investigación estuvo conformada por seis empleados de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. Estos trabajadores se encontraban distribuidos en diversos departamentos clave de la empresa, incluyendo el área administrativa, comercial, operativa, sistemas y contable, lo que permitió obtener una visión integral y representativa de la organización.

Esta segmentación de la población se presenta de manera detallada en la Tabla 2.

**Tabla 2***Población de la investigación*

<b>Estrato</b>	<b>Cantidad</b>
Gerencia	1
Departamento comercial	1
Departamento operativo	1
Departamento contable	2
Departamento de sistemas	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Dado el tamaño reducido de la población, en esta investigación no se calculó una muestra, ya que se decidió abarcar la totalidad de los empleados. Esto permitió un análisis exhaustivo y específico de cada área funcional dentro de la empresa, proporcionando una comprensión más completa de las dinámicas internas y del impacto del clima organizacional en el desempeño laboral. Al incluir a todos los empleados de los departamentos clave, se aseguró que las conclusiones fueran representativas de las diversas perspectivas y realidades presentes en la empresa.

## CAPÍTULO IV PROPUESTA

### 4.1 Presentación y análisis de resultados

Se aplicaron dos encuestas y una entrevista con el propósito de validar el problema de estudio y conocer las opiniones de los trabajadores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. Para la presentación de los resultados se detalla en primer lugar la confiabilidad de los instrumentos, calculándose el Coeficiente del Alfa de Cronbach, tanto en el cuestionario EDCO y cuestionario 360°.

Cada uno de los cuestionarios permitió conocer el comportamiento de las variables clima organizacional y desempeño laboral, respectivamente. Seguidamente, se muestran los resultados por cada pregunta realizada en los cuestionarios; también se muestra la correlación general y por dimensiones de las variables estudiadas.

#### 4.1.1 Alfa de Cronbach cuestionario EDCO

Para conocer la confiabilidad del Cuestionario EDCO se procesaron los datos en el programa de Excel, utilizando la fórmula estadística de correlación (Anexo 5). Se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 3**

*Alfa de Cronbach Fiabilidad del Cuestionario EDCO*

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nro de elementos
0,906	40

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

La Tabla 3 muestra el coeficiente de Alfa de Cronbach para el cuestionario EDCO, que es de 0.906, siendo un valor bastante alto, lo que indica que el cuestionario EDCO es altamente confiable. Esto significa que las preguntas

relacionadas con el clima organizacional son consistentes entre sí y miden de manera precisa esta variable. Un Alfa de Cronbach superior a 0.7 generalmente se considera aceptable, y un valor cercano a 0.9 o superior indica una excelente fiabilidad. Por lo tanto, se puede confiar en que las respuestas obtenidas con este cuestionario reflejan con precisión las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional.

La Tabla 4 presenta los datos utilizados para calcular el Alfa de Cronbach.

**Tabla 4**

*Resultados de Datos procesados*

---

Sumatoria de Varianza	25,12
Varianza de la suma de los ítems	214,96
k: Número de ítems del instrumento	40

---

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

En esta tabla se presenta los datos que se utilizaron para calcular el Alfa de Cronbach del cuestionario EDCO. Los dos componentes principales son la sumatoria de varianza (25,12) y la varianza de la suma de los ítems (214,96). Además, se menciona el número de ítems (40) que componen el cuestionario.

Estos valores son fundamentales para el cálculo del Alfa de Cronbach. La sumatoria de varianza representa la variabilidad dentro de las respuestas individuales a cada pregunta del cuestionario. La varianza de la suma de los ítems refleja la variabilidad en las puntuaciones totales de los encuestados. La relación entre estas varianzas contribuye a determinar la consistencia interna del cuestionario.

Los datos muestran que la variabilidad entre las preguntas es baja en comparación con la variabilidad total, lo que respalda la alta fiabilidad del cuestionario. Entonces, se puede concluir que el Instrumento EDCO estuvo estructurado por 40 interrogantes divididos por dimensiones que serán analizados más adelante.

Los datos de la sumatoria de varianzas y varianzas de la suma de los ítems son claves, ya que al obtener un Alfa de Cronbach de 0.906 significa que tiene una fiabilidad alta y la varianzas mostró un nivel bajo entre los ítems, que quiere decir que se está midiendo de una manera clara la variable de clima organizacional en el que los colaboradores de la empresa tienen una percepción uniforme de todas las dimensiones de esta variable. Si hubiera sido lo contrario, no se estaría midiendo de una manera sólida, es decir la medición de los ítems podrían estar muy dispersos y obtener un Alfa de Cronbach bajo.

#### 4.1.2 Alfa de Cronbach Cuestionario 360 grados

Para conocer la confiabilidad del Cuestionario 360° se procesaron los datos en el programa de Excel, utilizando la fórmula estadística de correlación (Anexo 6). Se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 5**

*Alfa de Cronbach Fiabilidad del Cuestionario 360 grados*

Estadística de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nro de elementos
0,729	20

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Esta tabla muestra el Alfa de Cronbach para el cuestionario 360 grados, utilizado para evaluar el desempeño laboral. El valor reportado es 0.729, que indica un nivel de fiabilidad aceptable.

Aunque este valor es menor que el del cuestionario EDCO, sigue siendo adecuado para su uso en investigación. Un Alfa de Cronbach de 0.729 sugiere que el cuestionario es razonablemente consistente, pero podría beneficiarse de algunas mejoras para aumentar su precisión. Por ejemplo, revisar y ajustar algunas preguntas que no estén alineadas con el resto podría ayudar a mejorar la fiabilidad del instrumento.

**Tabla 6***Resultados de Datos procesados*

Sumatoria de Varianza	6,08
Varianza de la suma de los ítems	19,76
k: Número de ítems del instrumento	20

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

La Tabla 6 presenta los datos que se utilizaron para calcular el Alfa de Cronbach del cuestionario 360 grados. Los componentes clave incluyen la sumatoria de varianza (6,08) y la varianza de la suma de los ítems (19,76), con un total de 20 ítems en el cuestionario.

Al igual que con la Tabla 4, estos valores son esenciales para calcular la fiabilidad del cuestionario. La suma relativamente baja de la varianza de los ítems individuales en comparación con la varianza total sugiere que hay una consistencia aceptable en cómo se evalúan los diferentes aspectos del desempeño laboral. Sin embargo, el valor menor del Alfa de Cronbach en comparación con el cuestionario EDCO indica que podría haber una mayor dispersión en las respuestas de los encuestados, lo que podría afectar la coherencia de las mediciones.

#### 4.1.3 Matriz de Correlación General

Para obtener la correlación general de las variables principales y sus dimensiones, se procesó en el programa Excel, los valores promedios obtenidos en cada una de las interrogantes por dimensión, como se aprecia en la Tabla 7.

**Tabla 7***Correlación General entre las variables*

Correlación	Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	1	0,818735316
Desempeño Laboral	0,818735316	1

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

La Tabla 7 muestra la correlación general entre las dos variables principales del estudio: clima organizacional y desempeño laboral. El coeficiente de correlación reportado es 0.8187.

Este coeficiente de correlación es alto, lo que indica una fuerte relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Esto significa que a medida que el clima organizacional mejora, también lo hace el desempeño laboral de los empleados. En términos prácticos, si la empresa se enfoca en mejorar el ambiente de trabajo —ya sea a través de mejores condiciones, mayor reconocimiento o incentivos— es probable que esto se refleje en un mejor desempeño de los empleados. Esta fuerte correlación respalda la importancia de invertir en un buen clima organizacional como estrategia para mejorar los resultados organizacionales.

Antes de analizar los resultados obtenidos, es importante destacar la relevancia de las relaciones entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de una organización. El clima organizacional se refiere al ambiente interno que los empleados perciben en su lugar de trabajo, lo cual puede incluir factores como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Un clima positivo tiende a promover actitudes más favorables entre los empleados, lo que puede traducirse en un mejor rendimiento, mayor motivación y un incremento en la productividad.

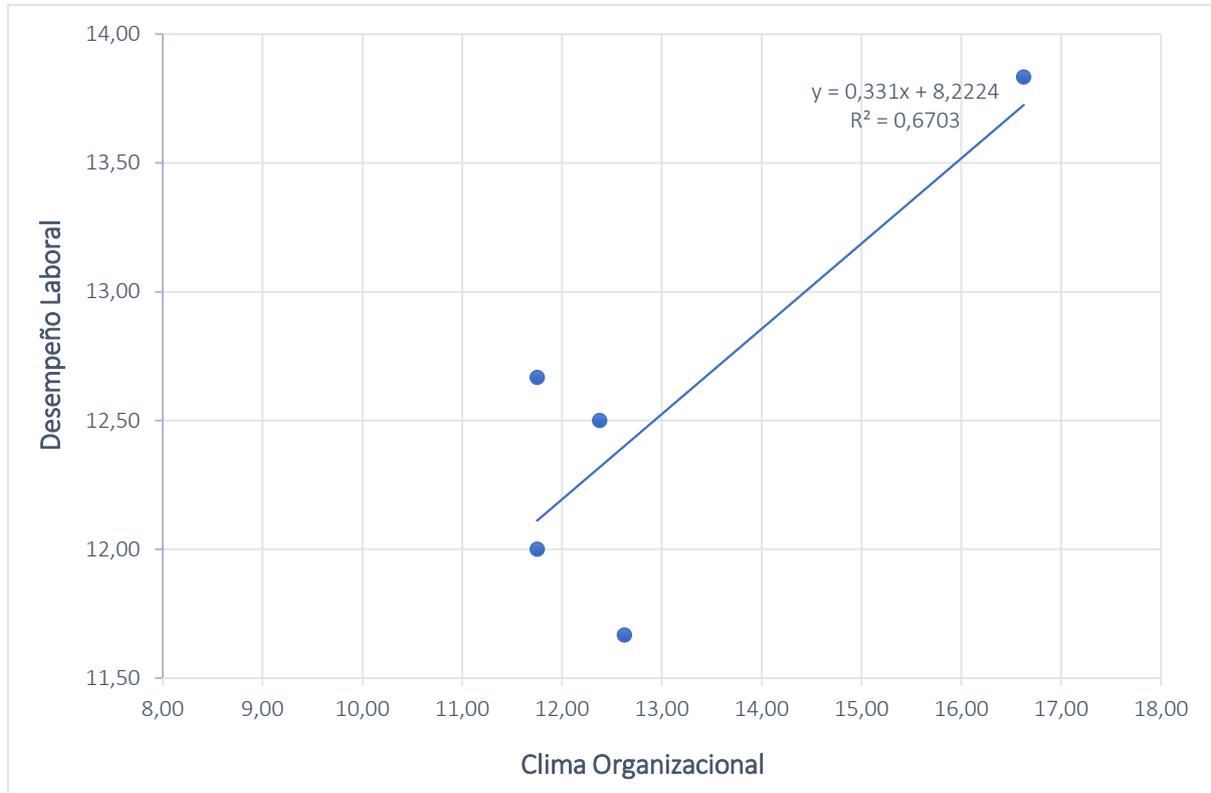
El desempeño laboral es la capacidad de los empleados para cumplir con sus responsabilidades y metas, influyendo directamente en los resultados generales de la empresa. Diversos estudios han demostrado que existe una relación significativa entre estos dos factores: cuando los empleados se sienten valorados y cuentan con un entorno laboral adecuado, tienden a mejorar su rendimiento. Esto no solo beneficia a los empleados, sino también a la empresa, ya que un mejor desempeño laboral conduce a un aumento en la eficiencia, la calidad de los servicios y el cumplimiento de los objetivos.

En base a estos conceptos, se procede a examinar la evaluación gráfica entre el clima organizacional y el desempeño laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A.

La figura 6 muestra gráficamente la correlación entre las principales variables

**Figura 6.**

*Correlación entre las variables*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Se visualiza en la Figura 6 la correlación gráfica entre la variable clima organizacional y la variable desempeño laboral, la ecuación  $y = 0.331x + 8.2224$  muestra una relación positiva clara entre el clima organizacional y el desempeño laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A. Cada vez que se mejora en una unidad el clima organizacional, el desempeño laboral aumenta en 0.331 unidades. Además, con un  $r^2 =$  de 0.6692, se evidencia que el 66.92% de las variaciones en el desempeño laboral están vinculadas al clima organizacional. Esto resalta la importancia de mejorar el entorno laboral para aumentar considerablemente el rendimiento de los empleados y cumplir con los objetivos de la empresa de manera más eficiente.

Esta ecuación destaca la importancia de mejorar el clima organizacional para obtener un impacto positivo en el rendimiento de los empleados. Una relación positiva como esta implica que cualquier esfuerzo en la mejora del entorno laboral podría tener

beneficios tangibles en términos de desempeño, lo que a su vez podría conducir a mayores niveles de productividad y cumplimiento de metas dentro de la empresa.

#### **4.1.4 Matriz de Correlación por Dimensiones**

Se detalla en la Tabla 8 las correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional.

En esta tabla se examinan las correlaciones entre las diferentes dimensiones dentro de la variable clima organizacional. Por ejemplo, la interacción interdepartamental tiene una alta correlación con los beneficios (0.9517) y con las condiciones del lugar de trabajo (0.9445). Estas correlaciones sugieren que las dimensiones del clima organizacional no funcionan de manera aislada, sino que están interrelacionadas.

Una alta correlación entre la interacción interdepartamental y los beneficios indica que cuando los empleados perciben que los beneficios son adecuados, es más probable que se sientan motivados a interactuar y colaborar con otros departamentos. Del mismo modo, cuando las condiciones del lugar de trabajo son favorables, las interacciones entre departamentos tienden a ser más positivas. Esto subraya la importancia de abordar el clima organizacional de manera integral, asegurando que todos los aspectos estén alineados para promover un entorno de trabajo saludable y colaborativo.

**Tabla 8**

*Correlación entre las dimensiones de la variable Clima Organizacional*

Correlación Dimensiones de Clima Organizacional	Interacción Interdepartamental	Relación con los Superiores	Beneficios	Compromiso con la empresa	Condiciones del lugar de trabajo	Incentivo a Trabajadores	Metas de la Empresa	Relaciones Interdepartamentales
Interacción Interdepartamental	1							
Relación con los Superiores	0,348029	1						
Beneficios	0,951734	0,413376	1					
Compromiso con la empresa	0,869510	0,309877	0,754719	1				
Condiciones del lugar de trabajo	0,944452	0,067618	0,914276	0,738308	1			
Incentivo a Trabajadores	0,893650	-0,025963	0,763247	0,740551	0,939420	1		
Metas de la Empresa	0,782960	0,506836	0,637120	0,639945	0,649676	0,762057	1	
Relaciones Interdepartamentales	0,534217	-0,481912	0,378274	0,683755	0,628516	0,702406	0,200770	1

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

**Tabla 9**

*Correlación entre las dimensiones de la variable Desempeño Laboral*

Correlación dimensiones de Desempeño	Conocimiento del Puesto	Planificación y Resolución	Productividad	Habilidades de Comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de Dirección
Conocimiento del Puesto	1					
Planificación y Resolución	0	1				
Productividad	0,133630621	0,790569415	1			
Habilidades de Comunicación	0,124273953	0,735214622	0,203433368	1		
Trabajo en equipo	0	0,816496581	0,80687153	0,375187641	1	
Habilidades de Dirección	-0,045834925	0,271163072	0,728868987	-0,418662417	0,664211164	1

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Se detalla en la Tabla 9 las correlaciones entre las dimensiones de Desempeño Laboral. Esta tabla analiza las correlaciones entre las diferentes dimensiones de la variable desempeño laboral. Un ejemplo es la alta correlación entre planificación y resolución de problemas con el trabajo en equipo (0.8165). Esta correlación sugiere que un enfoque eficaz en la planificación y resolución de problemas está estrechamente ligado a un buen trabajo en equipo.

Cuando los empleados están bien organizados y son capaces de abordar los problemas de manera efectiva, también tienden a colaborar mejor con sus compañeros. Esta sinergia es fundamental para la productividad y el éxito organizacional.

Un equipo que puede planificar y resolver problemas de manera conjunta es más probable que logre altos niveles de desempeño, lo que beneficia tanto al equipo como a la organización en su conjunto.

#### 4.1.4.1 Análisis de la correlación entre las dimensiones del clima organizacional

Para realizar los análisis de las correlaciones entre las dimensiones de las variables, se toma como referencia los valores de la correlación de Pearson como se aprecia en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*Rangos - Correlación de Pearson*

Rango	Correlación
$R = 1$	Correlación Perfecta
$0,8 < r < 1$	Correlación Muy alta
$0,6 < r < 0,8$	Correlación Alta
$0,4 < r < 0,6$	Correlación Moderada
$0,2 < r < 0,4$	Correlación Baja
$0,0 < r < 0,2$	Correlación Muy baja
$r = 0$	Correlación Nula

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Se observó en la Tabla 8 que las mayores correlaciones se dan entre la interacción interdepartamental y los beneficios, a medida que el personal siente

satisfechas sus aspiraciones respecto a los beneficios que recibe, mejora el clima organizacional entre las distintas áreas y departamentos. También, la interacción interdepartamental se correlaciona positivamente de forma muy alta, con las condiciones de trabajo, esto quiere decir que cuando las condiciones de trabajo son buenas y agradables a los empleados, también mejoran la interacción entre las áreas.

De igual forma, las condiciones de trabajo y los incentivos a trabajadores se correlacionan de forma positiva muy alta, con un valor de 0,9394. Cuando las condiciones de trabajo responden a las expectativas de los trabajadores, se considera un aspecto que incentiva al personal en el desempeño de sus funciones.

También, se obtuvo correlaciones bajas como por ejemplo la interacción entre los departamentos con la relación con los supervisores, con un valor de 0,3480 ubicándose en una correlación baja, indicando que no tienen mayor incidencia las interacciones entre las áreas con la forma en que el personal se relaciona con los supervisores; asimismo, la correlación entre las metas de la empresa con las relaciones departamentales es baja, no existe una correlación positiva alta entre estas, con un valor de 0,200 lo cual representa un aspecto que requiere ser mejorado.

Se obtuvo una correlación negativa entre la relación con los supervisores y el incentivo de los trabajadores, con un valor de - 0,0259 representando una correlación nula, de igual forma la relación con los supervisores y las relaciones interdepartamentales con valor de -0,4819.

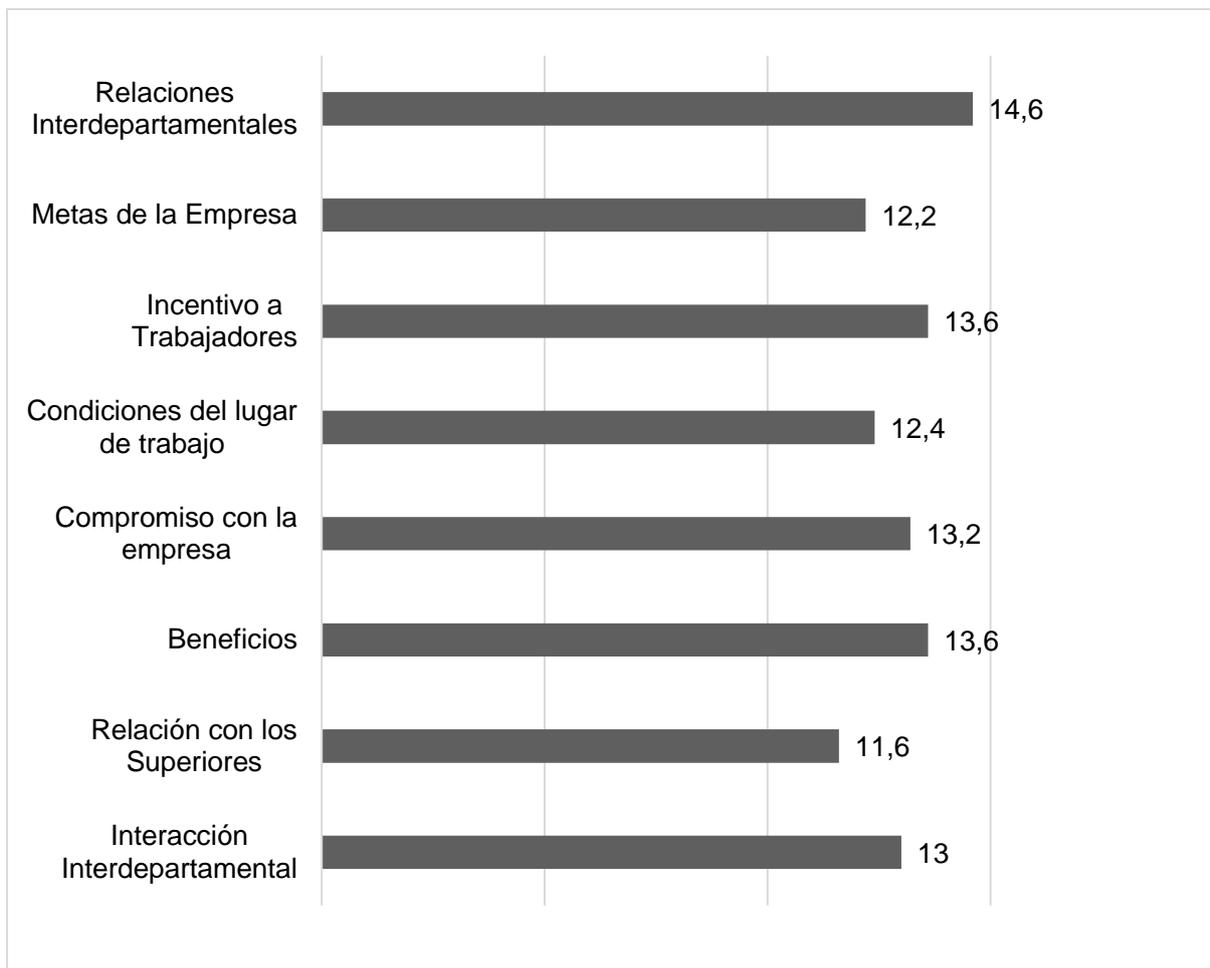
El análisis revela importantes hallazgos sobre las correlaciones entre distintos aspectos del clima organizacional en AIR-SEA LOGISTIC SA. Las relaciones interdepartamentales y los beneficios obtenidos por los empleados muestran una alta correlación positiva, lo que indica que cuando el personal se siente satisfecho con los beneficios recibidos, mejora significativamente el clima organizacional entre las diferentes áreas de la empresa. Además, se observa que las condiciones de trabajo también están altamente correlacionadas con la interacción interdepartamental, lo que sugiere que ambientes laborales agradables fomentan una mayor colaboración entre los departamentos. Este hallazgo subraya la importancia de proporcionar

buenas condiciones laborales para fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión entre las distintas áreas y departamentos.

Como resultado general, se aprecia en la Figura 7 los promedios de las dimensiones de la variable Clima Organizacional.

**Figura 7.**

*Promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable Clima Organizacional*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

La Figura 7 permite comparar de manera inmediata qué aspectos del clima organizacional son mejor valorados y cuáles requieren más atención. Si, por ejemplo, la dimensión "Incentivos a Trabajadores" tiene un promedio significativamente más bajo que otras, esto sugiere que los empleados sienten que no están siendo

adecuadamente recompensados por sus esfuerzos, lo que podría afectar su motivación y desempeño.

En la Tabla 11 se muestran los resultados promedios por cada una de las dimensiones de la variable clima organizacional.

**Tabla 11**  
*Promedio de la Variable Clima Organizacional*

Interacción Interdepartamental	Relación con los Superiores	Beneficios	Compromiso con la empresa	Condiciones del lugar de trabajo	Incentivo a Trabajadores	Metas de la Empresa	Relaciones Interdepartamentales	Total Promedio Clima Organizacional
13	11,6	13,6	13,2	12,4	13,6	12,2	14,6	104,2

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Para conocer el nivel de desarrollo del clima organizacional de acuerdo al promedio obtenido, se revisa la siguiente escala:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Entre 148 y 200 puntos.

De acuerdo con los resultados, la empresa obtuvo un promedio de 104,20 puntos ubicándola en un nivel promedio. Los promedios permiten identificar qué aspectos del clima organizacional son percibidos de manera más favorable y cuáles necesitan mejoras. Como puede darse el caso, si la dimensión relación con los superiores tiene un promedio bajo en comparación con otras dimensiones, esto sugiere que la relación entre los empleados y sus supervisores es un área problemática que requiere atención. La empresa podría enfocarse en mejorar las habilidades de liderazgo y comunicación de los supervisores para fortalecer esta dimensión.

#### 4.1.4.1. Análisis de la correlación entre las dimensiones del desempeño laboral

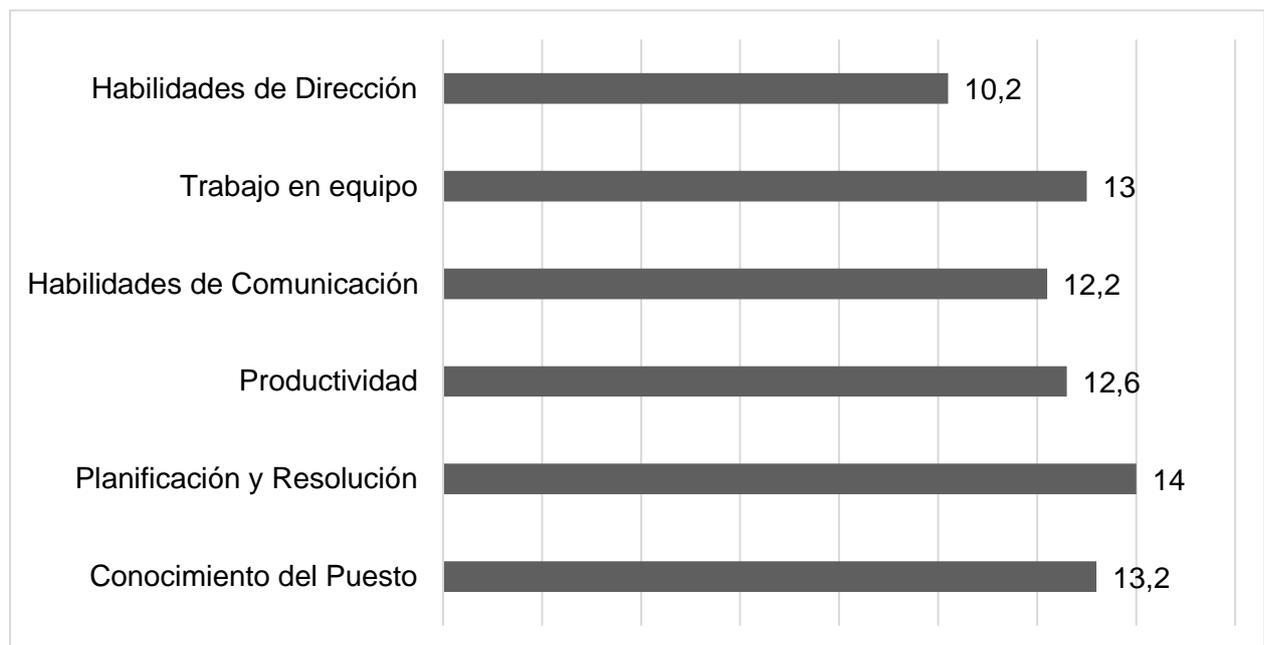
En Tabla 9 se presentaron las correlaciones entre las dimensiones de la variable desempeño laboral, donde se obtuvo una alta correlación entre la planificación y resolución con el trabajo en equipo de 0,8164 sin embargo, la mayoría de las dimensiones presentan una baja correlación, por ejemplo, el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación tiene una correlación baja, afectándose el desempeño de los trabajadores.

Se obtuvo que las habilidades de la comunicación y la productividad tienen una correlación muy baja en la empresa; el conocimiento del puesto arrojó una correlación nula con la resolución y la planificación y el trabajo en equipo, lo cual indica que no se están llevando a cabo estrategias que ayuden a mejorar el trabajo en equipo y la productividad de los trabajadores.

Como resultado general, se aprecia en la Figura 8 los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral.

#### Figura 8.

*Promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral*



Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

En esta figura podemos observar que se facilita la identificación de áreas fuertes y débiles en el desempeño laboral. Si el promedio de trabajo en equipo es bajo, esto podría indicar que los empleados perciben que la colaboración no es efectiva, lo que podría estar obstaculizando la productividad general. Identificar estas debilidades permite a la organización tomar medidas correctivas específicas, como promover la cohesión de equipo a través de talleres o mejorar la comunicación interna.

En la Tabla 12 se presentan los resultados promedios por cada dimensión de la variable clima organizacional.

**Tabla 12**

*Promedio de la Variable Desempeño Laboral*

Conocimiento del Puesto	Planificación y Resolución	Productividad	Habilidades de Comunicación	Trabajo en equipo	Habilidades de Dirección	Total promedio
13,2	14	12,6	12,2	13	10,2	<b>75,2</b>

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Esta tabla muestra los promedios de las dimensiones del desempeño laboral. Los promedios permiten identificar qué aspectos del clima organizacional son percibidos de manera más favorable y cuáles necesitan mejoras. Por ejemplo, si la dimensión "Relación con los Superiores" tiene un promedio bajo en comparación con otras dimensiones, esto sugiere que la relación entre los empleados y sus supervisores es un área problemática que requiere atención. La empresa podría enfocarse en mejorar las habilidades de liderazgo y comunicación de los supervisores para fortalecer esta dimensión.

#### **4.1.5 Matriz de Correlación entre las Dimensiones de las dos variables**

En la Tabla 13, se analizan las correlaciones entre dimensiones de las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Se puede observar que las correlaciones más altas indican una relación positiva significativa entre ciertas dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores. Esto sugiere que, al mejorar aspectos específicos del clima organizacional, se puede potenciar el rendimiento en áreas clave del desempeño laboral.

**Tabla 13**

*Correlación entre las dimensiones de las dos variables.*

DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL								
DIMENSIONES DESEMP. ORG.	Interacción Interdepartamental	Relación con los Superiores	Beneficios	Compromiso con la empresa	Condiciones del lugar de trabajo	Incentivo a Trabajadores	Metas de la Empresa	Relaciones Interdepartamentales
Conocimiento del Puesto	0.17251639	0.08645856	0.31524416	0.38401229	0.13034681	0.11261065	0.38495943	0.28754307
Planificación y Resolución	0.61237244	0.51149575	0.4662524	0.56796183	0.77114214	0.85656036	0.35959748	0.91599186
Productividad	0.80687153	0.02695819	0.58976782	0.83067452	0.76640632	0.91794213	0.79600295	0.7448453
Habilidades de Comunicación	0	0.91507728	0.05141934	0.11483281	0.30777556	0.36385885	0.22913048	0.59648483
Trabajo en equipo	0.91666667	0	0.85656036	0.69560834	0.9894263	0.97135918	0.68509026	0.64106076
Habilidades de Dirección	0.88561489	0.68424722	0.80915478	0.83165549	0.69303461	0.69164112	0.89708792	0.24128651

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Entre las correlaciones positivas, tenemos:

**Incentivo a Trabajadores.** Existe una correlación alta entre la variable de incentivos dentro del clima organizacional y la productividad de los empleados. Esto significa que, al ofrecer incentivos, ya sean monetarios o emocionales, se fomenta un mayor esfuerzo y compromiso por parte de los trabajadores, lo que se traduce en una mayor productividad. Los empleados se sienten valorados y recompensados, lo que los motiva a alcanzar y superar las metas establecidas.

El incentivo o motivación de los empleados también muestra una correlación significativa con su capacidad de planificación y resolución de problemas. Un clima organizacional que fomenta la motivación a través de la participación activa en la toma de decisiones y la oportunidad de desarrollo profesional, mejora la capacidad de los

empleados para planificar sus tareas y resolver problemas de manera efectiva. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa y en la consecución de los objetivos organizacionales.

Otra correlación alta se observa entre el incentivo del trabajo que debe ser bien hecho y el trabajo en equipo que los empleados desempeñen. Cuando los empleados reciben reconocimiento por sus logros, se sienten más motivados a colaborar y apoyar a sus compañeros, fortaleciendo así el trabajo en equipo. Un ambiente donde se valora y celebra el éxito colectivo tiende a promover la cooperación y la cohesión entre los miembros del equipo.

**Condiciones del Lugar de Trabajo.** La correlación positiva alta entre condición de trabajo y trabajo en equipo sugiere que un ambiente laboral favorable, con condiciones adecuadas, facilita la colaboración entre los empleados. Espacios de trabajo cómodos, herramientas adecuadas y un entorno libre de tensiones contribuyen a que los empleados se sientan más dispuestos a colaborar y a trabajar de manera efectiva en equipo. Mejores condiciones de trabajo fomentan una atmósfera de respeto y apoyo mutuo, esencial para un trabajo en equipo exitoso.

**Metas de la Empresa.** La correlación entre metas de la empresa y habilidades de la dirección es alta y nos muestra que cuando la dirección es competente en comunicar y alinear a los empleados con las metas de la empresa, se logra un mayor enfoque y motivación hacia el cumplimiento de dichas metas. Una dirección efectiva asegura que las metas de la empresa sean claras y alcanzables, lo que a su vez motiva a los empleados a trabajar de manera más eficiente y productiva hacia esos objetivos.

**Interacción Interdepartamental.** La alta correlación entre Interacción interdepartamental y trabajo en equipo nos indica que la colaboración entre diferentes departamentos mejora significativamente la cohesión del equipo dentro de cada departamento. Cuando hay una interacción fluida entre departamentos, se comparten conocimientos y recursos, lo que fortalece las relaciones de equipo y mejora la capacidad colectiva para alcanzar objetivos comunes.

La correlación positiva elevada entre interacción interdepartamental y habilidades de la dirección indica que una gestión efectiva que fomente la colaboración entre departamentos fortalece la percepción de la dirección como capaz y eficiente. Cuando la dirección promueve y facilita la interacción interdepartamental, los empleados perciben a la gerencia como proactiva y competente, lo que refuerza la confianza en el liderazgo y mejora el desempeño organizacional.

Las variables interacción interdepartamental y productividad también presentan una marcada correlación positiva indica que una buena comunicación y colaboración entre departamentos es clave para mejorar la eficiencia y los resultados de la empresa. Cuando los departamentos trabajan juntos de manera efectiva, se reducen los errores, se optimizan los procesos y se aumenta la productividad global. La sinergia entre departamentos permite un flujo de trabajo más ágil y una respuesta más rápida a los desafíos.

**Compromiso con la Empresa.** Compromiso con la empresa y productividad son variables con una notable correlación y nos revela que cuando los empleados están comprometidos con la misión y los valores de la empresa, tienden a ser más productivos. Este compromiso se traduce en un mayor esfuerzo y dedicación hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los empleados comprometidos sienten un sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que los motiva a optimizar su rendimiento y a contribuir activamente al éxito de la empresa.

El compromiso de los empleados con la empresa y habilidades de la dirección también mantienen una alta correlación, sugiere que un liderazgo efectivo fortalece el compromiso de los empleados. Cuando la dirección demuestra habilidades de liderazgo sólidas, como comunicación clara, apoyo y desarrollo profesional, los empleados se sienten más conectados con la empresa. Este compromiso resulta en una alineación más fuerte con los objetivos de la organización y en un mayor esfuerzo para alcanzar las metas establecidas.

**Beneficios.** La correlación alta entre beneficios y trabajo en equipo indica que los beneficios ofrecidos a los empleados, como seguros, bonos o días libres, mejoran la moral y fomentan un sentido de equidad y motivación dentro del equipo. Estos

beneficios crean un ambiente donde los empleados están más dispuestos a colaborar y a apoyarse mutuamente, lo que mejora la efectividad del trabajo en equipo.

Los beneficios y habilidades de dirección mantienen también una correlación alta que nos revela que cuando la dirección implementa beneficios adecuados, no solo se mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también se refuerza la percepción de la dirección como competente y preocupada por su equipo. Esto fortalece la relación entre los empleados y la gerencia, promoviendo un entorno de trabajo positivo y productivo.

#### 4.1.6 Análisis de la entrevista realizada

Se realizó entrevista a la gerente general de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, para conocer aspectos característicos del clima organizacional de la empresa y el desempeño de los colaboradores, obteniéndose las siguientes respuestas:

**Tabla 14**

*Análisis de la entrevista realizada a la gerencia de la empresa AIR-SEA LOGICTIC S.A.*

Interrogante	Respuesta	Análisis
¿Cómo es el clima organizacional dentro de la empresa?	En mi opinión, el clima en la empresa es en general bastante bueno, pero hay momentos en que se vuelve un poco tenso. Por ejemplo, al final de cada mes, durante el cierre y cuando estamos tratando de cumplir con las metas establecidas, es común que el ambiente se sienta más cargado. En esos momentos, la presión puede generar estrés en el equipo, y es algo que estamos tratando de	Según las respuestas ofrecidas por la entrevistada, se hace necesario emplear acciones que ayuden a mejorar el clima organizacional en la empresa, especialmente en situaciones de cierre mensual

gestionar para que no afecte demasiado al bienestar del personal.

<b>¿Cuáles son los elementos que considera importante para mantener un adecuado clima organizacional?</b>	Considero como elementos importantes para que haya un buen clima: el respeto y la cooperación.	La entrevistada resalta valores como respeto y cooperación como parte importante en el buen clima organizacional
<b>¿Cómo es el canal de comunicación entre los trabajadores y la gerencia para identificar las necesidades de la organización?</b>	Nuestro canal de comunicación actualmente es bastante formal, lo cual puede ser una limitación. Los empleados pueden expresar sus opiniones y necesidades a través de reuniones y reportes, pero reconocemos que esto no siempre es suficiente.	Según la entrevistada, la empresa requiere de una mejor estrategia de comunicación interna que ayude a fortalecer la interacción interdepartamental
<b>¿Qué tipo de factores motivacionales tiene la empresa para poder incentivar al personal?</b>	Apreciamos el esfuerzo de nuestros empleados y estamos en proceso de desarrollar un método de incentivos sólido.	La empresa está dispuesta a emplear métodos de incentivos que ayuden a la motivación de los trabajadores
<b>¿Qué estrategia se aplica para el trabajo en equipo?</b>	La principal estrategia para fomentar el trabajo en equipo ha sido establecer metas claras y bien definidas. Sin embargo, reconocemos que hay margen para mejorar en términos de promoción de la colaboración efectiva.	Según lo expuesto, se requiere una mayor socialización de los objetivos y metas empresariales para aumentar el compromiso de los colaboradores
<b>¿Cómo se valora los logros profesionales</b>	Actualmente no tenemos un plan sólido definido, pero valoramos los logros profesionales de	La empresa está dispuesta a emplear métodos de incentivos que ayuden a la

<b>de los colaboradores?</b>	nuestros empleados, aunque sabemos que podríamos hacerlo de manera más sistemática.	motivación de los trabajadores
<b>¿Cómo evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores y en qué periodos?</b>	Actualmente no estamos realizando evaluaciones de desempeño, solo revisamos una vez al año. Que se hayan cumplido objetivos empresariales. Es posible que incorporemos esas políticas de evaluación	De acuerdo con la respuesta de la entrevistada, la empresa está dispuesta a establecer políticas de evaluación del desempeño

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

## 4.2 Propuesta

Se propone diseñar e implementar un conjunto integral de estrategias orientadas a mejorar significativamente el clima organizacional y, simultáneamente, potenciar el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. Este enfoque busca no solo abordar las áreas de mejora identificadas, sino también capitalizar las fortalezas existentes dentro de la organización.

Para ello, se realizará un análisis detallado de las dimensiones con mayor correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral, tal como se identifica en la Tabla 13 del estudio. Estas dimensiones claves son aquellas que demuestran una influencia mutua significativa y, por lo tanto, presentan una oportunidad crítica para generar mejoras sustanciales en ambos ámbitos.

Las actividades propuestas estarán específicamente diseñadas para fortalecer estas áreas de alta correlación, promoviendo una cultura organizacional más cohesiva y orientada a resultados. En particular, se enfocará en mejorar aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento mutuo, la colaboración interdepartamental y la motivación individual. Estas acciones no solo mejorarán el ambiente de trabajo, sino que también impulsarán el rendimiento de los empleados, reflejándose en una

mayor eficiencia operativa, satisfacción laboral y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

De este modo, la implementación de estas estrategias permitirá crear un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados, lo que a su vez contribuirá a la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA en el mercado.

**Propuesta Integral para Mejorar el Clima Organizacional y Potenciar el Desempeño Laboral en AIR-SEA LOGISTIC SA.** Esta propuesta proporciona una visión general de las estrategias y actividades planeadas, asegurando que cada componente esté alineado con los objetivos de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa.

**Objetivo general de la propuesta:** Diseñar e implementar un conjunto integral de estrategias orientadas a mejorar significativamente el clima organizacional y potenciar el desempeño laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, abordando las áreas de mejora identificadas y capitalizando las fortalezas existentes dentro de la organización.

**Estrategias Propuestas.** Para lograr una mejora significativa en el clima organizacional y el desempeño laboral, en la tabla 15, se proponen las siguientes estrategias generales las que se alcanzarán con la ejecución de las actividades detalladas posteriormente en la tabla 16. A continuación se detallan cada una de las estrategias:

**Estrategia de Comunicación y Colaboración Efectiva:** Establecer canales y procesos que fomenten una comunicación abierta y efectiva entre todos los niveles de la organización. Promover la colaboración interdepartamental para asegurar que la información fluya de manera adecuada y que los equipos trabajen de forma conjunta hacia los objetivos comunes.

Las Reuniones Semanales de Equipo y los Espacios de Feedback Abierto son las actividades que están diseñadas para mejorar la comunicación y colaboración, facilitando un entorno donde la retroalimentación y la coordinación sean continuas.

**Estrategia de Reconocimiento y Valoración:** Implementar un sistema de reconocimiento que valore los logros y esfuerzos de los empleados, creando un entorno donde el buen desempeño sea apreciado y celebrado. Este enfoque incrementa la motivación y el compromiso de los empleados.

Actividades para lograr esta estrategia son Sesiones de Reconocimiento las que están orientadas a valorar y celebrar los logros de los empleados, reforzando la cultura de aprecio y reconocimiento dentro de la empresa.

**Estrategia de Retroalimentación Constructiva:** Crear un ambiente donde la retroalimentación constructiva sea una práctica regular, permitiendo a los empleados recibir comentarios sobre su desempeño y áreas de mejora de manera positiva y constructiva. Esto promueve el desarrollo profesional y la satisfacción en el trabajo.

Las actividades programadas son Espacios de *Feedback* Abierto las que proporcionarán un marco para que los empleados y la gerencia intercambien retroalimentación, fomentando un entorno de aprendizaje y mejora continua.

**Estrategia de Integración y Cohesión:** Promover actividades que fortalezcan las relaciones personales y la cohesión entre los miembros del equipo. Las iniciativas para mejorar la convivencia y el trabajo en equipo contribuyen a un ambiente laboral más colaborativo y positivo.

Las actividades planteadas para esta estrategia son la realización de Jornadas de Integración Interna. Estas jornadas se centran en actividades que mejoran las relaciones entre los empleados, fortaleciendo la cohesión del equipo y creando un ambiente de trabajo más armonioso.

**Implementación y Evaluación.** Cada actividad será implementada según el calendario establecido, con el gerente como facilitador principal. Se asegurará la

participación activa de todos los empleados para maximizar el impacto de las estrategias.

Las evaluaciones periódicas del clima organizacional y del impacto en el desempeño laboral serán realizadas mediante encuestas, entrevistas y análisis de métricas de desempeño. Estas evaluaciones permitirán ajustar las estrategias según sea necesario.

La implementación de estas estrategias está diseñada para crear un entorno de trabajo positivo y motivador, en el que los empleados se sientan valorados y apoyados. Mejorar la comunicación, reconocer los logros, promover la retroalimentación y fomentar la integración permitirá a AIR-SEA LOGISTIC S.A. potenciar el desempeño laboral y alcanzar sus objetivos organizacionales con mayor eficacia.

**Tabla 15**

*Estrategias Propuestas para Mejorar el Clima Organizacional y Potenciar el Desempeño Laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A.*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades relacionadas</b>
<b>Comunicación y Colaboración Efectiva</b>	Establecer canales y procesos que fomentan una comunicación abierta y efectiva entre todos los niveles de la organización. Promover la colaboración interdepartamental.	Reuniones Semanales de Equipo, Espacios de Feedback Abierto
<b>Reconocimiento y valoración</b>	Implementar un sistema de reconocimiento que valore los logros y esfuerzos de los empleados, creando un entorno donde el buen desempeño sea apreciado y celebrado.	Sesiones de reconocimiento

<b>Retroalimentación Constructiva</b>	Crear un ambiente donde la retroalimentación constructiva sea una práctica regular, permitiendo a los empleados recibir comentarios positivos sobre su desempeño y áreas de mejora.	Espacios de Feedback Abierto
<b>Integración y cohesión</b>	Promover actividades que fortalezcan las relaciones personales y la cohesión entre los miembros del equipo.	Jornadas de Integración Interna

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

#### 4.2.1 Actividades para fomentar un buen clima organizacional

En la Tabla 16, se proponen las siguientes actividades para fomentar un buen clima organizacional.

**Tabla 16**

*Actividades para fomentar un buen clima organizacional*

Objetivo	Actividad	Duración	Fecha	Participantes	Responsable
<b>Mejora la comunicación y la colaboración</b>	Reuniones Semanales de Equipo	1 hora semanal / 1 año	04/11/2024 al 07/11/2025	Personal de la empresa	Gerente
<b>Valorar los esfuerzos y los logros de los empleados</b>	Sesiones de Reconocimiento	30 minutos al mes / 1 año	Del 29/11/2024 al 17/11/2025	Personal de la empresa y Gerente	Gerente
<b>Promover la retroalimentación constructiva</b>	Espacios de Feedback Abierto	1 hora cada 2 semanas / 1 año	05/11/2024 al 19/11/2025	Personal de la empresa y Gerente	Gerente
<b>Fomentar la convivencia y relaciones personales</b>	Jornada de Integración Interna	2 horas trimestral	22/11/2024 al 24/09/2025	Personal de la empresa	Gerente

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

#### **4.2.1.1 Reuniones Semanales de Equipo**

Estas reuniones están diseñadas para ser un espacio donde cada miembro del equipo pueda expresar sus ideas, compartir los desafíos enfrentados durante la semana y colaborar en la resolución de problemas. Además de revisar el progreso de los proyectos, estas reuniones son una oportunidad para alinear los objetivos de todos y garantizar que todos estén informados sobre las prioridades de la empresa.

Las reuniones semanales son fundamentales no solo para mantener una comunicación fluida dentro del equipo, sino también para fortalecer la cohesión grupal y fomentar una responsabilidad compartida. Estas reuniones deben ser altamente interactivas, garantizando que todos los miembros tengan la oportunidad de participar equitativamente.

Para maximizar su efectividad, se recomienda implementar un sistema de liderazgo rotativo, en el cual cada semana un miembro diferente del equipo asuma el rol de líder. Esto no solo promueve un sentido de propiedad sobre el trabajo, sino que también ayuda al desarrollo de habilidades de liderazgo en cada integrante.

Para asegurar la efectividad y productividad de las reuniones, se debe contar con una agenda bien definida que incluya puntos específicos y relevantes. Los temas deben abarcar la revisión de las metas semanales, la discusión de los desafíos enfrentados, la presentación de nuevas propuestas y un espacio para que todos los miembros compartan ideas o sugerencias. Se recomienda que la duración de estas reuniones sea de entre 30 y 45 minutos, tiempo suficiente para abordar todos los puntos importantes sin extenderse innecesariamente.

La implementación efectiva de reuniones semanales contribuye a mejorar la transparencia en la comunicación entre los miembros del equipo y fomenta una cultura de colaboración activa. Además, proporciona una plataforma para identificar y resolver problemas en una etapa temprana, evitando que se conviertan en obstáculos mayores. Esto resulta en una mejora continua de la eficiencia general de la empresa, creando un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

#### 4.2.1.2 Sesiones de Reconocimiento

El reconocimiento regular del trabajo bien hecho es una poderosa herramienta para mantener a los empleados motivados. Estas sesiones consisten en destacar públicamente los logros y esfuerzos de los empleados, lo que puede incluir la finalización exitosa de un proyecto, el esfuerzo adicional para cumplir un plazo o simplemente un desempeño continuo y excelente. Reconocer estos esfuerzos en un entorno grupal no solo motiva al empleado reconocido, sino que también inspira a los demás a esforzarse más.

Para maximizar el impacto de las sesiones de reconocimiento, es importante diversificar los tipos de reconocimiento ofrecidos. En lugar de limitarse a elogios verbales, se pueden utilizar sistemas de reconocimiento más variados y significativos. Por ejemplo, implementar una "*Mención de Excelencia*" mensual puede ser una excelente forma de destacar a un empleado que haya demostrado un esfuerzo destacado. Este tipo de reconocimiento simbólico refuerza el comportamiento positivo y establece un estándar de excelencia para el equipo.

Los tipos de reconocimiento que se deben implementar para alcanzar la estrategia planteada, son:

**Reconocimiento Público:** Durante las reuniones de equipo, se puede destacar el trabajo excepcional de los empleados frente a sus colegas. Este reconocimiento genera un ambiente de admiración y refuerza el sentido de pertenencia y compromiso. Al reconocer públicamente los logros, se fomenta una cultura de apreciación y se motiva a otros a alcanzar altos estándares.

**Reconocimiento Privado:** Un correo electrónico personalizado de la gerencia también puede tener un impacto significativo. Este tipo de reconocimiento muestra que se valoran los esfuerzos individuales de manera personal y directa. Un mensaje bien elaborado puede expresar aprecio genuino y motivar al empleado al demostrar que su trabajo es reconocido y apreciado.

**Impacto en la Empresa:** La implementación de iniciativas de reconocimiento diversificadas beneficia tanto al empleado que recibe el reconocimiento como al resto del equipo. Estas prácticas contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo, donde el esfuerzo y la dedicación son valorados. A largo plazo, un sistema de reconocimiento bien ejecutado puede aumentar la satisfacción laboral, la retención de talento y la productividad general de la empresa. Además, al establecer una cultura de reconocimiento, se fomenta un clima organizacional más colaborativo y motivador.

Estas sesiones de reconocimiento, se pueden realizar al final de cada mes, durante las reuniones de equipo o en un momento específico del día. El reconocimiento puede ser verbal, pero también es posible complementarlo con pequeños incentivos simbólicos como un certificado de reconocimiento, un pequeño regalo, o una mención especial en un boletín interno o correo grupal.

#### **4.2.1.3 Espacios de *Feedback* abierto**

Los espacios de *feedback* abierto son fundamentales para fomentar una cultura de mejora continua. Son espacios destinados a crear un entorno de confianza donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus opiniones y sugerencias, tanto positivas como constructivas, sobre el trabajo y el ambiente laboral. La retroalimentación constructiva es fundamental para el crecimiento tanto individual como organizacional. Estos espacios deben enfocarse en brindar una retroalimentación específica y accionable, que ayude a mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral.

Para asegurar la transparencia, es útil que estos espacios sean gestionados por un moderador que garantice que todas las opiniones sean escuchadas y valoradas. Las estrategias para optimizar el *Feedback*, requiere del análisis de Resultados, lo que significa que tras cada sesión de *feedback*, es importante registrar las sugerencias y preocupaciones más relevantes. Compartir un resumen de los puntos discutidos con todo el equipo asegura que las opiniones de los empleados sean tomadas en cuenta y contribuye a un ciclo continuo de retroalimentación.

De cada sesión de *feedback* deben surgir acciones específicas, asignando responsables y plazos claros para su implementación. Esto fortalece la confianza del equipo en la eficacia del *feedback* y demuestra que se están realizando esfuerzos para abordar las preocupaciones planteadas.

Entre los beneficios está la creación de un ambiente que prioriza la escucha activa mejora la moral del equipo y refuerza la cultura de mejora continua. Permite realizar ajustes rápidos a problemas que puedan estar afectando el desempeño, contribuyendo a un entorno de trabajo más adaptativo y efectivo.

Estos espacios se pueden programar cada dos semanas, donde cada empleado tiene la oportunidad de expresar sus pensamientos en un entorno seguro y respetuoso. Es crucial que la gerente facilite estas reuniones, garantizando que se escuchen todas las voces y que se tomen medidas sobre las sugerencias y comentarios proporcionados.

#### **4.2.1.4 Jornada de Integración Interna**

La jornada de integración tiene como objetivo fomentar la convivencia y fortalecer las relaciones interpersonales y promover una mayor cohesión entre los empleados. Estas actividades deben ser diseñadas para ser tanto entretenidas como orientadas a objetivos específicos, tales como fomentar la colaboración, mejorar la resolución de problemas y promover una comunicación efectiva y puede incluir dinámicas de equipo, juegos, actividades recreativas o incluso un almuerzo compartido dentro de la oficina. El objetivo es que los empleados se conozcan mejor fuera de sus roles laborales formales, lo que puede mejorar la comunicación y colaboración en el trabajo.

Al proporcionar espacios donde los empleados pueden interactuar fuera del entorno laboral habitual, se crea un ambiente más relajado que facilita la comprensión mutua y la empatía entre compañeros.

Las jornadas deben ser cuidadosamente planificadas, teniendo en cuenta las características de la empresa y las necesidades de los empleados. Cada actividad

debe tener un propósito claro, ya sea para fortalecer habilidades de comunicación, mejorar el trabajo en equipo o permitir que los empleados se conozcan mejor en un entorno menos formal.

Se puede organizar esta jornada una vez cada trimestre, en un día de menor carga laboral. Es importante que estas actividades sean ligeras y divertidas, centradas en crear un ambiente relajado y ameno. Las dinámicas pueden ser dirigidas por la gerente o algún empleado con habilidades en organización de eventos.

Las actividades recomendadas son:

- **Dinámicas de Equipo (Team Building):** Diseñar actividades que simulen situaciones laborales en un contexto lúdico, como “Escape Rooms” internos o desafíos de construcción con recursos limitados. Estas dinámicas permiten a los empleados practicar la colaboración bajo presión, mejorar la comunicación y fortalecer la confianza en el equipo. Por ejemplo, un ejercicio de "Construcción con Recursos Limitados" puede involucrar a los empleados en la creación de una estructura usando piezas básicas, lo que refleja la colaboración y la delegación de responsabilidades en un entorno laboral real.
- **Jornadas Temáticas:** Organizar eventos centrados en temas que refuercen los valores de la empresa y habilidades clave para una interacción efectiva. Un ejemplo podría ser una jornada de "Cultura Colaborativa", con juegos y dinámicas que subrayen la importancia de la cooperación, el liderazgo y la empatía. Actividades como juegos de rol o concursos sobre la cultura corporativa pueden ser parte de este tipo de jornada. Por ejemplo, una jornada de "Resolución de Conflictos" donde los equipos enfrentan y resuelven problemas hipotéticos puede mejorar la capacidad de negociación y la resolución pacífica de conflictos.
- **Talleres de Habilidades Blandas:** Además de las dinámicas lúdicas, los talleres enfocados en habilidades interpersonales como la comunicación efectiva, la escucha activa y la inteligencia emocional son beneficiosos. Un

taller de "Comunicación No Violenta" puede enseñar a los empleados a expresar opiniones y desacuerdos de manera constructiva, lo cual es crucial para prevenir malentendidos y fomentar un ambiente de respeto.

- **Retos de Colaboración Interdepartamental:** Actividades que requieran la participación conjunta de diferentes departamentos pueden promover una mejor colaboración y romper barreras de comunicación. Un ejemplo es una competencia entre equipos de distintas áreas para resolver un problema o mejorar un proceso de la empresa. Esto ayuda a desarrollar una visión más integrada y fomenta el respeto mutuo entre departamentos.

Los efectos esperados de estas jornadas de integración interna están diseñados para mejorar la cohesión del equipo al permitir que los empleados interactúen en un ambiente más relajado y colaborativo. Se espera que los empleados se sientan más conectados y comprometidos, lo que puede aumentar la disposición para trabajar en equipo y resolver problemas conjuntamente.

También se anticipa un aumento en la satisfacción laboral y en el compromiso con la empresa, ya que los empleados que se sienten parte de un equipo unido tienden a estar más motivados. A largo plazo, estas actividades pueden reducir conflictos, mejorar la productividad y promover una mayor retención del talento, creando una cultura organizacional centrada en la colaboración y el respeto mutuo.

#### **4.2.2 Actividades para mejorar el desempeño laboral**

Se proponen las siguientes alternativas para mejorar el desempeño laboral. Se describen en la Tabla 17.

##### **4.2.2.1 Talleres de capacitación interna**

Estos talleres están diseñados para abordar necesidades específicas de formación dentro de la empresa. Pueden enfocarse en mejorar habilidades técnicas, como el uso de software específico, técnicas de ventas o atención al cliente, o habilidades blandas como la comunicación efectiva y la gestión del tiempo. Estos

talleres son esenciales para mantener a los empleados actualizados y competentes, lo que a su vez mejora la eficiencia y calidad del trabajo. (Total 24 horas anuales) (2 horas mensuales x 12 meses).

La gerente puede identificar junto con los empleados las áreas donde se requiere capacitación y organizar talleres mensuales de dos horas. En caso de que algún empleado tenga conocimientos avanzados en una materia específica, puede liderar el taller, lo que también promueve el reconocimiento y la valorización del conocimiento interno.

El objetivo de estos talleres es diseñar y ofrecer talleres de capacitación que respondan a las necesidades específicas de formación de los empleados, con el fin de mejorar tanto habilidades técnicas como blandas. Estos talleres están diseñados para mantenerse actualizados y competentes, contribuyendo así a una mayor eficiencia y calidad en el trabajo.

**Duración y Frecuencia.** Se programarán talleres mensuales de dos horas cada uno, sumando un total de 24 horas anuales. La gerente colaborará con los empleados para identificar las áreas de capacitación necesarias y organizar los talleres en función de estas necesidades. Además, se promoverá que empleados con conocimientos avanzados en áreas específicas lideren los talleres, fomentando el reconocimiento y valorización del conocimiento interno.

### **Talleres Propuestos**

1. **Taller de Comunicación Efectiva:** El objetivo del taller es mejorar las habilidades de comunicación de los empleados para fomentar una colaboración más fluida y evitar malentendidos.

Contenido: Técnicas de escucha activa, comunicación no verbal, y manejo de conflictos.

Actividades: Juegos de rol, análisis de casos, y simulaciones de conversaciones difíciles.

2. **Taller de Gestión del Tiempo:** El objetivo del taller es optimizar el uso del tiempo para mejorar la productividad y reducir el estrés laboral.

Contenido: Técnicas de planificación, establecimiento de prioridades, y herramientas de gestión del tiempo.

Actividades: Creación de planes de acción, establecimiento de metas SMART, y uso de herramientas de gestión del tiempo.
  
3. **Taller de Uso de Software Específico:** El objetivo del taller es capacitar a los empleados en el uso eficiente del software utilizado en la empresa.

Contenido: Funcionalidades avanzadas del software, resolución de problemas comunes, y mejores prácticas.

Actividades: Demostraciones prácticas, resolución de problemas en grupo, y ejercicios de uso del software.
  
4. **Taller de Técnicas de Ventas:** El objetivo del taller es mejorar las habilidades de ventas para incrementar la efectividad en la captación y retención de clientes.

Contenido: Estrategias de ventas, técnicas de negociación, y manejo de objeciones.

Actividades: Role-playing de escenarios de ventas, análisis de casos de éxito, y técnicas de cierre de ventas.
  
5. **Taller de Atención al Cliente:** El objetivo del taller es mejorar la calidad del servicio al cliente para asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes.

Contenido: Técnicas de atención al cliente, manejo de quejas y reclamaciones, y creación de experiencias positivas para el cliente.

Actividades: Simulaciones de interacción con clientes, análisis de casos de servicio, y estrategias para la resolución de problemas.
  
6. **Taller de Desarrollo de Liderazgo:** El objetivo del taller es desarrollar habilidades de liderazgo en empleados con potencial para asumir roles de liderazgo en el futuro.

Contenido: Estilos de liderazgo, motivación del equipo, y toma de decisiones.

**Tabla 17***Actividades para mejorar el desempeño laboral*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollar habilidades específicas	Talleres de capacitación interna	2 horas al mes / 1 año	15/11/2024 al 23/11/2025	Personal de la empresa	Gerente
Definir y monitorear objetivos claros	Establecimientos de metas y seguimientos	Trimestral / 1 año	20/01/2025 al 14/11/2025	Personal de la empresa	Gerente
Mejorar y evaluar el rendimiento de los empleados	Evaluación del desempeño conjunta	1 hora trimestral / 1 año	23/12/2024 al 24/10/2025	Personal de la empresa y Gerente	Gerente
Desarrollar actividades para fortalecer el trabajo en equipo	Proyecto colaborativo	3 horas mensuales / 1 año	12/11/2024 al 26/11/2025	Personal de la empresa	Gerente

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Actividades: Ejercicios de liderazgo, estudios de caso de líderes exitosos, y discusiones sobre desafíos de liderazgo.

Para la Implementación y Evaluación de estos talleres se debe considerar identificar las necesidades, buscar un empleado que pueda liderar los talleres y posteriormente evaluar para medir los resultados.

Identificación de Necesidades: La gerente debe colaborar con los empleados para determinar las áreas de capacitación más relevantes.

Liderazgo de Talleres: Empleados con experiencia avanzada pueden liderar los talleres, lo que también refuerza su reconocimiento y valor dentro de la empresa.

Evaluación de Talleres: Se debe realizar una evaluación de cada taller para medir su efectividad y obtener retroalimentación para futuras mejoras.

#### **4.2.2.2 Establecimientos de metas y seguimientos**

Proponer metas claras y alcanzables para cada empleado es crucial para mantener el enfoque y la motivación. Estas metas deben estar alineadas con los objetivos generales de la empresa y ser revisadas regularmente para asegurar que los empleados estén en camino de cumplirlas. El seguimiento regular ayuda a identificar problemas potenciales antes de que se conviertan en obstáculos mayores.

Se pueden establecer metas trimestrales en una reunión inicial y hacer un seguimiento semanal durante las reuniones de equipo. Esto permite la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos de la empresa y aumento de la productividad.

Para mantener el enfoque y la motivación de los empleados en AIR-SEA LOGISTIC S.A., es esencial establecer metas claras y alcanzables que estén alineadas con los objetivos generales de la empresa. Estas metas deben ser revisadas y ajustadas regularmente para asegurar que se mantengan en el camino

correcto y contribuir a la mejora continua. Las siguientes son las estrategias de metas propuestas:

- **Establecimiento de Metas Trimestrales:** Definir metas claras y específicas para cada empleado al inicio de cada trimestre. En una reunión inicial de cada trimestre, se discutirán y acordarán las metas individuales basadas en las necesidades de la empresa y el desempeño previo de cada empleado.
- **Seguimiento Semanal:** Monitorear el progreso hacia las metas establecidas y realizar ajustes si es necesario. Durante las reuniones semanales de equipo, se revisará el avance de las metas individuales, se identificarán obstáculos y se proporcionará retroalimentación para mantener el enfoque.

**Metas Específicas Propuestas.** Se detallan a continuación las metas de manera trimestral, el logro esperado y el tipo de seguimiento que se daría a cada una de las actividades para lograr las estrategias planteadas.

- **Metas de Comunicación Efectiva.**  
Meta Trimestral: Cada empleado debe mejorar su habilidad para comunicar claramente sus ideas, evaluado mediante encuestas de retroalimentación de compañeros.  
Medida de Éxito: Incrementar en un 20% la puntuación en encuestas de comunicación en comparación con el trimestre anterior.  
Seguimiento: Revisión en reuniones semanales y evaluación en la reunión trimestral.
- **Metas de Productividad y Eficiencia.**  
Meta Trimestral: Cada empleado debe completar al menos un 15% más de tareas en sus proyectos o tareas asignadas, comparado con el trimestre anterior.  
Medida de Éxito: Aumento en la cantidad de tareas completadas a tiempo y dentro del presupuesto.

Seguimiento: Revisión del rendimiento en reuniones semanales y comparación con los informes de productividad.

- Metas de Capacitación y Desarrollo.

Meta Trimestral: Cada empleado debe asistir y completar al menos dos talleres de capacitación relevantes para su rol.

Medida de Éxito: Certificación o finalización de los talleres con una evaluación positiva.

Seguimiento: Confirmación de asistencia y desempeño en los talleres durante reuniones semanales y revisiones trimestrales.

- Metas de Atención al Cliente.

Meta Trimestral: Mejorar la satisfacción del cliente en un 10%, medido a través de encuestas de satisfacción y comentarios.

Medida de Éxito: Incremento en la puntuación de satisfacción del cliente y reducción en la cantidad de quejas recibidas.

Seguimiento: Evaluación de encuestas de clientes y análisis de comentarios en reuniones semanales.

- Metas de Colaboración Interdepartamental.

Meta Trimestral: Participar en al menos un proyecto colaborativo con otro departamento y contribuir de manera significativa a su éxito.

Medida de Éxito: Completar el proyecto con resultados positivos y obtener retroalimentación positiva de los departamentos involucrados.

Seguimiento: Revisión de la participación y los resultados del proyecto durante las reuniones semanales y evaluaciones trimestrales.

#### **4.2.2.3 Evaluación del desempeño conjunta**

Esta actividad permite que tanto la gerente, como el empleado revisen el progreso en relación con las metas establecidas, discutan los desafíos enfrentados, y acuerden un plan de acción para el futuro. Este proceso es fundamental para

asegurar que los empleados se sientan apoyados y que su desarrollo profesional esté en línea con las necesidades de la empresa.

Estas evaluaciones se realizan trimestralmente, en sesiones de una hora, donde se analizan tanto los logros como las áreas de mejora. Es un espacio para la retroalimentación bidireccional y para establecer nuevos objetivos y planes de desarrollo que impulsen el crecimiento tanto del empleado como de la empresa. La gerente debe preparar estas sesiones con anticipación, revisando los objetivos anteriores y preparando comentarios constructivos para compartir con cada empleado.

Es importante que se acuerden acciones concretas para el próximo trimestre, asegurando que haya claridad sobre las expectativas y las responsabilidades.

#### **4.2.2.4 Proyecto colaborativo**

Los proyectos colaborativos son iniciativas diseñadas para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la capacidad de los empleados para resolver problemas de manera conjunta. Al asignar un proyecto específico que requiere la participación activa de todos los miembros del equipo, se crean oportunidades para que los empleados compartan sus habilidades y conocimientos, fortalezcan la colaboración y aprendan a confiar en las capacidades de sus compañeros. Esto no solo mejora el rendimiento general, sino que también refuerza las relaciones laborales.

Una vez al mes, se dedica una tarde a trabajar en un proyecto que sea relevante para la empresa, como mejorar un proceso interno, desarrollar una nueva estrategia de marketing, o resolver un problema operativo. La gerente asigna roles claros a cada miembro del equipo y supervisa el progreso del proyecto, asegurando que todos contribuyan y que los objetivos del proyecto se alcancen de manera efectiva.

Al final del mes, se revisan los resultados y se discuten las lecciones aprendidas, lo que permite a los empleados reflexionar sobre su desempeño y buscar

mejoras continuas. A continuación, se plantean el cronograma para la aplicación de la propuesta.

### 4.2.3 Propuesta de Cronograma para desarrollar las actividades

A continuación, la Tabla 18 detalla la propuesta de cronograma para el desarrollo de las actividades planificadas. Este cronograma abarca un periodo desde noviembre de 2024 hasta noviembre de 2025, e incluye actividades clave como reuniones semanales de equipo, sesiones de reconocimiento, espacios de *feedback* abierto, jornadas de integración interna, talleres de capacitación, establecimiento de metas y seguimiento, evaluaciones de desempeño conjuntas y proyectos colaborativos.

**Tabla 18**

*Propuesta de Cronograma para desarrollar las actividades*

Actividad	FECHA											
	2024		2025									
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	AGO	SEP	OCT	NOV
Reuniones Semanales de Equipo												
Sesiones de Reconocimiento												
Espacios de Feedback Abierto												
Jornada de Integración Interna												
Talleres de Capacitación Interna												
Establecimiento de Metas y Seguimiento												
Evaluación de Desempeño Conjunta												
Proyecto Colaborativo												

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

#### 4.2.4 Costo estimado de la propuesta

El costo total estimado para la implementación de esta propuesta se puede desglosar de la siguiente manera, tal y como lo muestra la tabla 19.

El costo estimado para llevar a cabo la propuesta consiste en evaluar los recursos financieros necesarios para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA. Dado que la empresa cuenta con solo 5 empleados y no tiene un departamento de Recursos Humanos, la propuesta se ha diseñado para obtener el máximo impacto positivo con recursos limitados, llevando a cabo la mayoría de las actividades dentro de la oficina para mantener bajos los costos.

**Tabla 19**

*Costo estimado de la propuesta*

Descripción	Costo Estimado	Costo Estimado	Costo Estimado
	Mensual	Semestral	Anual
Suministros y Materiales	\$10 – \$30	\$30 - \$90	\$120 - \$360
Tiempos de los Empleados	Costo Indirecto	Costo Indirecto	Costo Indirecto
<b>Total Costo Estimado</b>	<b>\$10 – \$30</b>	<b>\$30 - \$90</b>	<b>\$120 - \$360</b>

Elaborado por: Salazar y Tello (2024).

Los costos se dividen en varias categorías. Primero, están los materiales y suministros necesarios, como artículos de oficina y pequeños incentivos como certificados y tarjetas de agradecimiento. Aunque estos costos son bajos, es importante tenerlos en cuenta para mantener la calidad de las actividades. Se estima que estos gastos estarán entre \$10 y \$30 mensuales.

El tiempo dedicado por los empleados también es un factor a considerar. Aunque el tiempo invertido en reuniones, capacitaciones y proyectos no representa un gasto monetario directo, es importante reconocer que estas horas no se dedican a las tareas operativas normales. No obstante, dado que estas actividades buscan mejorar la eficiencia y productividad a largo plazo, la inversión de tiempo es vista

como un costo necesario. El costo indirecto asociado al tiempo de los empleados se puede calcular teniendo en cuenta el valor de la hora laboral.

Entonces, para mantener los costos bajos, se recomienda utilizar recursos internos en lugar de contratar consultores externos y optar por reconocimientos simples pero significativos, como tarjetas personalizadas y menciones en reuniones. Realizar todas las actividades en la oficina ayuda a evitar gastos adicionales de alquiler de espacios o logística externa.

Podemos decir que, el costo total estimado para implementar la propuesta se centra en los materiales y suministros, con un rango de \$10 a \$30 mensuales, sumando entre \$120 y \$360 anuales. Incluyendo el costo de oportunidad del tiempo de los empleados, la propuesta sigue siendo viable para una pequeña empresa con recursos limitados.

La implementación de la propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA ofrecerá una serie de beneficios significativos, a pesar del enfoque en mantener los costos bajos. Estos beneficios se manifestarán tanto a nivel individual como colectivo y contribuirán a la salud general de la empresa.

**Mejora en la Moral del Equipo.** La implementación de actividades de reconocimiento y capacitación contribuirá a un ambiente laboral más positivo y motivador. Los empleados se sentirán valorados y apreciados, lo que fortalecerá su compromiso con la empresa y fomentará una actitud más proactiva y positiva.

**Aumento de la Productividad.** Al invertir en el desarrollo profesional y la capacitación, los empleados adquirirán nuevas habilidades y conocimientos que les permitirán desempeñarse de manera más eficiente y efectiva en sus roles. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye al rendimiento general del equipo.

**Fortalecimiento del Trabajo en Equipo.** Las actividades diseñadas para mejorar la comunicación y la colaboración dentro de la empresa facilitarán un

ambiente de trabajo más cohesionado. Esto fomentará una mayor cooperación entre los empleados y reducirá posibles conflictos, lo que resultará en un flujo de trabajo más armonioso.

**Desarrollo de una Cultura Organizacional Positiva.** Al enfocarse en la mejora del clima organizacional, la empresa cultivará una cultura de reconocimiento y apoyo mutuo. Esto contribuirá a un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan motivados y respaldados, lo cual es crucial para la retención de talento y la satisfacción laboral.

**Mejora en la Comunicación Interna.** La propuesta incluye actividades que fomentan la comunicación abierta y el *feedback* constructivo. Esto ayudará a identificar y resolver problemas de manera más eficiente, promoviendo una mayor transparencia y entendimiento dentro del equipo.

**Aumento del Compromiso y la Motivación.** Las actividades de reconocimiento y capacitación incrementan el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados. Cuando los empleados ven que sus esfuerzos son reconocidos y que tienen oportunidades para crecer profesionalmente, están más comprometidos con sus responsabilidades y objetivos de la empresa.

La ejecución de esta propuesta no solo optimizará el clima organizacional y el desempeño laboral, sino que también contribuirá a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Los beneficios esperados en términos de moral del equipo, productividad, trabajo en equipo, cultura organizacional, retención de personal, comunicación interna, y compromiso, superarán significativamente la inversión requerida. La propuesta está diseñada para ser una solución eficaz y económica que proporcionará un retorno significativo en términos de bienestar y rendimiento de los empleados.

## CONCLUSIONES

Las teorías sobre las cuales se fundamentó la investigación, permitieron conocer la relevancia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. De esta manera, la teoría expuesta resalta que las organizaciones deben gestionar un buen clima organizacional, para captar el interés de los trabajadores, de manera que estos puedan desarrollar sus funciones y tareas asignadas, de forma motivada.

Al diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA, se pudo conocer que un clima organizacional adecuado contribuye significativamente a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Los resultados obtenidos a través de las encuestas EDCO y 360 grados mostraron que la empresa posee un clima organizacional en un nivel promedio y que a partir del análisis de los resultados, se han planteado estrategias de mejora enfocadas en la comunicación interna, el reconocimiento del personal, y la colaboración interdepartamental.

La implementación de estas acciones no solo busca subsanar las deficiencias actuales, sino también fortalecer la cohesión del equipo y promover un entorno laboral más positivo y productivo. Además, se buscó que estas actividades no generen un gasto significativo para la empresa, asegurando su viabilidad económica. Las actividades propuestas, que incluyen reuniones periódicas de equipo, sesiones de reconocimiento y espacios de *feedback*, están diseñadas para fomentar una cultura organizacional más cohesiva y orientada a resultados.

Además, se encontró una correlación positiva alta entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, lo que refuerza la idea de que un ambiente de trabajo saludable no solo incrementa la satisfacción de los empleados, sino que también fomenta un mayor compromiso y productividad. Específicamente, la investigación reveló que la percepción de un clima organizacional adecuado se asocia directamente con un mejor rendimiento en términos de calidad del trabajo, cumplimiento de objetivos y disposición para colaborar en equipo.

La aplicación de estas estrategias no solo mejorará el ambiente de trabajo, sino que también aportará beneficios tangibles a la empresa, como un incremento en la eficiencia operativa, una mayor retención de talento y una mejor alineación con los objetivos estratégicos.

Este estudio aporta conocimientos valiosos sobre la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, y ofrece una guía práctica para la implementación de mejoras en empresas similares. Los hallazgos pueden ser utilizados como referencia para futuras investigaciones en gestión organizacional, especialmente en el sector de transporte y logística.

## RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para optimizar el clima organizacional y el rendimiento laboral en AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

Inicialmente, se aconseja que la gerencia de la empresa realice una revisión y actualización periódica de las teorías y conceptos relacionados con el clima organizacional y su impacto en el rendimiento de los empleados. Esta práctica permitirá alinear las estrategias de gestión con las mejores prácticas reconocidas en el campo, asegurando que las decisiones se basen en una comprensión detallada y actualizada de cómo el ambiente laboral influye en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

Además, es altamente recomendable implementar encuestas periódicas entre el personal para medir su percepción sobre el clima organizacional. Estas encuestas no solo permitirán identificar debilidades y fortalezas dentro de la empresa, sino que también proporcionarán una base sólida para la implementación de acciones correctivas y mejoras continuas. Evaluar dimensiones clave como la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación es esencial para crear un entorno laboral que promueva el compromiso y la colaboración entre los empleados.

Se sugiere adoptar las actividades de mejora propuestas en esta investigación, diseñadas para ser económicamente viables y sencillas de implementar. Estas actividades incluyen reuniones semanales de equipo, sesiones de reconocimiento para destacar logros individuales y colectivos, y espacios para *feedback* abierto y constructivo. Estas prácticas no solo fortalecerán la cohesión del equipo, sino que también contribuirán a mejorar la disposición y el compromiso de los colaboradores en el desempeño de sus funciones diarias.

Para mantener los costos en un nivel manejable, se recomienda utilizar recursos internos en lugar de contratar consultores externos y optar por reconocimientos simples pero significativos, tales como tarjetas personalizadas y menciones destacadas en reuniones de equipo. Realizar estas actividades dentro de

la oficina ayudará a evitar gastos adicionales relacionados con el alquiler de espacios externos o la logística asociada.

La gerencia debe enfocarse en desarrollar y consolidar una cultura organizacional positiva. Implementar actividades que fomenten la comunicación abierta, el *feedback* constructivo y el reconocimiento de los logros individuales y grupales permitirá mejorar la moral del equipo, aumentar la productividad y promover un ambiente de trabajo más cohesionado y motivador. Esta estrategia no solo contribuirá al bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también se traducirá en una mayor eficiencia operativa y un mejor alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa, favoreciendo el crecimiento y éxito a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2021). *Evaluaciones múltiples*. Granica.  
<https://books.google.com.ec/books?id=oIVVEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Alvarado, A. M., & Contreras, I. S. (2022). *El clima laboral y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores del área administrativa de la empresa YAFESA S.A. [Tesis de Grado]*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5564>.
- Andino, P. (2022). Habilidades del administrador de empresas desde una perspectiva del mercado laboral actual. *Journal of Management & Business Studies*, 4(1), 1-22.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2022). *Administración de empresas elementos básicos*. Pons Publisher House. Obtenido de <https://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), pp. 109-121. doi:10.17162/riva.v7i1.1417
- Bejarano, P. K. (2020). *Control Interno y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de un Municipio Limeño, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14446/Orihuela\\_BPK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14446/Orihuela_BPK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiché, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Botero, J. P. (2023). El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales. *Revista Científica ANFIBIOS*, 6(2), 31-40.
- Bú-Alba, B. (2021). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, Vol. 5(Núm. 1), pp. 57-72. Obtenido de

<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/download/189/47>

6

- Caicedo, A. M. (2023). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral (Tesis de grado)*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/24213>
- Cepeda, J. J. (2022). *Evaluación del desempeño laboral de los empleados de la CIA DESAGREG, desarrollo industrial del Ecuador S.A. [Tesis de Maestría]*. UNIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/15087/1/UA-MAE-EAC-025-2022.pdf>.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría General de la administración*. McGraw-Hill.
- Chica, D. C. (2021). *El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso (Tesis de Postgrado)*. Universidad Tecnológica Empresarial del Guayaquil. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/223/EL-MODELO-DE-DENISON-Y-SU-IMPACTO-EN-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL-CASO-COMPANIA-GARDOSGRAN-S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Código del Trabajo. (2022). Código del trabajo CODIFICACIÓN 2005-017. Ecuador: Comisión de legislación Laboral.
- Constitución. (2020). Constitución de la República del Ecuador. *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Ecuador: Asamblea Nacional.
- Contreras, M. D., & Ruiz, S. D. (2023). *La cultura organizacional y el ambiente laboral en la Empresa American Call Center de Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rícafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6301>
- Córdova, F. d. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020 (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52351/C%C3%B3rdova\\_BFM-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52351/C%C3%B3rdova_BFM-SD.pdf?sequence=1)

- Costa-Marcé, A., Echazarreta-Soler, C., & Montenegro-Gálvez, D. I. (2020). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Revista Empresa y Humanismo*, XXIII(2), 9-32. doi:<https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.9-32>
- Cuello, R. B., Cienfuegos, R., & Águila, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, Vol 7(Núm. 1), 109-121. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Díaz Corella, M. E., & Elao León, D. L. (2019). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la Empresa TIA S.A. [Tesis de Grado]*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3477>.
- Franco, R. (2020). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Criterio Libre*, Vol. 18(Núm. 32), pp. 71-107.
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2020). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 11(15), pp. 111-140. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/216737064\\_Teorias\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional)
- González, J., Ramírez, R., Terán, N. T., & Palomino, G. d. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Holguin, J. C. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en la Escuela de Educación Básica ciudad de Ibarra [Tesis de Licenciatura]*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Iturralde, J. I. (2021). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados de rendimiento de los trabajadores de una cooperativa d Horro y Crédito*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- López, A. A. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil (Tesis de Maestría)*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19811>. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>

- Macías, E. K., & Saltos, G. M. (2020). Incidencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De La Carrera De Ingeniería Química De La Universidad Técnica De Manabí. *EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(1), 98–116. doi:10.46498/reduipb.v24i1.1252
- Medina, M. V. (2021). Transformación de la cultura organizacional a partir de la acción del agente de igualdad de oportunidades. *ATLÁNTICAS – Revista Internacional de Estudios Feministas*, 2(1), 246-270. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3e15/c18f70c0513ee341d98fc840870fa417858a.pdf>
- Morales, J. I. (2023). *Diseño organizacional para el mejoramiento del clima organizacional en el personal de la Empresa Pharmacore S.A. (Tesis de Grado)*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6298>. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6298>
- Morán, D. J., & Solís, B. S. (2023). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Zumo Cacao de la ciudad de Guayaquil (tesis de Pregrado)*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6621>
- Olivera, Y. J., Leyva, L. L., & Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. Obtenido de [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522021000200003&script=sci\\_arttext](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522021000200003&script=sci_arttext)
- Ramos, D. C. (2022). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje (Tesis de grado)*. Colombia: UNAD.
- Reglamento interno de seguridad y salud de los trabajadores. (2020). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Quito. Obtenido de [https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/15.-reglamento\\_de\\_seguridad\\_y\\_salud\\_ocupacional\\_sdh.pdf](https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/15.-reglamento_de_seguridad_y_salud_ocupacional_sdh.pdf)
- Santamaría, J. G., & Ojeda, H. F. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. (Tesis postgrado)*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar . Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>

Santos, J. F., & Torres, K. E. (2023). *Plan de mejora del rendimiento laboral para los trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Guayaquil (Tesis de Grado)*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/6241/1/T-ULVR-5095.pdf>

Suma, M. (2021). *El employee engagement como un aliado estratégico para optimizar el desempeño laboral (Tesis de postgrado)*. Perú: Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/33a04888-2910-4cc3-bbb7-71435dd0d2d1/content>

Super Cias. (2024). *Reporte anual financiero*. Ecuador: Super intendencia de compañías y seguros. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultalimagen/visor.zul?pdc=KF57yTdx1ttdo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo37wSJutKBalsJs7CPO0jig3KkwqTKXs%2FzXLjV%2F1YEJq%2FU6AFiP%2F%2BwrOeit65dlJW5Ko6OdQYi7%2BXKx8yQ9YHimfkqg1oLAYAuzIUWs4SjUw%3D%3D>

Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar. (2019). *Diagnóstico de clima organizacional Institución*. Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar.

Uría, D. E. (2021). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato (Tesis de grado)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1376>

Zárate, M. J. (2013). *Análisis e implementación del plan de acción para el mejoramiento del clima laboral [Tesis de Maestría]*. Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Cuestionario EDCO, encuesta a colaboradores de clima organizacional.



### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

#### FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### Encuestas para trabajadores escala EDCO de clima organizacional

**Tema de estudio:** Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

**Objetivo:** Diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

#### Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una X la serie de preguntas que se realizarán a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de frecuencia.

- 1 NUNCA
- 2 MUY POCAS VECES
- 3 ALGUNAS VECES
- 4 CASI SIEMPRE
- 5 SIEMPRE

#### INTERACCIÓN INTERDEPARTAMENTAL

		1	2	3	4	5
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes.					

#### RELACION CON LOS SUPERIORES

		1	2	3	4	5
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
7	El jefe es mal educado.					

8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.					
9	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.					

### BENEFICIOS

		1	2	3	4	5
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.					
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de las Empresas.					
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.					

### COMPROMISO CON LA EMPRESA

		1	2	3	4	5
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa.					
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.					
20	Sería más feliz en otra empresa.					

### CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

		1	2	3	4	5
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.					

### Incentivo a Trabajadores

		1	2	3	4	5
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27	La empresa brinda estabilidad laboral.					

28	La empresa contrata personal temporal.					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					

Metas de la Empresa		1	2	3	4	5
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.					
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.					
35						

Relaciones Interdepartamentales		1	2	3	4	5
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.					
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.					
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.					
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.					

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR \_\_\_\_\_

FUENTE: Zarate (2013)

**Anexo 2. Encuesta a colaboradores 360 de desempeño laboral**



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Encuestas a trabajadores**

**Tema de estudio:** Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

**Objetivo:** Diagnosticar el desempeño laboral de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

**Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A.  
TRANSPORTE DE CARGA.**

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X la serie de preguntas que se realizarán a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de frecuencia.

1 NUNCA

2 MUY POCAS VECES

3 ALGUNAS VECES

4 CASI SIEMPRE

5 SIEMPRE

**HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO**

**1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO**

		1	2	3	4	5
1	Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo					
2	Tiene los saberes necesarios para el área de trabajo					
3	La especialización académica está acorde con el puesto					

2. PLANIFICACIÓN Y  
RESOLUCIÓN

		1	2	3	4	5
4	Su trabajo es de forma organizada					
5	Requiere una supervisión mínima en sus tareas					
6	Tiene la capacidad de identificar problemas					
7	Su reacción es inmediata ante los problemas					

3. PRODUCTIVIDAD

		1	2	3	4	5
8	Cumple con las tareas encomendadas					
9	Puede manejar varias actividades a la vez					
10	Consigue el nivel de productividad en la empresa					

4. HABILIDADES DE  
COMUNICACIÓN

		1	2	3	4	5
11	Formula ideas para mejorar las actividades					
12	Participa en las reuniones entre los compañeros					
13	Sabe escuchar a los demás trabajadores					

5. TRABAJO EN EQUIPO

		1	2	3	4	5
14	Trabaja en equipo					
15	Ayuda a sus compañeros de área					
16	Puede trabajar con distintos tipos de personas					
17	Es proactivo ante sus compañeros					

6. HABILIDADES DE DIRECCIÓN

		1	2	3	4	5
18	Transmite bien las ideas a su jefe y compañeros					
19	Demuestra dotes de liderazgo en su área					
20	Motiva a sus compañeros a conseguir las tareas					

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_ FIRMA DEL EVALUADOR \_\_\_\_\_

FUENTE: Cepeda (2022)

### Anexo 3. Entrevista a Gerente



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA**

**Tema de estudio:** Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

**Objetivo:** Diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

Entrevista dirigida a gerente de la empresa AIR-SEA LOGISTIC S.A. TRANSPORTE DE CARGA.

#### **Preguntas de entrevista**

1. ¿Cómo es el clima organizacional dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles son los elementos que considera importante para mantener un adecuado clima organizacional?
3. ¿Cómo es el canal de comunicación entre los trabajadores y la gerencia para identificar las necesidades de la organización?
4. ¿Qué tipo de factores motivacionales tiene la empresa para poder incentivar al personal?
5. ¿Qué estrategia se aplica para el trabajo en equipo?
6. ¿Cómo se valora los logros profesionales de los colaboradores?
7. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de sus colaboradores y en qué periodos?

## Anexo 4. Confiabilidad del Instrumento EDCO

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
Elegir si es trabajador o gerente																				
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.																				
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.																				
Los miembros del grupo son distantes conmigo.																				
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.																				
El grupo de trabajo valora mis aportes.																				
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.																				
El jefe es mal educado.																				
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.																				
Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias.																				
El jefe desconfía del grupo de trabajo.																				
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.																				
Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.																				
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.																				
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de las Empresas.																				
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.																				
Realmente me interesa el futuro de la empresa.																				
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.																				
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.																				
Sin remuneración no trabajo horas extras.																				
Sería más feliz en otra empresa.																				
<b>TOTAL VARIANZA</b>	<b>0,16</b>	<b>0,96</b>	<b>0,4</b>	<b>0,24</b>	<b>0,16</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>	<b>1,04</b>	<b>1,36</b>	<b>0,16</b>	<b>1,2</b>	<b>0,64</b>	<b>0,16</b>	<b>0,4</b>	<b>0,16</b>	<b>0,4</b>	<b>1,36</b>	<b>0</b>	<b>0,96</b>	<b>0,24</b>

Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	Pregunta 26	Pregunta 27	Pregunta 28	Pregunta 29	Pregunta 30	Pregunta 31	Pregunta 32	Pregunta 33	Pregunta 34	Pregunta 35	Pregunta 36	Pregunta 37	Pregunta 38	Pregunta 39	Pregunta 40	Total
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	La iluminación del área de trabajo es deficiente.	La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño	La empresa brinda estabilidad laboral.	La empresa contrata personal temporal.	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	Las metas de la empresa son poco entendibles.	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	101
2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	94
3	3	3	1	1	2	2	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	3	4	3	94
3	3	3	2	1	3	2	3	4	1	2	2	4	2	1	3	2	3	3	2	99
2	2	3	2	1	3	3	3	3	1	3	2	4	2	2	3	3	3	4	2	133
5	5	3	3	2	2	5	3	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	3	3	214,96
1,2	0,96	0,16	0,4	0,24	0,24	1,2	0,64	1,76	2,24	1,84	0,64	0,24	0,4	0,64	0,4	0,56	0,4	0,24	0,24	214,96

Anexo 5. Confiabilidad del Instrumento 360°

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	
<b>Elegir si es trabajador o gerente</b>																					
<b>Cumple con las actividades y obligaciones del trabajo</b>																					
<b>Tiene los saberes necesarios para el área de trabajo</b>																					
<b>La especialización académica está acorde con el puesto</b>																					
<b>Su trabajo es de forma organizada</b>																					
<b>Requiere una supervisión mínima en sus tareas</b>																					
<b>Tiene la capacidad de identificar problemas</b>																					
<b>Su reacción es inmediata ante los problemas</b>																					
<b>Cumple con las tareas encomendadas</b>																					
<b>Puede manejar varias actividades a la vez</b>																					
<b>Consigue el nivel de productividad en la empresa</b>																					
<b>Formula ideas para mejorar las actividades</b>																					
<b>Participa en las reuniones entre los compañeros</b>																					
<b>Sabe escuchar a los demás trabajadores</b>																					
<b>Trabaja en equipo</b>																					
<b>Ayuda a sus compañeros de área</b>																					
<b>Puede trabajar con distintos tipos de personas</b>																					
<b>Es proactivo ante sus compañeros</b>																					
<b>Transmite bien las ideas a su jefe y compañeros</b>																					
<b>Demuestra dotes de liderazgo en su área</b>																					
<b>Motiva a sus compañeros a conseguir las tareas</b>																					
<b>Total</b>																					
<b>Trabajador 1</b>	4	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	<b>70</b>
<b>Trabajador 2</b>	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	2	<b>72</b>
<b>Trabajador 3</b>	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	2	<b>76</b>
<b>Trabajador 4</b>	5	5	4	5	1	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	<b>75</b>
<b>Trabajador 5</b>	5	5	3	5	1	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>83</b>
<b>TOTAL VARIANZA</b>	<b>0,24</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,64</b>	<b>0,24</b>	<b>0</b>	<b>0,16</b>	<b>0,24</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,64</b>	<b>1,2</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,24</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,24</b>	<b>0,8</b>	<b>19,76</b>