



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**DISEÑO DE PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**CREACIÓN DE LA OFICINA ASESORAMIENTO EMPRESARIAL EN  
EL HIPERMARKET DE BABAHOYO DE LA PROVINCIA DE LOS  
RÍOS**

**AUTORA: BRIONES ALTAMIRANO NARCISA MARÍA**

**MILAGRO, ABRIL DEL 2014**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título: **Estudio del desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral en Hípermarket Babahoyo, Provincia de los Ríos.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniera Comercial.

El problema de la investigación se refiere a: **“De qué manera incide la no implementación de programas de capacitación del clima laboral en desempeño del talento humano del Híper del Babahoyo”.**

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

Presentado por la egresada:

Briones Altamirano Narcisa María

**C.I. 0918082421**

### **TUTOR**

---

MSc, Freddy Tejada Escobar

Milagro, a los 4 días del mes abril del 2014

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 4 días del mes de abril del 2014

---

Briones Altamirano Narcisa

C.I. 0918082421

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**



MILAGRO, 08 MAYO DEL 2014

MAE.

Ing. Washington Guevara Piedra

**DIRECTOR DE LA FACULTAD**

**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

Ciudad.-

Señor Decano:

Para los fines legales consiguientes, certifico que se ha revisado la tesis, de la Egresada **BRIONES ALTAMIRANO NARCISA** con el Tema de Tesis Titulado **Estudio del desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral en Hípermarket Babahoyo, Provincia de los Ríos** y habiendo realizado las observaciones generales de la tesis:

- 1.-Adjuntar autorización de la empresa.
- 2.-Revisión del tema de investigación.
- 3.-Modificación de objetivo general, organigrama de la empresa.
- 4.- Modificación de los objetivos de la propuesta.
- 5.-Mejorar gráficos

Ha concluido su trabajo de campo y la redacción de la tesis la misma que ha sido revisada por el suscrito y el tribunal de sustentación encontrándose a entera satisfacción y dando una calificación de 85/ 100.

Particular que ponemos a vuestro conocimiento, para los fines consiguientes.

Atentamente,

.....  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Ing. Jaime Andocilla.**

.....  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

**Ing. Roberto Cabezas.**

.....  
**SECRETARIO DEL TRIBUNAL.**

**Raúl Minchala Msc.**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mis padres Baudilio Briones y Florencia Altamirano a mis queridos y bellos hijos Brayan y Joseline Parrales Briones, quienes en todo momento me apoyaron a realizar mi carrera y de esta manera culminar mis estudios.

También a mi esposo Armando Parrales que día a día me dio su apoyo directamente para culminar mi carrera universitaria.

**NARCISA BRIONES ALTAMIRANO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y la capacidad para poder realizar mi proyecto de tesis.

En especial a mis maestros que con sus sabios conocimientos me guiaron y me enseñaron todo lo aprendido en esta carrera la cual estoy orgullosa de haber culminado mis estudios universitarios.

**NARCISA BRIONES ALTAMIRANO**

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Doctor:

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Estudio del desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral en Hípermarket Babahoyo, Provincia de los Ríos**, y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 4 días del mes de abril del 2014

---

Briones Altamirano Narcisa

C.I. 0918082421

## PÁGINAS PRELIMINARES

Página de caratula o portada .....	i
Página de constancia de aceptación por el tutor .....	ii
Página de declaración de autoria de la investigacion .....	iii
Página de certificación de la defensa (calificacion) .....	iv
Página de dedicatoria .....	v
Página de agradecimiento .....	vi
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI .....	vii
Indice General.....	viii
Indice de cuadros .....	ix
Indice de figuras .....	x
Resumen.....	xi

## INDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

<b>EL PROBLEMA</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema de investigación .....	4
1.1.4 Sistematización del problema de investigación .....	4
1.1.5Determinación del tema.....	5
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	6



## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

Pág.

<b>2.1 MARCO TEÓRICO</b> -----	8
2.1.1 Antecedentes historicos -----	8
2.1.2 Antecedentes referenciales-----	10
2.1.3 Fundamentacion Cientifica-----	13
<b>2.2MARCO LEGAL</b> -----	45
<b>2.3MARCO CONCEPTUAL</b> -----	46
<b>2.4HIPOTESIS Y VARIABLES</b> -----	51
2.4.1Hipótesis General -----	51
2.4.2 Hipótesis particulares -----	51
2.4.3Declaracion de variables -----	51
2.4.4Operacionalizacion de las variables-----	53

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Pág.

<b>3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL</b> -----	54
<b>3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA</b> -----	57
3.2.1 Caracteristicas de la Población-----	58
3.2.2Delimitacion de la poblacion-----	58
3.2.3Tipo de muestra -----	59
3.2.4Tamaño de la muestra -----	59
3.2.5Proceso de selección -----	60
<b>3.3 LOS METODO Y LAS TECNICAS</b> -----	60
3.3.1 Metodos teoricos -----	60
3.3.2 Metodos empiricos -----	61
3.3.3 Tecnicas e instrumentos-----	61
<b>3.4PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN</b> -----	62

## CAPÍTULO IV

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>Pág.</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL -----	64
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS -	65
4.3 RESULTADOS -----	75
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. -----	76

## CAPÍTULO V

<b>PROPUESTA</b>	<b>Pág.</b>
5.1 TEMA -----	77
5.2 JUSTIFICACIÓN-----	77
5.3 FUNDAMENTACIÓN -----	77
5.4 OBJETIVOS-----	78
5.4.1 Objetivo general -----	78
5.4.2 Objetivos específicos -----	78
5.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA -----	79
5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD -----	79
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA -----	80
5.7.1 Actividades-----	120
5.7.2 Recursos financieros -----	121
5.7.3Impacto-----	122
5.7.4Cronograma -----	123
5.7.5Lineamiento para evaluar la propuesta-----	123
<b>CONCLUSIONES</b> -----	125
<b>RECOMENDACIONES</b> -----	126
<b>BIBLIOGRAFIA</b> -----	127
<b>ANEXOS</b> -----	129

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b>	
Características del clima de tipo autoritario-----	22
<b>CUADRO 2</b>	
Características del clima de tipo autoritario-----	23
<b>CUADRO 3</b>	
Características del clima de tipo participativo -----	24
<b>CUADRO 4</b>	
Características del clima de tipo participativo -----	25
<b>CUADRO 5</b>	
Clima Laboral -----	26
<b>CUADRO 6</b>	
Resumen del Código de trabajo -----	45
<b>CUADRO 7</b>	
Operacionalización de las variables -----	53
<b>CUADRO 8</b>	
Población de estudio. -----	58
<b>CUADRO 9</b>	
Servicio que ofrece Hiper de Babahoyo -----	65
<b>CUADRO 10</b>	
Elevado desarrollo personal de sus empleados -----	66
<b>CUADRO 11</b>	
Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados -----	67
<b>CUADRO 12</b>	
Se siente satisfecho con los beneficios que percibe -----	68
<b>CUADRO 13</b>	
Los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo.-----	69

<b>CUADRO 14</b>	
Grado de importancia que le da Ud. Al trabajo en equipo. -----	70
<b>CUADRO 15</b>	
Nivel de coordinación sobre los diferentes departamentos del Híper.-----	71
<b>CUADRO 16</b>	
Relaciones laborales entre los trabajadores-----	72
<b>CUADRO 17</b>	
Ambiente de trabajo entre los trabajadores-----	73
<b>CUADRO 18</b>	
Herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores-----	74
<b>CUADRO 19</b>	
Verificación de la hipótesis -----	76
<b>CUADRO 20</b>	
Barreras de entrada -----	105
<b>CUADRO 21</b>	
Análisis del FODA -----	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	
Características del Clima Organizacional -----	33
<b>FIGURA 2</b>	
Esquema de las Características del Clima Organizacional-----	36
<b>FIGURA 3</b>	
Cultura del Clima Organizacional-----	44
<b>FIGURA 4</b>	
Servicio que ofrece Hiper de Babahoyo -----	65
<b>FIGURA 5</b>	
Elevado desarrollo personal de sus empleados -----	66
<b>FIGURA 6</b>	
Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados -----	67
<b>FIGURA 7</b>	
Se siente satisfecho con los beneficios que percibe -----	68
<b>FIGURA 8</b>	
Los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo -----	69
<b>FIGURA 9</b>	
Grado de importancia que le da Ud. Al trabajo en equipo. -----	70
<b>FIGURA 10</b>	
Nivel de coordinación sobre los diferentes departamentos del Híper.. -----	71
<b>FIGURA 11</b>	
Relaciones laborales entre los trabajadores-----	72
<b>FIGURA 12</b>	
Ambiente de trabajo entre los trabajadores-----	73
<b>FIGURA 13</b>	
Herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores. -----	74
<b>FIGURA 14</b>	
Ubicación del Hiper de Babahoyo -----	79

## ANEXOS

### **ANEXO 1**

Formato de la encuesta a los trabajadores ----- 130

### **ANEXO 2**

Fotos realizando la encuesta ----- 133

### **ANEXO 3**

Interiores del Híper de Babahoyo----- 135

## RESUMEN

El desarrollo de este trabajo esta direccionado al El Híper del Paseo Shopping de la ciudad de Babahoyo, provincia de Guayas, donde notamos un descuido de la motivación del personal que está afectando el clima organizacional, para ello se planteó el tema investigativo el cual consistió en ¿De qué manera incide la no implementación de programas de capacitación del clima laboral en desempeño del talento humano del Híper del Babahoyo?, dentro de los subproblemas encontrados tenemos que la descoordinación de las actividades de las diferentes áreas en la motivación del personal, la deserción del personal y su alto índice de rotación, la falta de motivación en el personal de las diferentes áreas del híper y por ultimo está afectando que los empleados no tengan el grado de conocimiento necesario sobre los objetivos del Híper de Babahoyo. La técnica utilizada fue la encuesta, la cual fue aplicada a los trabajadores del Híper de Babahoyo para conocer acerca de los problemas que existen. Una vez analizada la información obtenida de los instrumentos se propuso la siguiente propuesta “Creación de la Oficina asesoramiento empresarial en El Hiper de Babahoyo de la provincia de los Ríos”. Esta propuesta tiene la finalidad de crear una oficina de asesoría empresarial, que beneficiará eficazmente al desarrollo de la actividad de la empresa, mejorando las relaciones interpersonales, mediante herramientas necesarias tales como: Manuales de funciones y software administrativos que ayudaran administrar y evaluar los procesos de la información que se genera a lo largo del crecimiento de la empresa, gracias a la información que se genere se podrá tomar mejores decisiones. Asesorando en el diagnóstico e implementando herramientas que ayudarán al desarrollo de las actividades del Híper de Babahoyo y culminando con este proyecto tenemos los beneficios, lineamientos y conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Clima organizacional, programas de capacitación y deserción del personal.

## ABSTRACT

The development of this work is addressed to El Paseo Shopping Hyper City Babahoyo province of Guayas, where we noticed a neglect of motivation that is affecting the organizational climate, the research for this issue was raised which consisted how does affects not implementing training programs work climate performance of human talent Hyper Babahoyo? within subproblems we found that the lack of coordination of the activities of the different areas in staff motivation , attrition and high staff turnover , lack of staff motivation in different areas of hyper and finally is affecting employees do not have the necessary degree of knowledge about the objectives of hyper Babahoyo . The technique used was the survey, which was applied to workers Hyper Babahoyo to learn about the problems that exist . After analyzing the information obtained from the following proposal instruments "Creating the Office business advice Hiper Babahoyo The province of Rivers " was proposed. This proposal aims to create an office of business advisory , which will benefit the development of effective business activity , improving interpersonal relationships, by necessary tools such as manuals and administrative software functions that help manage and evaluate processes the information generated during the growth of the company , thanks to the information generated may make better decisions. Advising in the diagnosis and implementing tools to help the development of the activities of Hyper Babahoyo and culminating with this project have benefits, guidelines and conclusions and recommendations.

**Keywords:** Organizational climate, training and staff attrition.



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector comercial nace de los proyectos de emprendimientos sea por necesidad de trabajo o por la orientación de las personas a generar su independencia económica, tal es el caso del Híper del Paseo Shopping, situado en la ciudad de Babahoyo, las deficiencias notorias en el clima organizacional dentro del talento humano del Híper, se acentúan debido a que los empleados no cuentan con programas de mejoramiento organizacional, la falta de motivación y seguridad del trabajo además no cuentan con capacitaciones para dar mejoras dentro del mismo.

El primer capítulo consiste específicamente en el planteamiento de los problemas, en la delimitación y la evaluación del mismo lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia del tema tratado.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico que explica y pone de manifiesto la información fundamentada. En su fundamentación científica consta la respectiva reseña histórica que nos da amplios conocimientos sobre la problemática planteada.

El tercer capítulo, aquí nos referimos a la modalidad de investigación que es de campo y también la bibliografía que nos permite definir claramente el problema existente y nos conlleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de una investigación y análisis profunda.

En el cuarto capítulo se representó la información en cuadro y gráficos, en los cuales se expresan las respuestas de los encuestados en porcentajes, donde se efectuó entonces el análisis de cada pregunta, información que ayudo a la formulación del tema propuesto.

El capítulo cinco tenemos la propuesta de nuestro proyecto que es la creación de la oficina de asesoramiento empresarial en el Híper de Babahoyo de la provincia de Los Ríos, para mejorar las relaciones interpersonales y las actividades laborales que ayuden a potencializar la participación de la entidad en este sector comercial.

Es importante esta empresa, cuente con herramientas necesarias para administrar y evaluar los procesos operativos mediante la implementación de manuales de funciones, los mismos que servirán como directriz a los empleados, mejorando las relaciones interpersonales con el fin de lograr una mejor organización y un ambiente laboral saludable, además es necesario ejecutar un software administrativo que ayudará a organizar y a procesar la información que se genera a lo largo del crecimiento de la empresa, gracias a la información que se genere podemos tomar mejores decisiones.

Finalmente tenemos las respectivas conclusiones y recomendaciones aplicables a este proyecto esperando con ello, poder contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento de nuestra sociedad. En conclusión el propósito de este trabajo es proporcionar información veraz sobre los productos que proporcionan nutrientes y que agraden alas personas, sean estos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematización**

El Híper del Paseo Shopping, situado en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, tiene alrededor de un año de creación y sus directivos han descuidado la motivación del personal, lo cual genera diversidad de problemas, entre estos el más importante que afecta al clima de la organización.

Las deficiencias notorias en el clima organizacional dentro del talento humano del Híper, se acentúan debido a que los empleados no cuentan con programas de mejoramiento organizacional, la falta de motivación y seguridad del trabajo además no cuentan con capacitaciones para dar mejoras dentro del mismo.

Y a causa de las infraestructuras, el talento humano no cuenta con un espacio físico adecuado, debido a que las estas son inapropiadas para realizar las tareas impartidas por los jefes inmediatos adicionalmente no tienen conocimiento de ergonomía.

Además la falta de preparación y experiencia en los empleados no permite realizar las actividades diarias y hacer cumplir los objetivos de la empresa. Y si esto sigue ocurriendo existirán consecuencias en la mala atención al cliente que va en busca de un servicio que cumpla sus necesidades.

La mala organización que se da en la toma de decisiones es la falta de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y esto da origen a que exista un nivel de desempeño inadecuado en las actividades que se realizan día a día.

Por esto se debe implementar un instrumento de control para mejorar el clima organizacional y de esta manera mejorar la preparación académica y las habilidades de los empleados, en las tareas asignadas.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

**País:** Ecuador  
**Región:** Costa  
**Provincia:** Los Ríos  
**Ciudad:** Babahoyo  
**Área:** Talento Humano  
**Aspecto:** Clima organizacional

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera incide la no implementación de programas de capacitación sobre el clima laboral en desempeño del talento humano del Híper del Babahoyo?

### **1.1.4. Sistematización del problema**

1. ¿Cómo influye la descoordinación de las actividades de las diferentes áreas en la motivación del personal?
2. ¿Qué provoca la deserción del personal y su alto índice de rotación?
3. ¿Cómo afecta la falta de motivación en el personal de las diferentes áreas del híper?
4. ¿En qué medida afecta que los empleados no tengan el grado de conocimiento necesario sobre los objetivos del Híper de Babahoyo?

### **1.1.5. Determinación del tema**

Para determinar el tema, es necesario analizar que está ocurriendo dentro del Hiper de Babahoyo para lo cual se plantea:

Estudio del desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral en Hípermarket Babahoyo, Provincia de los Ríos

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General de la Investigación**

Analizar los instrumentos de capacitación sobre clima laboral que utiliza el Hiper de Babahoyo, mediante un diagnostico situacional que permita medir de esta manera el desempeño del talento humano.

### **1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación**

- Identificar las causas de la descoordinación en las actividades de las diferentes áreas.
- Determinar qué elementos provocan la deserción del personal y a su vez el elevado índice de rotación.
- Investigar los aspectos que afectan a la motivación del personal en su interrelación con las diferentes áreas.
- Conocer el grado de conocimiento de los empleados a través de actividades dentro del Hiper con la finalidad de mejora el ambiente laboral.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en los diferentes entornos sociales, culturales de una compañía, debido a los vertiginosos cambios de la nueva era digital y global que vivimos existen diferentes problemas empresariales que han dado lugar a que los empleados exijan sus derechos a través de sus propios medios ya que existen necesidades físicas y emocionales de las personas, no sólo en un ámbito personal sino también en el ámbito laboral y la mayor parte del tiempo la pasan en el lugar de trabajo donde cada persona busca un desarrollo diario y permanente en el aspecto humano y profesional, es por esto que se deben dar cambios de estrategias empresariales, tomando en cuenta no solo lo que valla a favorecer a la organización, sino también lo que valla a favorecer a los empleados ya que estos son el motor que funcionan engranaje fundamental dentro de estas y por eso tal recurso debe obtener reconocimientos e incentivos que lo motiven a desarrollarse de una manera comprometida con la institución.

Este análisis del clima organizacional que va a permitir dar paso a una mayor motivación y seguridad laboral dará a conocer el estado actual de la organización en diferentes aspectos ya sea Financiero, Cultural y demás factores similares que puedan influir en el desempeño del talento humano y que impactan significativamente en su rendimiento, en la comunicación, en la falta de preparación académica, a través de este análisis espero dar alternativas de mejora para su inmediata atención.

Ya que el marco de la modernización de las Instituciones del Estado debe existir estos factores de mejoramiento. De allí la relevancia de la presente investigación, puesto que si esta organización no cuenta con un clima organizacional favorable se verá en desventaja con otras instituciones que si tengan un programa de mejoramiento del clima organizacional ya que estos darán una mayor calidad en sus productos y servicios y de esta manera logran tener empleados con altos conocimientos y alta rentabilidad.

Los beneficios que se van a lograr al realizar esta investigación van dirigidos a la organización para que use mecanismos de control en la toma de decisiones, pero fundamentalmente esta análisis va dirigido para los trabajadores que se ven afectados aun clima organizacional inadecuado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes históricos**

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939).

Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan 2, Likert (1967) propone 8; Steers (1977) sugiere 10; Moos e Insel (1974) también sugieren 10.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de



## Gestalt y la escuela funcionalista

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores diferenciando una organización de otra.

Para Seis dedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por

los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

## 2.1.2. Antecedentes referenciales

### Antecedente 1

<b>Título:</b>	MODELO DE GESTION PARA LA EMPRESA MATEX SPAIN A PARTIR DEL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
<b>Autor:</b>	Guerra Rosero, Andrea Paulina
<b>Director de Tesis:</b>	Dr. Carlos Fernando Padilla
<b>Palabras clave:</b>	Psicología Administración de Empresas Planificación Estratégica Clima Organizacional
<b>Fecha de publicación:</b>	16-mar-2011
<b>Resumen:</b>	En el presente trabajo se expone un análisis del clima organizacional de la empresa Matex Spain que va ligado a una propuesta de cambio institucional a partir de los resultados del mismo; la idea de realizar este análisis surgió a partir de una muestra de insatisfacción laboral por parte de los empleados, misma que se vio reflejada en el descontento con que ejecutaban sus labores diarias.
<b>URI:</b>	<a href="http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/892">http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/892</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Psicología GIRON - Tesis de Pregrado

## Antecedente 2

<b>Título :</b>	Creación de un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil
<b>Autor :</b>	Cabezas-Klaere, Fanny Cedeño Arcentales, Jorge
<b>Palabras clave :</b>	Recursos Humanos Clima Laboral Gestión Laboral Factor Humano Eficiencia y Control Gestión y Calidad Clima Organizacional Eléctrica de Guayaquil Talento Humano Bienestar Social
<b>Fecha de publicación :</b>	6-mar-2013
<b>Resumen :</b>	<p>Guayaquil, siendo la ciudad de mayor población y uno de los mayores polos de producción industrial del país inicia el desarrollo de su red de distribución eléctrica el 29 de octubre de 1925, fecha en que El Ilustre Municipio de Guayaquil y la compañía norteamericana con sede en el Estado de Maine, Empresa Eléctrica del Ecuador Inc. (Emelec Inc.), firmaron un contrato principal y otro complementario para la concesión por 60 años del suministro de energía eléctrica al puerto principal del país. Al tenor de esta concesión, Emelec Inc., instaló todos los equipamientos y redes necesarias para el suministro de energía eléctrica a la ciudad de Guayaquil, y se encargó de su mantenimiento y comercialización durante más de medio siglo, hasta que en octubre de 1982, el Ministro de Recursos Naturales de ese entonces, Gustavo Galindo notificó a Emelec Inc., la voluntad del gobierno de dar por terminado el contrato de concesión que fenecía el 29 de octubre de 1985. Este evento marcó el comienzo de una serie de disputas y controversias por los derechos de distribución de fuerza eléctrica en la ciudad de Guayaquil. En el área de contratos colectivos, especialmente, afectan aún hoy a la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil, EP. (nombre actual de Emelec Inc.). El 25 de enero de 1993 las acciones de Emelec Inc., son adquiridas por Fernando Aspiazu, encargándose éste de la Presidencia Ejecutiva de la empresa y de los problemas que ésta tenía con el Estado hasta marzo de 1999, mes en el que se produce el cierre del Banco del Progreso, también de propiedad de Fernando Aspiazu, quien para poder honrar las deudas con los acreedores del banco, pone a la venta varias de sus empresas, entre ellas, Emelec Inc. El CONELEC mediante Resolución 0034/00 de marzo 23 de 2000 (Anexo 1, página 148), declara definitivamente terminada la concesión - 6 - de operación de EMELEC, y se aplica el artículo y se aplicaron las disposiciones de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico en cuanto a la afectación de los bienes de EMELEC. Para poder asegurar el pago de las deudas que Fernando Aspiazu poseía, se constituye el "Fideicomiso para la Generación y Distribución de Energía Eléctrica de Guayaquil y Pago a Depositantes Banco del Progreso y AGD" donde se ubican los bienes de EMELEC. Aún así, la AGD (Agencia de Garantía de Depósitos) incauta los activos de Emelec Inc.</p>
<b>URI :</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/416">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/416</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Trabajos de Grado - Maestría en Administración de Empresas

## Antecedente 3

<b>Título:</b>	Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para crear una nueva
----------------	--

	Cultura Organizacional en la Escuela de Conducción Center Drive de la ciudad de Riobamba
<b>Autor:</b>	Allauca Calva, Carmen Violeta Villacis Sigcho, María Esther
<b>Palabras clave:</b>	MODELO DE GESTION MODELO DE GESTION TALENTO HUMANO
<b>Fecha de publicación:</b>	26-sep-2012
<b>Citación:</b>	UDFADE;12T00812
<b>Resumen:</b>	Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para crear una nueva Cultura Organizacional en la Escuela de Conducción Center Drive de la ciudad de Riobamba
<b>URI:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/123456789/2087">http://hdl.handle.net/123456789/2087</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis Ingeniero de Empresas

#### Antecedente 4

<b>Título :</b>	Diagnóstico del clima de negocios para el desarrollo local de la Provincia de Santa Elena
<b>Autor :</b>	Saavedra Palma, Jorge Enrique Cárdenas Rosales, José Javier
<b>Palabras clave :</b>	Administración Pública Gerencia Política Inversión Sector Productivo Sector Turístico Desarrollo Económico y Social Gobiernos Autónomos Descentralizados Gobernabilidad del Territorio Servicios Públicos
<b>Fecha de publicación :</b>	21-feb-2013
<b>Resumen :</b>	La joven provincia de Santa Elena, creada el 7 de noviembre de 2007, carece de información sobre el clima de negocios existente y sobre cómo lograr desarrollarlo; la presente investigación da un diagnóstico del tema de acuerdo a las variables del Banco Mundial (BM) y al desarrollo local, para lo cual se realizó el análisis de las principales actividades productivas, identificando los subsistemas económicos: pesquero, turístico, comercial y agroalimentario, los niveles de gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), ministerios y la gobernabilidad del territorio. Para ello se realizaron grupos focales, un levantamiento estadístico de los subsistemas económicos, entrevistas a los principales actores políticos y privados, así como la matriz de análisis comparativos de servicios públicos y del cumplimiento de la LOTAIP. De acuerdo a los resultados obtenidos, este estudio se propone establecer políticas públicas que mejoren la inversión y la gerencia política para el desarrollo económico y la gobernanza. El clima de negocios y la gobernabilidad son desfavorables en su contexto provincial, debido a la ausencia de incentivos, a la falta de beneficios en la inversión, una alta percepción de corrupción y escasa visión empresarial de los actores políticos.
<b>URI :</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/404">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/404</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Trabajos de Grado - Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política

## Antecedente 5

<b>Título:</b>	Diseño de una Estructura Organizacional para la Empresa de Seguridad Privada OLEASSEG CIA LTDA: de la ciudad de Riobamba, período 2011
<b>Autor:</b>	García Villagomez, Guillermo Francisco Rodríguez Gáelas, Mercy
<b>Palabras clave:</b>	DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGURIDAD PRIVADA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA OLEASSEG
<b>Fecha de publicación:</b>	20-dic-2011
<b>Citación:</b>	UDFADE;12T00828T
<b>Resumen:</b>	Se presenta el diseño de una estructura organizacional para la empresa de Seguridad Privada OLEASSEG Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con el propósito de que la empresa sea conocida formalmente por los colaboradores, clientes, y mercado En el desarrollo de la investigación y elaboración de la propuesta se ha utilizado diferentes herramientas e instrumentos de consulta como el método exploratorio, la entrevista, la observación, revisión de bibliografía e Investigación virtual. Se ha propuesto el diseño de una estructura organizacional que contiene: Misión, Visión, Objetivos, Valores Institucionales, Organigrama Orgánico - Funcional, Clasificador de Puestos, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Flujogramas. La aplicación del diseño de la estructura organizacional ayudará de manera directa al desarrollo y crecimiento de la misma, al contar con la existencia de un documento formal, servirá como guía para el cumplimiento efectivo de las actividades de la organización y de los objetivos propuestos, saber si se ha logrado cumplir las metas y objetivos. Se recomienda al Sr. Gerente de la Empresa de Seguridad Privada dar a conocer a los colaboradores la Estructura Organizacional de la empresa, para que de esta manera estén al tanto de cómo se divide el trabajo, agrupan y coordinan las actividades, la relación de jerarquía, los objetivos o metas, sus funciones, y los procesos que deben seguir para realizar sus tareas.
<b>URI:</b>	<a href="http://hdl.handle.net/123456789/1205">http://hdl.handle.net/123456789/1205</a>
<b>Aparece en las colecciones:</b>	Tesis Ingeniero de Empresas

### 2.1.3. Fundamentación

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la

organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos,

percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) Son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el Clima organizacionales: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la

organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

**Dimensiones del clima organizacional.-** Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.



5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

### **Tipos de Clima Organizacional de Likert**

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

#### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización

y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están repartidos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera

ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En los cuadros: 1, 2, 3 y 4 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

**Cuadro 1.** Características del clima de tipo autoritario  
**Sistema I: Autoritarismo explotador**

<b>Método de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores subordinados.</p> <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> </ul> <p>Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p> <p><b>Proceso de influencia</b></p> <p>No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</p> <p>No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p> <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos no son más que órdenes.</li> </ul> <p>Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p> <p><b>Modos de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul> <p><b>Proceso de toma de decisiones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul> <p><b>Proceso de control</b></p> <p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>

**Fuente:** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. p. 33)

**Cuadro 2.** Características del clima de tipo autoritario  
**Sistema II: Autoritarismo paternalista**

<b>Método de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los motivos se basan en las necesidades dinero, del ego, del estatus, del poder algunas veces de miedo.</li> <li>- Las actitudes son frecuentemente hostil pero algunas veces favorables hacia organización.</li> <li>- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con semejanzas, con el administrador y organización.</li> </ul> <p><b>Proceso de influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe poco trabajo en equipo y hay poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul> <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> </ul> <p>Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</p>	<p>Investigación de los objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p> <p><b>Modos de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente descendente, y lateral.</li> <li>- La interacción entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul> <p><b>Proceso de toma de decisiones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b>Proceso de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. p. 34)

**Cuadro 3.** Características del clima de tipo participativo  
**Sistema III: Consultivo**

<b>Método de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
<p>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul> <p><b>Proceso de influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul> <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p> <p><b>Modos de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul> <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <p>Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas.</p> <p><b>Proceso de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> </ul> <p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

**Fuente:** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. p. 35)



**Cuadro 4.** Características del clima de tipo participativo  
**Sistema IV: Participación de grupo**

<b>Método de mando</b>	<b>Objetivos de resultado y formación</b>
<p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p><b>Fuerzas motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul> <p><b>Proceso de influencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul> <p><b>Proceso de establecimiento de objetivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<p>Investigación de los objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p><b>Modos de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no se hace de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul> <p><b>Proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul> <p><b>Proceso de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

**Fuente:** El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. p. 36)

## Componentes del Clima Organizacional

De las diferentes aproximaciones al concepto de clima laboral, hemos distinguido dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos.

**Cuadro 5.** Clima Laboral

<b>CLIMA LABORAL</b>	
<b>Componentes SUBJETIVOS</b>	<b>Componentes OBJETIVOS</b>
<p>AUTONOMIA (opuesto a...control)</p> <p>➤ Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.</p>	<p>CONDICIONES FÍSICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (Opuesto a...incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales)</p> <p>➤ Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.</p>
<p>PARTICIPACION (opuesto a...pasividad-indiferencia)</p> <p>➤ Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.)</p>	<p>POLÍTICA SALARIAL (opuesto a...ausencia de política salarial o ineficaz/injusta)</p> <p>➤ Política salarial con fijos y variables en función de la productividad.</p>
<p>LIDERAZGO (opuesto a...ausencia de liderazgo)</p> <p>➤ Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.</p>	<p>DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (opuesto a...caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo)</p> <p>➤ Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)</p>
<p>COMUNICACIÓN (opuesto a...mala comunicación o incomunicación).</p> <p>➤ Existencia de canales para compartir.</p>	<p>PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR (opuesto a ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.)</p> <p>➤ Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información.</p>

Los componentes subjetivos, relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

Dentro de los enfoques que sostienen que el clima laboral está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también debemos prestar atención a las actitudes, ya que éstas

dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones. Hemos de considerar, a continuación, los factores subjetivos dentro del clima laboral:

- a) Autonomía.- Se trata del grado de libertad que le individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) Participación.- El componente participación se condensa con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen involuntariamente para la personal en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación. Está en relación directa con el próximo componente.
- c) Liderazgo.- El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas. El polo contrario a liderazgo es la ausencia de liderazgo, que plantea dos proyecciones totalmente distintas:
  - Ausencia de liderazgo por transferencia o delegación al equipo de trajo de facultades o competencias: análisis de problemas, desarrollo de iniciativas y toma de decisiones.
  - Ausencia de liderazgo por incapacidad del supuesto líder formal para integrar las necesidades del trabajo y las necesidades de las personas.
- a) Comunicación.- El valor comunicación se concentra con incomunicación o mala comunicación. Este es un ingrediente fundamental en la precepción del clima. La palabra comunicación proviene del latín communis y significa “compartir con”. No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los rumores surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación, omitiendo información, agregando datos q no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Los componentes objetivos, relativos al ambiente y las condiciones del lugar de

trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo...), También consideremos, a continuación, los factores objetivos dentro del clima laboral:

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.- Las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención que aumenta en quienes están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial, pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.
2. La remuneración o salario.- Para la inmensa mayoría de personas, su remuneración/ salario tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Este es un factor importante, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente es un reflejo de su expectativa, no sólo laboral sino también vital: la estimación que puede hacer sobre una retribución adecuada es tanto una proyección sobre su modo de vida y sus necesidades personales, familiares, sociales como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto (Sherman y Bohlander, 1994).

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de recursos humanos.

Cabe indicar que las remuneraciones fijas e incentivos variables en función de objetivos, resultados, logros, etc., consiguen efectos de productividad generalmente superiores a los sistemas dotados de uno sólo de los pilares.

3. El diseño de puestos de trabajo.- Un buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales. Analizar un puesto de trabajo significa estudiar cuáles son los elementos constitutivos de dicho puesto de trabajo. Los factores más relevantes que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

- Habilidades-competencias: Registro de las diferentes operaciones o tareas, y dentro de cada una de las diferentes habilidades y competencias requeridas (de comunicación, de organización, de trabajo en equipo, etc.).
- Identificación con las tareas: análisis de los diferentes métodos y procesos de realización, de modo que puedan valorarse también los resultados finales. Ello permite que los empleados se identifique con sus tareas, lo que aumenta su grado de responsabilidad subjetiva y de motivación.
- Significación de tareas: grado de impacto que tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación. Los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la empresa, los compañeros, los clientes y la sociedad.
- Responsabilidad/autonomía: ser responsable de la labor desempeñada. Esta característica del trabajo otorga a los empleados discrecionalidad y control sobre sus decisiones. Deben evitarse percepciones del tipo: “Me hacen responsable pero no puedo tomar decisiones”, “Puedo tomar las decisiones que me parecen pero no me hago responsable de su consecuencias” –dar poder sin exigir responsabilidad-, y “Algunos hacen lo que quieren pero no asumen responsabilidades”. Negativas para el sentido de equipo y el clima.
- Retroalimentación: información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficacia con los que están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación hay pocos motivos para la mejora.

- Desafío: evitar el aburrimiento. Demasiado desafío puede crear frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción, dependiendo, claro está, del perfil y las capacidades del trabajador.
- Enriquecimiento de tareas: con descripciones de puestos y competencias de amplio enfoque. Ofrecer libertad a los empleados, con suficiente cualificación, para innovar y desarrollar iniciativas. Rompe con el paradigma de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la personal. El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

Mediante la ampliación del puesto, incrementando el número y la variedad de tareas que un individuo desarrolla, mediante la rotación, la creación de itinerarios de aprendizaje para la polivalencia o la creación de un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnologías. Se apunta a la diversidad.

Otra manera consiste en involucrar a la persona en la planificación o diseño de su tarea, así como en la toma de decisiones en su ámbito de influencia, tanto individual como colectiva. Implica participación, mayor independencia y responsabilidad del empleado; hay más retroalimentación. Se apunta más a la intensidad o profundidad en su desempeño, se disminuyen los costos en supervisión y control, y se toman decisiones más cerca de los problemas y de sus afectados.

El trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo del potencial personal resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

4. Los procesos, procedimientos y facilitadores.- Es indudable que trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora constante con la participación de los propios afectados, favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

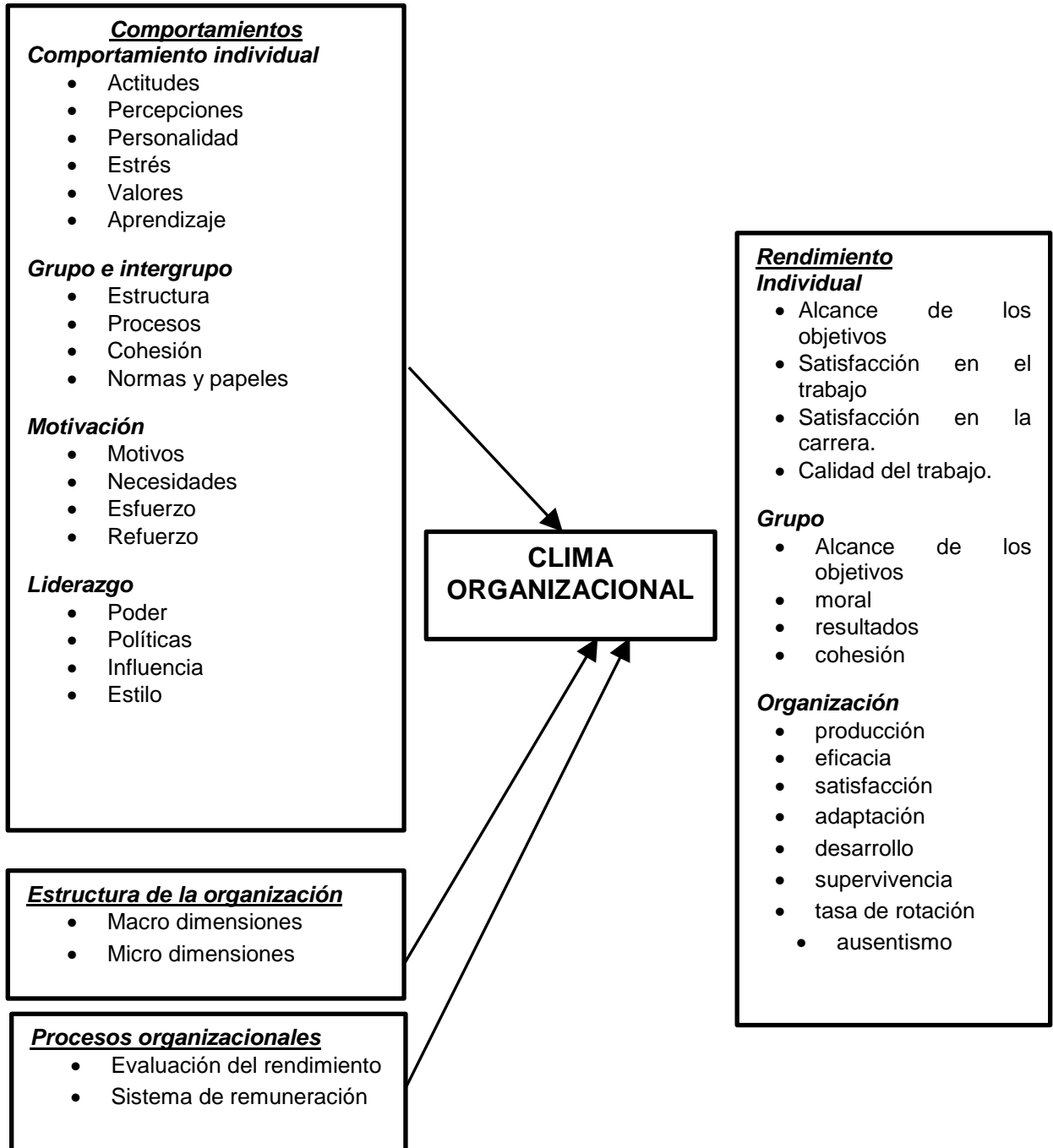
Existen empresas donde no existen procedimientos claros, ni operativos, donde se trabaja de distintas formas, donde no hay procesos de mejora continua abiertos y donde tampoco se dispone de los equipos y la tecnología mínima requerida; aspectos que sin duda pueden influir en el deterioro del clima laboral.

En la siguiente figura se presenta la forma en que, según Brunet, (2004) interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o grupal.

# Componentes y Resultados del Clima Organizacional

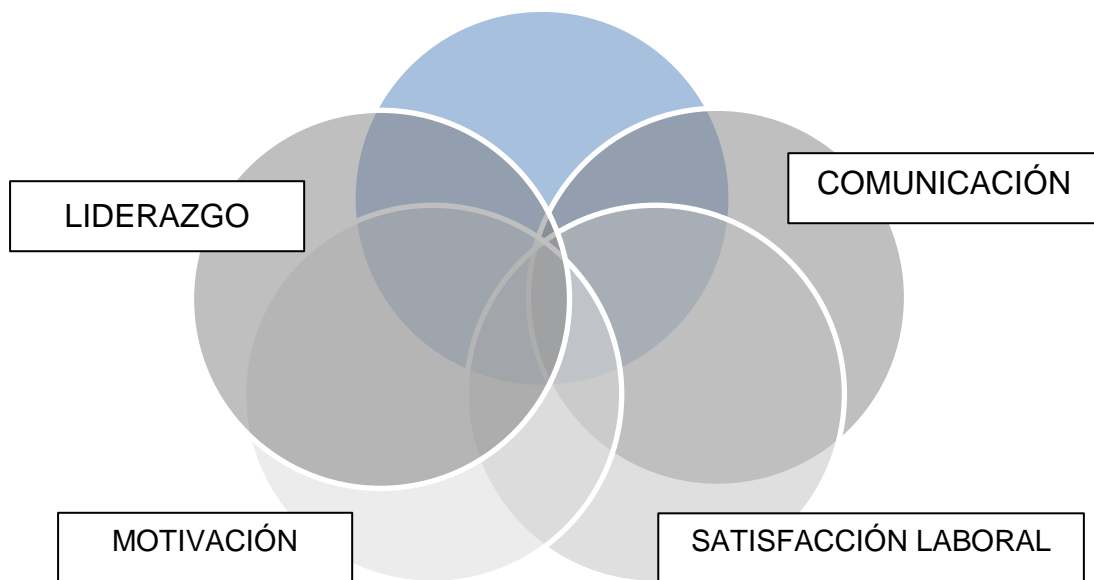
## Componentes

## Resultados





## Características del Clima Organizacional



Esquema: Características generales del clima laboral.

**Figura 1.** Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

•Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

Hay distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones, mayoritariamente que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

1. Pone el peso en factores organizacionales –visión más objetiva-. Las características más relevantes son que el clima:

- Es externo del individuo.

- Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
- Existe en la realidad organizacional.

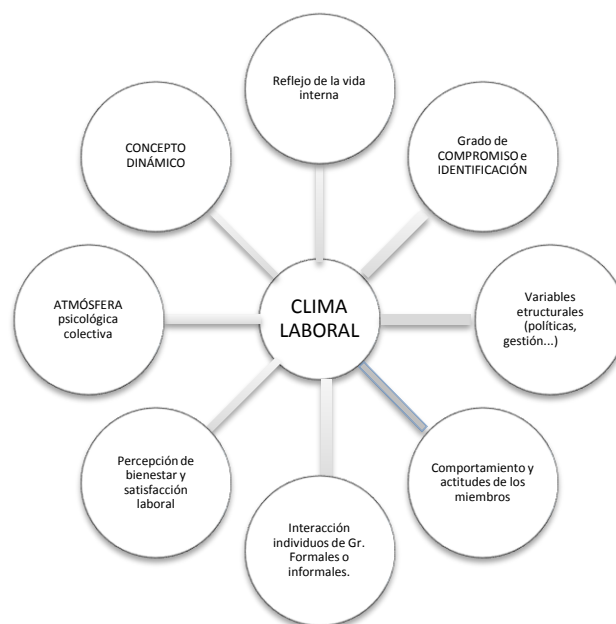
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos – visión más subjetiva-. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque estén influidas por el clima.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras organizaciones; son relativamente duraderas en el tiempo e influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

El clima laboral, bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

Tagiuri desarrolló poco después una definición que se fundamentaba en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.



Esquema: Características generales del clima laboral.

**Figura 2.** Esquema de las Características del Clima Organizacional

## La Satisfacción Laboral

La Satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso. Para poder desarrollar un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores:

- Información clara de los objetivos generales de la organización.
- Definición de los objetivos específicos.
- Toma de decisiones adecuada.
- Dirección en la ejecución de las tareas.

➤ Remuneración por la realización de tareas.

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. En la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la Satisfacción Laboral, término que podemos conceptualarlo como:

“Resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo. Según Edwin A. Locke, el origen etimológico del concepto de Satisfacción Laboral, es una respuesta emocional cuya medición es determinada mediante un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigida a los procesos y criterios mentales de las personas. De aquí que defina a la satisfacción laboral como un agradable o positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo no proporciona.

“La satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general.

De todos los conceptos de satisfacción laboral se ha considerado el concepto de Palma, S. m (1999), quien define el término satisfacción laboral como "... la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que

recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas."

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994)

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

### **Satisfacción Laboral y su incidencia en el Clima Organizacional en el Sector cultural.**

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de los distintos enfoques de las teorías de la administración y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual.

En el siglo XVIII hay un hecho que constituye un gran acontecimiento para el desarrollo de la humanidad y dentro de él para el desarrollo empresarial, La Revolución Industrial , que produce un gran cambio en el entorno tecnológico de la época al surgir la máquina de vapor; iniciándose de esta forma un proceso de revolución en el trabajo. Este deja de ser doméstico, artesanal por lo que el trabajador tiene que desplazarse hacia donde está la máquina: a la factoría, a la fábrica, germen de la organización empresarial moderna.

Al centralizar la maquinaria se centralizan también los trabajadores y este nuevo

modo de organizar el trabajo trae consigo no solo problemas de orden técnico y económico sino también de naturaleza humana pues se crean las necesidades de supervisión y control, de ordeno y mando a una escala superior a la del negocio artesanal y familiar.

Es así como comienzan a ser objeto de atención y análisis científico las funciones y prácticas de la administración o conducción de empresas y personas, proceso al que estaremos reconociendo como gestión.

Dentro de la escuela clásica de principios de siglo, por ejemplo Taylor, ingeniero industrial (1911) sostenía que el factor humano era uno más dentro de los factores productivos, cuya principal y única motivación era económica. Su tratamiento estaba exento de cualquier otro objetivo que el de lograr que su rendimiento -su productividad- fuera el mayor posible.

Este enfoque no solo reconoce los estudios de Taylor acerca de las formas óptimas de organizar sino que se revela de este modo la importancia de la personas en el ámbito laboral y se abren nuevas líneas de trabajo para ellos en la empresa. La necesidad de este nuevo enfoque de gestión de Recursos Humanos dentro de la Dirección responde a una doble necesidad (Menguzzato, 1992):

- Primero, una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación general de las personas y por lo tanto un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida, información y comunicación, participación de las decisiones...)
- Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo de las empresas. Las fluctuaciones del crecimiento económico, el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente, van modificando las reglas de las empresas a la innovación y la mejora continua, en busca de la satisfacción de su recurso humano.

Por lo tanto, si bien es preciso seguir asegurando los valores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad, el crecimiento, con el mayor rigor posible,

los factores o recursos ya no pueden organizarse de la misma manera. Los recursos humanos adquieren el status de "factor estratégico de la empresa. Es así como los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal; políticas que han derivado hoy en la moderna dirección de Recursos Humanos.

El mundo en que vivimos hoy, está vinculado inevitablemente a un proceso donde se pone en peligro el desarrollo económico y social de los diferentes países.

Por lo que para alcanzar la calidad de la vida laboral de una organización debemos tener en cuenta: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

De esta manera podemos decir que, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción. Nuestra consideración al respecto es la siguiente: sólo se logrará la implicación de los recursos humanos, implicando a la persona y para ello no bastará movilizar sus recursos intelectuales, físicos, de interrelación; esta movilización de recursos es imposible si no se implica y compromete a la persona como sujeto de su



personalidad, como sujeto activo y protagonista de su existencia, de sus decisiones y pertenencias de eficacia de su actividad, haciendo posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a nuestras organizaciones puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la empresa con el éxito de la misma.

La clave del éxito del Clima Organizacional está en la participación activa de los trabajadores, con sus iniciativas y experiencias. En la actualidad las organizaciones cubanas se enfrentan a cambios bruscos en su entorno, retos que deben sortear para lograr un desarrollo superior, aprovechando oportunidades y potenciando sus fortalezas.

Para trabajar en función de este propósito es necesaria una nueva forma de pensar y actuar de directivos y trabajadores en nuestras entidades. En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes en el Ministerio de cultura, esto es posible porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

El mundo de los negocios se desenvuelve cada vez más rápidamente, el cambio mismo se enfrenta a novedades y presiones. El fin de milenio ha puesto sobre las organizaciones, las instituciones en general retos constantes en los cuales el punto central es el hombre, el ser humano.

El camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo, en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes.

Encontramos así que las organizaciones aplican ya en la década de los años 90 un sistema en el cual se promueven las filosofías de calidad.

### **Clima laboral y cultura organizacional**

Aproximarnos a la relación y diferencias que hay entre clima laboral y cultura organizacional es interesante.

Pumpin (1988): concepción donde la cultura de la organización, “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos”, determina el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Algo similar dice Poole (1985)- el clima, “...conglomerado de actitudes y conducta que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”, refleja la cultura.

Para Gordon (1985) la cultura supone un constructo de mayor profundidad y alcance que el clima, de modo que éste es una manifestación significativa de aquella.

Argumentos de los que se desprenden algunas reflexiones:

- Parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada, por el clima laboral existente. Son visiones y conceptos complementarios. Aunque pueden llegar a confundirse, parece evidente que el clima es menos permanente en el tiempo, es cambiante en función de coyunturas (económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo).
- Otra diferencia es que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, y por tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio el enfoque cultura atiende también a factores externos.
- Asimismo, de la misma manera que una cultura puede estar formada por diferentes subculturas, también pueden coexistir diversos climas (en función del departamento, del tipo de liderazgo y dirección ejercidas, etc.)

- La cultura sería un constructo más estable y, al mismo tiempo, menos perceptible directamente que el clima en las estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes.

### **Clima laboral, satisfacción laboral y motivación**

¿Podemos encontrar relaciones entre la satisfacción que manifiestan las personas en su organización y el clima laboral?

Como expuso Maslow (1943), las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relacionales y de integración. Para la mayoría de los empleados, pues, el trabajo también da respuesta a su necesidad de interacción social, y su satisfacción depende de la calidad de las interacciones, bien sea con los compañeros, con el jefe o con otro personal con el que estén en contacto. Si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se debe considerar la importancia del contenido del trabajo, tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social en la empresa.

Tanto satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. La cultura, en relación con el clima, representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad. (Adaptado de Toro, 1998).



**Figura 3.** Cultura del Clima Organizacional

## 2.2. MARCO LEGAL

**Cuadro 6.**Resumen del Código de trabajo

<b>Código de trabajo</b>	
<b>Artículos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Art. 1, 3, 4, 5 y 7</b>	Estos artículos comprenden las disposiciones fundamentales, regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores en la cual se aplican las condiciones y modalidades de trabajo.
<b>Art. 8 , 9 ,10</b>	Con estos artículos podremos conocer las definiciones y reglas generales en cuanto al contrato de trabajo, en el cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios bajo dependencia por una remuneración y que empleador es la persona o entidad a quien se presta el servicio.
<b>Art. 42, 44, 45 y 46</b>	En estos artículos conoceremos las obligaciones y prohibiciones tanto del empleador como del trabajador.
<b>Art. 47, 49, 50, 52, 54 y 64</b>	Estos artículos comprenden la duración máxima de la jornada de trabajo, los descansos obligatorios, las vacaciones, las causas por las cuales el empleador puede perder su remuneración y la aprobación del reglamento interno.
<b>Art. 65</b>	Este artículo hace alusión a las fiestas cívicas, en la que esos días son de descanso obligatorio.
<b>Art. 69, 71 y 76</b>	Estos artículos nos hablan del periodo de vacaciones anuales, la forma de liquidar para pago de vacaciones y las compensaciones por las mismas.
<b>Art. 152 y 153</b>	En estos artículos se trata el derecho del trabajo a mujeres y menores y sobre todo la protección de la mujer embarazada.
<b>Art. 169, 172 y 173</b>	Artículos que tratan sobre la terminación del contrato de trabajo, cuáles son las causas del empleador y trabajador para dar por terminado el contrato laboral

**Elaborado por:** BRIONES ALTAMIRANO, Narcisca María

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Acciones:** Son las grandes orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos de la institución.

**Actividades:** Son las tareas que responden a cada una de las metas propuestas, ordenadas en forma lógica y secuencial, con el propósito de conseguir los resultados esperados.

**Adaptación:** Es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o adaptarse, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa. La noción, como se desprende de la práctica, posee diferentes acepciones según al ámbito donde se aplique: por ejemplo, la adaptación es hacer que un objeto o un mecanismo cumpla con distintas funciones a aquellas para las que fue construido.

Cuando se habla de la adaptación de un ser vivo, en cambio, se hace mención al hecho de que un organismo ha podido acomodarse a las condiciones de su entorno. Dicho de una persona, la adaptación se produce cuando el individuo se habitúa a múltiples circunstancias y condiciones.

**Ambiente laboral:** El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

**Calidad:** La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Clima Organizacional:** Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg 1990 manifiestan que el clima se refiere en

la conducta del empleado.

**Clima Laboral:** Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. Es un estado más transitorio que la cultura, es el aire, el estado de ánimo que se respira hoy y que mañana puede cambiar.

**Constructo:** m. Construcción teórica para resolver un problema científico determinado. m. Psicol. Categoría descriptiva bipolar con la que cada individuo organiza datos y experiencias de su mundo, como el frío y el calor, lo dinámico y lo estático, etc.

**Creatividad:** Es la capacidad de pensar más allá de las ideas admitidas de manera que se produzca una conexión nueva y original de conocimientos ya adquiridos anteriormente. La creatividad es, por otra parte, el resultado de un proceso cognitivo, reflexivo y estructurado basado en la observación y la experiencia.

**Cultura organizacional:** Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación del exterior de la imagen de la empresa.

**Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y meta programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

**Eficiencia:** uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

**Ergonomía:** s. f. Estudio y adecuación de las condiciones del lugar de trabajo, máquinas, vehículos o equipo, a las características físicas y psicológicas del trabajador o usuario: la ergonomía busca un mayor rendimiento en el trabajo a partir de la humanización de los medios para producido.

**Escala de valores:** Postura mental-emocional de una persona respecto a una situación dada que la lleva a respaldar ciertos valores y a observar ciertas normas.

**Función:** Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general.

Son los tipos de acciones que es notoriamente capaz de realizar una institución o estructura social.

**Fundamentos de la motivación:** Pensamientos, sentimientos, actitudes u otras características cognitivas o afectivas de una persona que influyen en su comportamiento.

**Gestión Administrativa:** La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia:

**Incentivo:** Incentivo, del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).



Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Por un ejemplo: a un trabajador se le ofrece un incentivo de 200 dólares al mes si logra alcanzar una determinada cuota de venta. Un incentivo para una empresa podría ser el recorte de impuestos en caso que contrate nuevos trabajadores.

**Indicadores de Gestión:** Los indicadores de gestión constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de cantidad, calidad y tiempo. Son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un período determinado.

**Inteligencia:** El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

**Liderazgo:** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Motivación:** es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genéricos que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

**Organigrama:** Grafico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre aéreas o

departamentos ahí descritos.

**Plan Operativo Anual POA:** La planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional en objetivos operativos, indicadores, metas, programas, proyectos, sub-proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Considera como base lo siguiente: función, misión, visión, objetivos, indicadores y metas del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos generales de la Institución, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Un plan operativo tiene la particularidad de contener para cada proyecto y sub-proyecto, indicadores de gestión para cada actividad.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos, sub-proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

**Proyecto:** Es un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Responsables:** Es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho.

**Satisfacción:** del latín satisfecho, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, satisfacer exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio.

**Satisfacción Laboral:** La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el establecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

**Subproyecto:** Es la desagregación de un proyecto amplio cuyo propósito es profundizar el estudio de un componente, área o sector, con el fin de mostrar con mayor especificidad las metas y costos expresados en dicho proyecto.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

**HG:** La carencia de programas de capacitación sobre mejoramiento de clima laboral afecta a que el Hiper de Babahoyo no cuente con un instrumento que mide el clima laboral.

### **2.4.2. Hipótesis Particulares**

**HP1:** Una adecuada coordinación de actividades por áreas mejorará la motivación del talento humano.

**HP2:** Al controlar los elementos que provocan la deserción del personal disminuirá su índice de rotación.

**HP3:** Al mejorar la motivación del personal facilitará la interrelación entre los colaboradores de las diferentes áreas.

**HP4:** Si se mejora el grado de conocimiento de los empleados ayudara a que se desarrollen los objetivos del Hiper de Babahoyo.

### **2.4.3. Declaración de variables**

#### **Hipótesis General**

**Variable Independiente:**

Programas de capacitación

**Variable Dependiente:**

Desempeño Talento Humano

**Hipótesis Particulares:**

**Variables Independientes:**

**HP1:**

Coordinación de actividades

**HP2:**

Deserción de personal

**HP3:**

Motivación del personal

**HP4:**

Grado de conocimiento

**Variables Dependientes:**

Motivación del Talento Humano

Rotación del Talento Humano

Interrelación entre colaboradores

Objetivos de la empresa.

## 2.4.4. Operacionalización de las variables

**Cuadro 7.** Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN
<b>Hipótesis General</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de capacitación</li> <li>Desempeño del Talento Humano</li> </ul>	Independiente  Dependiente	Nivel de estructuración de la organización  Evaluación del rendimiento del personal	Cultura y valores establecidos en la empresa.  Forma de medición la operatividad de cada funcionario.
<b>Hipótesis 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación de actividades</li> <li>Motivación del Talento Humano</li> </ul>	Independiente  Dependiente	Evaluación de funciones  Nivel de satisfacción del personal	Actividades lógicas y secuencialmente distribuidas.  Factores generadores de productividad
<b>Hipótesis 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deserción de personal</li> <li>Rotación del Talento Humano</li> </ul>	Independiente  Dependiente	Nivel de Estímulos al personal.  Índice de Deserción	Inconformidad en el ambiente de trabajo. Indicador para medir la rotación del talento humano.
<b>Hipótesis 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación del personal</li> <li>Interrelación entre colaboradores</li> </ul>	Independiente  Dependiente	Evaluación de estímulos al personal  Grado de comunicación	Percepción y aceptación de la cultura laboral dentro de una organización. Comunicación efectiva entre el personal.
<b>Hipótesis 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de conocimiento</li> <li>Objetivos del Hiper</li> </ul>	Independiente  Dependiente	Educación.  Verbal o escrito	Test  Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien

Elaborado por: BRIONES ALTAMIRANO, Narcisca María

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro marco metodológico está enfocado al uso del método científico, este método podemos conceptualizarlo según (RODRÍGUEZ MOGUEL, 2005) como:

***“El método científico es la secuencia de pasos que nos ayuda a revelar nuevos conocimientos, o en otras palabras, para verificar las hipótesis que involucran o envuelven conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento. Resumiendo, podemos decir que el método científico es un acumulado de procedimientos en los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”. pp. 26-27***

El *método científico*<sup>1</sup> se caracteriza por ser generalmente:

- Tentativo
- Verificable
- De razonamiento riguroso y
- Observación empírica.

Los elementos fundamentales del método científico son los conceptos y las hipótesis.

#### **Según su finalidad**

---

<sup>1</sup>RODRÍGUEZ MOGUEL, Ernesto; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, p. 27.

Para (LANDEAU, 2007)<sup>2</sup> indica que la investigación aplicada es:

***“El enfoque a la solución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. Este tipo de investigación, también es conocido como activo o dinámico, pertenece a la asimilación y aplicación de la investigación a problemas definidos en situaciones y aspectos específicos”.***

Este tipo de investigación, se emplea con frecuencia en el contexto industrial, orientado a la producción de materiales, instrumentos de sistemas, métodos, procedimientos y modelos, que nos sirve para tomar acciones, establecer políticas y estrategias para resolver los problemas dentro de la empresa.

### **Según su objetivo gnoseológico**

Consideramos que para analizar los efectos de nuestro problema de estudio, el tipo de investigación que podemos utilizar es descriptiva, debido a que nos permite identificar y pronosticar las relaciones que pudieren existir entre dos o más variables, para conocer los factores que intervienen en un fenómeno, puesto que describen los datos para obtener un impacto positivo en el entorno que nos rodea.

(LANDEAU, 2007)Indica que la investigación descriptiva:

***“La investigación descriptiva tiene como objetivo la búsqueda de medir conceptos o variables, evaluar diversos aspectos de un universo, con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que permitan informar sobre actividades, procesos y personas, estudios que actúan en función de las realidades de los hechos, aportando una descripción medida y concreto”.***

El estudio de investigación descriptiva nos permite:

- Determinar y comprobar la relación entre variables.
- Demostrar conductas concretas de acuerdo a características precisas de una actividad, proceso o persona.
- Determinar las peculiaridades de un hecho o fenómeno.

---

<sup>2</sup> LANDEAN, Rebeca: *Elaboración de trabajos de Investigación*, Alfa, Venezuela, 2007 pp. 55-61

- Identificar cual es el conjunto de métodos que se sigue para aplicar un conocimiento científico específico.
- Establecer como son los procesos de decisión dentro de una organización o para definir el índice de productividad de las empresas.

*La investigación descriptiva consiste en descubrir las situaciones o hechos que sobre salen a través de la descripción de las actividades y procesos. No se restringe a la recolección de datos, para obtener un pronóstico e identificación de la relación de las variables entre sí. (LANDEAU, 2007)<sup>3</sup>*

La investigación descriptiva, nos ayuda a describir distintos eventos o hechos, busca especificar las propiedades, las características y los aspectos relevantes del fenómeno que se somete a análisis. Para el estudio descriptivo se elige una serie de datos, se evalúa o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo más detalladamente posible, lo que se investiga.

### **Según su contexto**

Según (LANDEAU, 2007)

***“La investigación de campo se recolecta la información fundamentándose en testimonios basados en la realidad, pero que no sirven para dar validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como exámenes que comprueben la cualidad del tema que se va a tratar”.***

Es muy útil para la planificación del trabajo y la comprensión de los datos recolectados por los diferentes medios, en los procedimientos donde se lleva a cabo las anomalías, mediante el análisis podemos identificar las posibles causas por las que se origina la problemática en dichos procesos.

### **Según el control de las variables**

Se establece que es de tipo no experimental, es decir no se va a inventar nada o aplicar experimentos en el desarrollo del tema.

El investigador debe iniciar con la observación de hechos que se han presentado y se han manifestado en una serie de eventos, en las áreas donde acontece el problema estudiado y se observan los hechos.

---

<sup>3</sup> LANDEAN, Rebeca: *Elaboración de trabajos de Investigación*, Ediciones Alfa, Venezuela, 2007



## Según el diseño

***“Los estudios cualitativos facilitan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos”.*(Meyer, 2006)<sup>4</sup>**

Para el desarrollo nuestra investigación será de tipo cualitativo nos permite deducir las diversas deficiencias que existen en el área, nos permite verificar la información que genera cada uno de los departamentos.

Asimismo podemos acotar, que el método cualitativo es aplicable porque usa la metodología interpretativa en los elementos de análisis con los que se trabaja ya se rige a un sistema de control, basada en la teoría.

### 3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

(TAMAYO, 2004) Define a la población como:

***“El conjunto de un fenómeno de estudio, son las unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un grupo de entidades que participan de un determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad de fenómeno adscrito a un estudio o investigación”.***

**La población infinita.-** o muy numerosa, cualquier característica tiene que ser estudiada a partir de una muestra, puesto que prácticamente es imposible o muy difícil examinar todos los elementos. (LÓPEZ, 2006)<sup>5</sup>

**La población finita.-**a diferencia de la anterior, sería posible obtener la información completa mediante un censo; es decir, examinando todos los elementos de la población.

Por tal motivo, es importante detallar que en una población infinita es imposible observar todos los elementos de estudio, mientras que muchas veces, en una población finita resulta poco práctico o no facilita un gran aporte el estudio de la

---

<sup>4</sup> Meyer, DeoboldB. Van Dalen y William J: *Manual de técnica de la investigación educativa*

<sup>5</sup> LÓPEZ, Rafael: *Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística*, Editorial texto, Venezuela, 2006

observación entera. Por lo tanto, podemos deducir que para tener un estudio de alta confianza y bajo nivel de error, es favorable el uso de muestras poblacionales, la cual es una parte de la población, y asimismo analizar o inferir sus resultados.

Según (TAMAYO, 2004) una muestra es:

***“A partir de la población cuantificada para la investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población”.***

El tamaño de la muestra es lo que siempre le preocupa al investigador, el cual está determinado por el nivel de precisión requerido por el error de muestreo aceptable o dispuesto a tolerar. Los aspectos más importantes en una muestra son los procedimientos para determinar representatividad, error y el tamaño

### **3.2.1. Características de la población**

La población de estudio, podríamos indicar que se centra en los empleados del área administrativa y contable de la empresa, está conformado por personas con preparación, conocimientos y experiencias en el área, parte de ellos tienen preparación profesional con títulos de tercer nivel terminal, mientras que otra del personal se encuentran en proceso de titulación.

### **3.2.2. Delimitación de la población**

La población de estudio, para nuestro problema de investigación está dada única y exclusivamente con el personal que labora en la empresa, el cual se detalla a continuación:

**Cuadro 8.** Población de estudio

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Personal	160
<b>Total</b>	<b>160</b>

**Fuente:** HIPER-Babahoyo

### 3.2.3. Tipo de muestra

Dentro de los tipos de muestra, es importante reconocer los conceptos para elegir con qué tipo de muestreo podemos trabajar en nuestra investigación, para ello detallamos los mismos a continuación:

#### **Métodos de muestreo probabilísticas<sup>6</sup>**

Es el procedimiento de muestreo en el cual cada elemento de la población, tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra. Es posible especificar previamente todas las muestras potenciales de un tamaño determinado que pueden tomarse de una población, así como la probabilidad de seleccionar cada muestra.

#### **Métodos de muestreo no probabilísticas**

El muestreo no probabilístico depende del juicio personal del investigador. El investigador debe decidir de manera arbitraria que elementos va a incluir en la muestra. Las muestras pueden producir estimados de las características de la población, pero no permiten una evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra.

Para nuestro propósito el tipo de muestra es probabilística, debido a que son todos los elementos los que tienen la misma probabilidad de intervenir en la muestra y de regirse por el azar y por las leyes probabilísticas.

### 3.2.4. Tamaño de la muestra

Para efectos de cálculo de la muestra poblacional, es importante destacar que dado nuestra población no haremos uso de la fórmula pero detallaremos cual sería de aplicar:

**Figura. 4.** Fórmula para calcular la el tamaño de la muestra cuando la población es finita.

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

**Fuente:** Reglamento de Proyectos de Grado de la UNEMI

---

<sup>6</sup><http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/593/4/Capitulo%203.pdf>

$$n = \frac{160 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(160-1) \cdot (0,05)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{160 \cdot 0,25}{159 \cdot 0,0025 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{40,00}{0,40 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{40,00}{0,10 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{40,00}{0,35}$$

$$n = 113$$

### 3.2.5. Proceso de selección

Se realizara este proceso por medio del muestro aleatorio simple, el cual hará uso de la encuesta dirigida a 113 empleados y se lo hará por medio de un cuestionario que será claro, conciso y de fácil aplicación.

## 3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1. Métodos Teóricos

Dentro de los métodos teóricos, ponemos a continuación los que haremos uso en nuestro proyecto:

Para (BERNAL C. )<sup>7</sup>El *método inductivo* es:

***“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones***

<sup>7</sup> BERNAL, César: *Metodología de la Investigación*, Pearson Educación, México, 2006

***universales que se postulan como leyes, principios o fundamento de la teoría”.***

El método inductivo nos permite obtener una observación directa de los fenómenos y sus relaciones existentes.

Para (BERNAL C. ) El *método deductivo* es:

***“Es una técnica de razonamiento que consiste en tomar conclusiones usuales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de las leyes o principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicar las soluciones o hechos particulares”.***

El método deductivo determina los hechos más relevantes en el fenómeno por analizar, deducir las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno y permite observar la realidad para comprobar la hipótesis.

### **3.3.2. Métodos Empíricos**

Dentro de los métodos empíricos, existen la observación y el experimento. Para nuestro proyecto haremos uso de la observación.

Para (HURTADO & TORO, 2007)<sup>8</sup> la Observación es:

***“Es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”***

La observación requiere de una revisión adecuada que certifique la mayor objetividad, realizándose la observación directa de forma reiterada y por diferentes observadores llegando a ser también participativa, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados.

### **3.3.3. Técnicas e instrumentos**

Para (ABASCAL, 2005) define a LA ENCUESTA:

***“Es una técnica primaria para la obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra***

---

<sup>8</sup> HURTADO, Iván; TORO, Josefina: *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempo de cambio*, CEC, S.A., Venezuela, 2007

***pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos. Las encuestas pueden ser personales y no personales”.***

Para definen (GRANDE & ABASCAL, 2005) a *EL CUESTIONARIO* como:

***“Un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”. p.23***

**Las encuestas personales**, es un evento que ocurre entre dos personas(*encuestador-encuestado*), en el cual una de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario predeterminado o estructurado que no puede ser alterado por el encuestador.

### **3.4. PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para la manipulación de los datos y su tratamiento, definimos los siguientes pasos:

✓ **Levantamiento de información:**

Este paso se realiza en función de la ejecución de la encuesta, dirigida al personal de las áreas involucradas de la empresa. Los cuales participan de manera activa y con la finalidad de lograr los objetivos de mejoras en los aspectos contables de la compañía.

✓ **Procesamiento de los datos**

Una vez levantada la información, con el personal de las áreas afectadas se procederá al procesamiento de los datos, en el cual se realiza la tabulación de cada una de las preguntas, estas serán realizadas con la herramienta Microsoft Excel.

✓ **Análisis de los datos**

Posteriormente, realizamos las gráficas estadísticas relacionadas a cada una de las preguntas de la encuesta. Asimismo se realiza en la herramienta Microsoft Excel.

✓ **Interpretación de los resultados**

Finalmente, se hace la interpretación de cada uno de los cuadros o gráficas estadísticas elaborados para cada pregunta. También con este análisis e interpretación poder realizar una propuesta acorde a reducir las falencias del área.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Este trabajo está enfocado al Híper del Paseo Shopping de la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos donde notamos que los directivos se han descuidado de la motivación de personal de lo cual se han generado problemas en los que está afectando el clima laboral de la organización.

Podemos notar que dentro del Híper de Babahoyo los empleados no cuentan con programas de mejoramiento de motivación y seguridad de trabajo, además no cuentan con capacitaciones. El área del Talento Humano no cuenta con un espacio físico adecuado, debido q que son inapropiadas para realizar tareas impartidas por los jefes inmediatos.

También por la falta de preparación y experiencia en los empleados no permiten realizar las actividades diarias y hacer cumplir los objetivos del híper de Babahoyo.

Motivo por el cual se ha planteado las respectivas hipótesis, de las cuales se han elaborados las preguntas establecidas en la encuesta, con el fin de verificarlas en el proceso de la encuesta.



## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.

### 1. Considera Ud. que el servicio que ofrece el Hiper de Babahoyo es:

Cuadro 9. Servicio que ofrece Hiper de Babahoyo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Poco aceptable	58	51%
Muy aceptable	21	19%
Aceptable	12	11%
No aceptable	22	19%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones

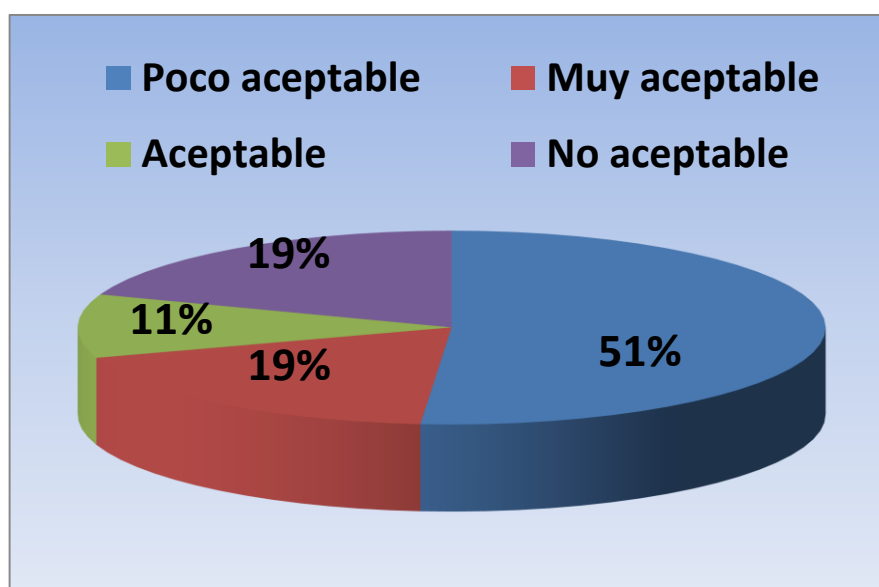


Figura 4. Servicio que ofrece Hiper de Babahoyo

#### Análisis e interpretación.-

Podemos observar en el gráfico el 51% de los encuestados respondieron que el servicio que ofrece el Hiper de Babahoyo poco aceptable debido a que ciertos empleados no se responsabilizan por sus labores, y para mejorar se implementarán métodos que ayuden a desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución del trabajo mejorando así la calidad de servicio del Hiper.

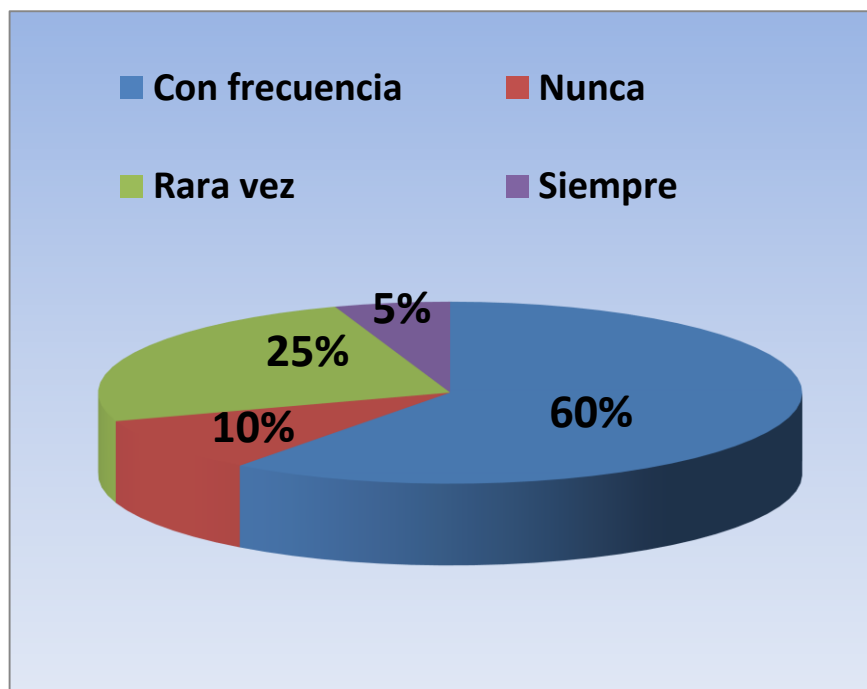
**2. ¿Piensa Ud. que el Hiper de Babahoyo se preocupa por el elevado desarrollo personal de sus empleados?**

**Cuadro 10.** Elevado desarrollo personal de sus empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Con frecuencia	68	60%
Nunca	11	10%
Rara vez	28	25%
Siempre	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 5.** Elevado desarrollo personal de sus empleados.

**Análisis e interpretación.-**

Podemos observar en el grafico el 60% de los encuestados respondieron que híper de Babahoyo se preocupa con frecuencia por un elevado desarrollo personal de sus empleados, es importante realizar un estudio donde analizaremos el clima laboral de la organización y su cultura entre ellos el desarrollo personal que se le está dando a los empleados de la misma.

### 3. ¿Cree Ud. que el Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados?

Cuadro 11. Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alto interés	13	12%
Bajo interés	17	15%
Mediano interés	74	65%
No hay interés	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Briones

Elaborado por: Narcisa

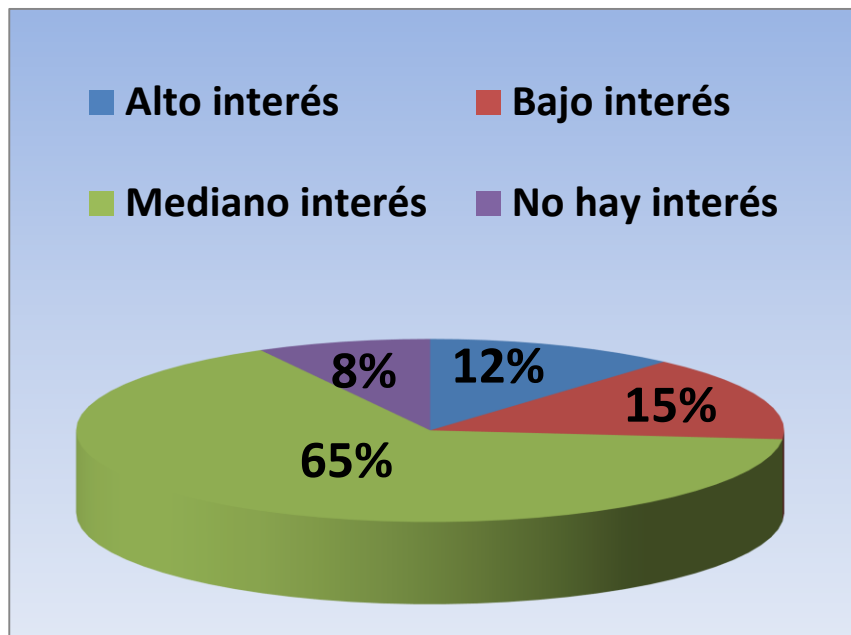


Figura 6. Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados.

#### Análisis e interpretación.-

Podemos observar en el gráfico que el 65% de las personas encuestadas contestaron que el Hiper de Babahoyo posee un mediano interés por sus colaboradores, enfocaremos a la organización a tomar más importancia de los aspectos sobre la motivación e impulsaremos a las personas a ser mejores y a trabajar con más ánimo elevando así su rendimiento.

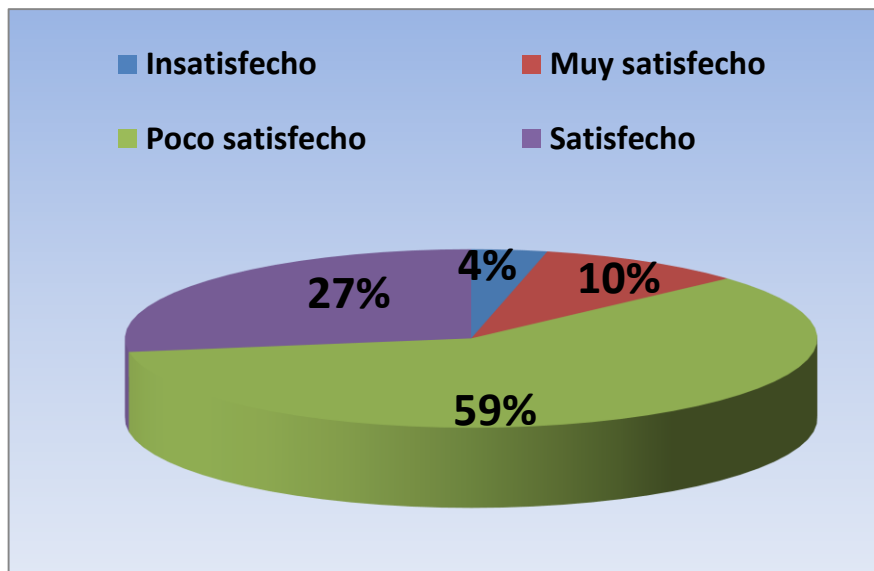
**4. ¿Usted como empleado se sienten satisfecho con los beneficios que perciben de parte del Hiper de Babahoyo?**

**Cuadro 12.** Se siente satisfecho con los beneficios que percibe.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Insatisfecho	4	4%
Muy satisfecho	11	10%
Poco satisfecho	67	59%
Satisfecho	31	27%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 7.** Se siente satisfecho con los beneficios que percibe.

**Análisis e interpretación.-**

Podemos observar en el gráfico el 59 % de los encuestados piensan que los empleados se sienten poco satisfechos con los beneficios que perciben, por lo tanto es necesaria la reorganización para que tomen conciencia y puedan realizar su trabajo con una mayor calidad.

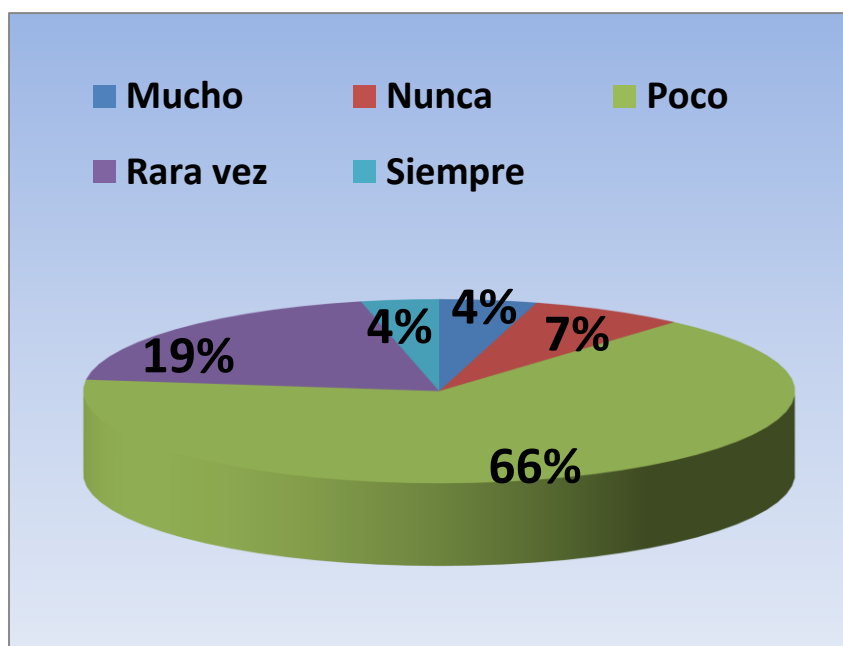
**5. ¿Piensa Ud. Como empleado que el Hiper de Babahoyo los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo?**

**Cuadro 13.** Los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	5	4%
Nunca	8	7%
Poco	74	65%
Rara vez	22	19%
Siempre	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 8.** Los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo.

**Análisis e interpretación.-**

Podemos observar en el gráfico que entre mucho, nunca y siempre superan el 34%, hay que hacer un cambio en las formas y tipos de comunicación interna para mejorar la información de los empleados.

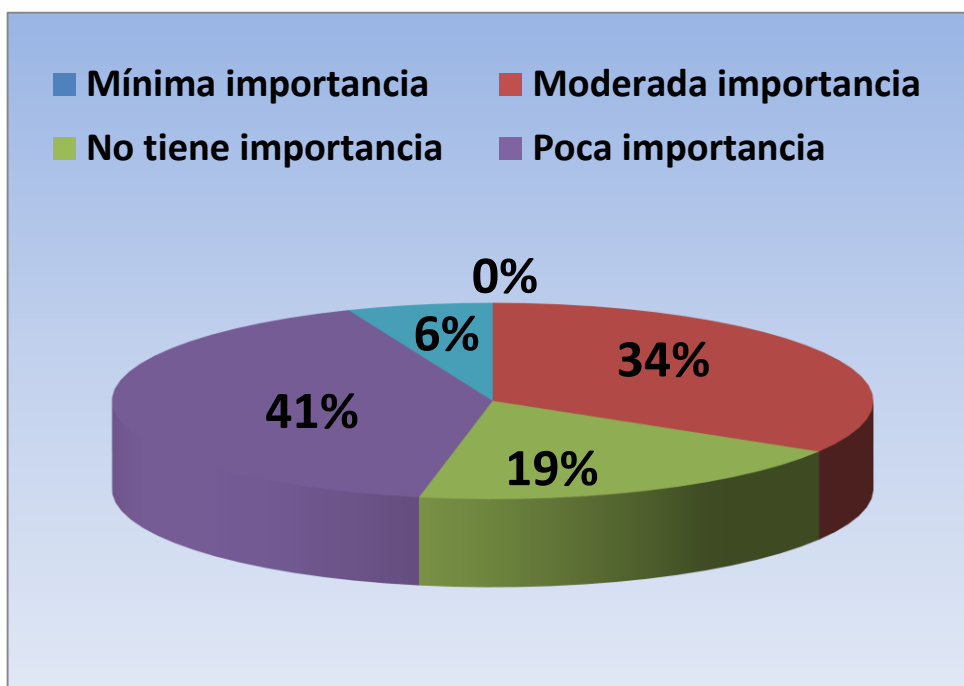
## 6. ¿Cuál es el grado de importancia que le da Ud. al trabajo en equipo?

**Cuadro 14.** Grado de importancia que le da Ud. Al trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mínima importancia	0	0%
Moderada importancia	38	34%
No tiene importancia	22	19%
Poca importancia	46	41%
Total importancia	7	6%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 9.** Grado de importancia que le da Ud. Al trabajo en equipo.

### Análisis e interpretación.-

Podemos observar en el gráfico que el 41% de nuestros encuestados manifiestan que le dan poca importancia ya que consideran que el trabajo en equipo es de total importancia, sin embargo en el Hiper de Babahoyo debe de aplicarse en su totalidad para poder obtener una mayor optimización del recurso humano.

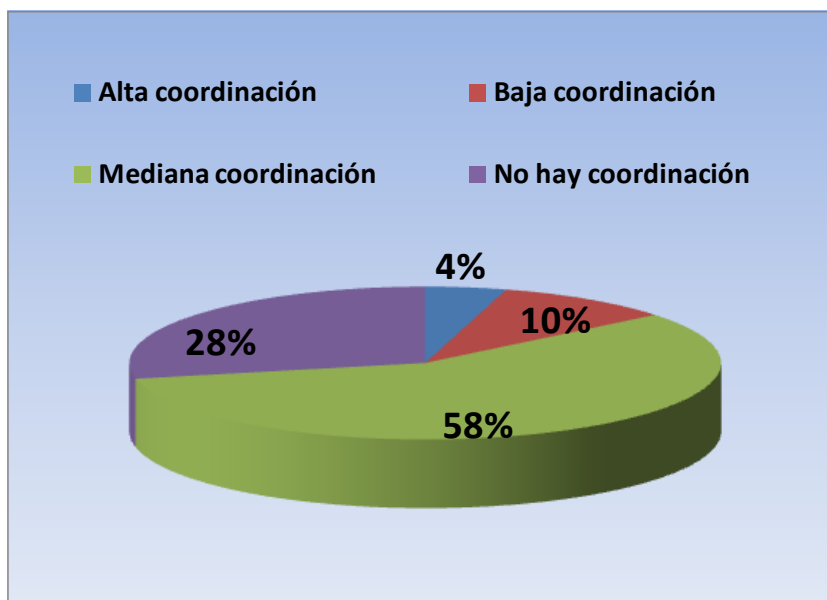
**7. ¿Qué nivel de coordinación piensa Ud. que existe en los diferentes departamentos del Híper de Babahoyo?**

**Cuadro 15.** Nivel de coordinación sobre los diferentes departamentos del Híper.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alta coordinación	5	4%
Baja coordinación	11	10%
Mediana coordinación	65	58%
No hay coordinación	32	28%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 10.** Nivel de coordinación sobre los diferentes departamentos del Híper.

**Análisis e interpretación.-**

El 58% de los encuestados contestaron que existe una mediana coordinación en los departamentos de la organización, sabiendo que la comunicación es un requisito principal en la toma de decisiones los funcionarios deben tomar medidas urgentes para solucionar problemas buscando así una automatización de los procesos dentro de las áreas más críticas donde hace falta más coordinación.

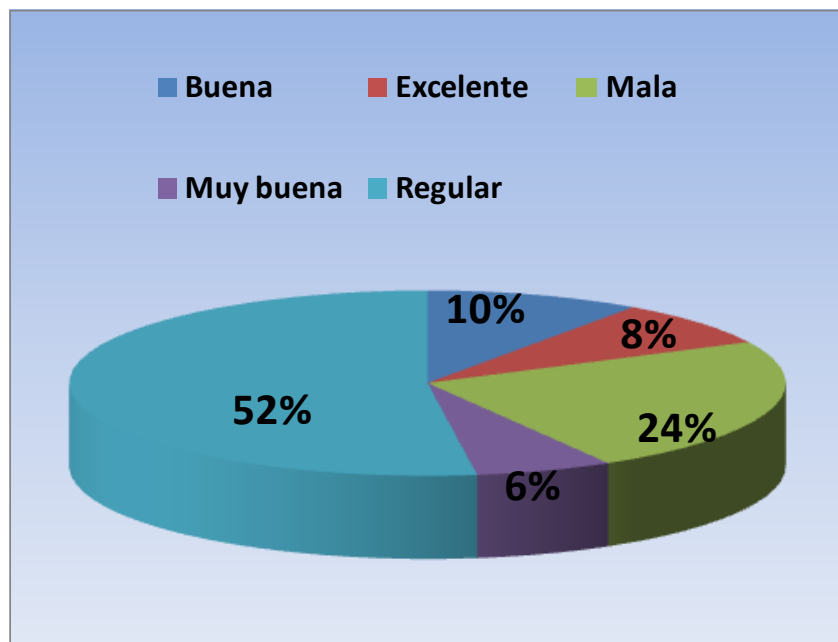
## 8. ¿Cree Ud. que las relaciones laborales entre los trabajadores son?

**Cuadro 16.** Relaciones laborales entre los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Buena	11	10%
Excelente	9	8%
Mala	27	24%
Muy buena	7	6%
Regular	59	52%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 11.** Relaciones laborales entre los trabajadores

### **Análisis e interpretación.-**

El 52% de los encuestados contestaron que las relaciones laborales entre los empleados son regulares ya que sus cargos ameritan tratar de tener una buena comunicación entre ellos la misma que deben de mejorar en su totalidad para que el ambiente en que ellos se desenvuelven sea sincero y puedan realizar sus actividades diarias con excelencia.



## 9. Considera Ud. que el ambiente de trabajo del Híper es:

Cuadro 17. Ambiente de trabajo entre los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Buena	21	19%
Excelente	8	7%
Mala	34	30%
Muy buena	5	4%
Regular	45	40%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones

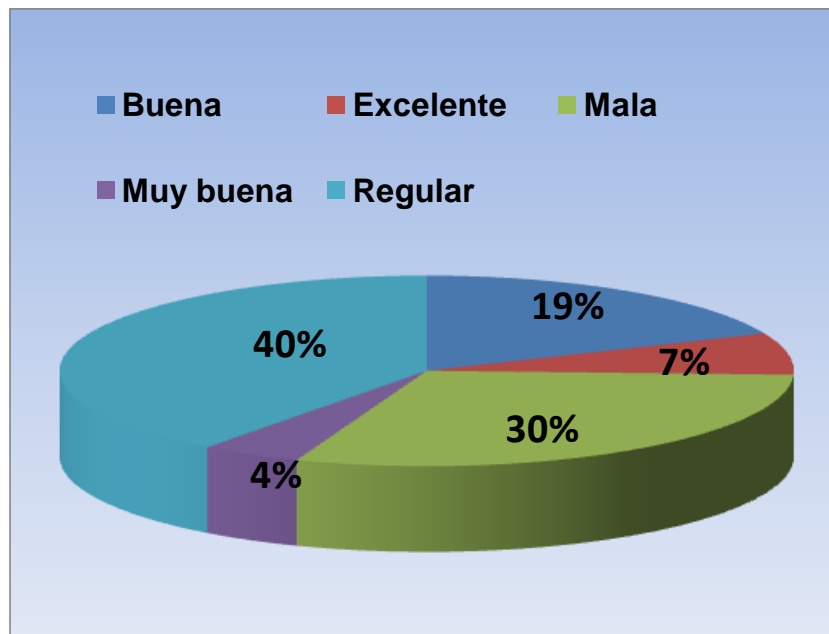


Figura 12. Ambiente de trabajo entre los trabajadores

### Análisis e interpretación.-

El 40% respondió que el ambiente de trabajo que es regular sin embargo se debe mejorar ciertos puntos que están fallando dentro de la organización como lo es la motivación, la comunicación, la coordinación de esta manera los empleados tendrán una mejor percepción respecto a las metas planteadas y así habrá un óptimo rendimiento.

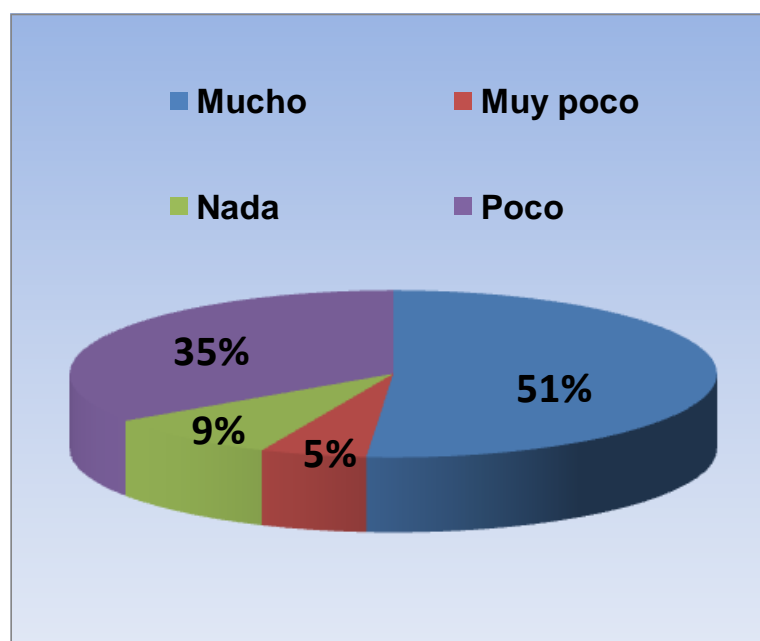
**10. ¿En qué medida considera Ud. que la falta de herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores del Híper de Babahoyo?**

**Cuadro 18.** Herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	58	51%
Muy poco	6	5%
Nada	10	9%
Poco	39	35%
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Narcisa Briones



**Figura 13.** Herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores.

**Análisis e interpretación.-**

La mayoría de los encuestados opinó que la falta de herramienta afectaría mucho en el buen desarrollo del servicio de los colaboradores, brindando así la tecnología materiales y demás que necesitan los mismos para poder realizar un servicio rápido y eficiente en cada requerimiento que sean asignados.

### 4.3 RESULTADOS

De los resultados obtenidos del estudio realizado a los empleados del Híper del Paseo Shopping de la ciudad de Babahoyo de la provincia de los Ríos, del servicio brindado por los trabajadores consideramos que de los 113 trabajadores, 58(51%) mencionaron que es poco aceptable debido a que ciertos empleados no se responsabilizan por sus labores, 43 (38%) comentaron no aceptable y muy aceptable y con un 12 (11%) es aceptable.

De los 113 trabajadores, 68 (60%) comentaron que con frecuencia se preocupa por el elevado desarrollo personal de sus empleados, 28(25%) rara vez, 11(10%) nunca y 6 de ellos (5%), y es importante realizar un estudio donde analizaremos el clima laboral de la organización. Además 74(65%) posee un mediano interés por sus colaboradores, 17 (15%) bajo interés, 13 (12%) alto interés y 9 con (8%) no hay interés, los aspectos sobre la motivación e impulsaremos a las personas a ser mejores y a trabajar con más ánimo elevando así su rendimiento.

Además de los 67 (59%) mencionaron poco satisfecho con los beneficios que perciben de parte del híper de Babahoyo, 31 (27%) satisfecho, 11 (10%) muy satisfechos y 4 (4%) insatisfecho. Por lo tanto es necesaria la reorganización para que tomen conciencia y puedan realizar su trabajo con una mayor calidad.

Mencionamos que de los 113 trabajadores, 74 (65%) poco los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo, 22 (19%) rara vez, 8 (7%) nunca, 9 (8%) siempre, hay que hacer un cambio en las formas y tipos de comunicación interna para mejorar la información de los empleados. De los 46 trabajadores (41%) poca importancia le dan al trabajo en equipo, 38 (34%) moderada importancia, 22 (19%) no tiene importancia y 7 (6%) total importancia, sin embargo en el híper de Babahoyo debe de aplicarse en su totalidad para poder obtener una mayor optimización del recurso humano.

De los 113 trabajadores 65 (58%) consideran que tienen mediana coordinación que existe en los diferentes departamentos del Híper de Babahoyo, 32 (28%) no hay coordinación, 11 (10%) baja coordinación, 5 (4%) alta coordinación, los funcionarios deben tomar medidas urgentes para solucionar problemas buscando así una automatización de los procesos dentro de las áreas más críticas donde hace falta

más coordinación. Además de los 59 (52%) son regulares ya que sus cargos ameritan tratar de tener una buena comunicación entre ellos la misma que deben de mejorar en su totalidad, 27 (24%) es mala, 11 (10%) buena.

De los 113 trabajadores 45 (40%) mencionaron que el ambiente de trabajo es regular sin embargo se debe mejorar ciertos puntos que están fallando dentro de la organización como lo es la motivación, 34 (30%) mala, 21 (19%) buena, 8 (7%) excelente, así habrá un óptimo rendimiento.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**Cuadro 19.** Verificación de la hipótesis

<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
La carencia de programas de capacitación sobre mejoramiento de clima laboral afecta a que el Hiper de Babahoyo no cuente con un instrumento que mide el clima laboral.	En la pregunta # 2 el 60% de nuestros encuestados mencionaron que con frecuencia el Hiper de Babahoyo se preocupa por el desarrollo de sus clientes y en la pregunta # 3 el 65% comenta que el hiper de Babahoyo tiene un mediano interes por sus empleados.
<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
Una adecuada coordinación de actividades por áreas mejorará la motivación del talento humano.	Observamos en la pregunta # 4 el 59% de los empleados se sienten poco satisfechos con los beneficios que perciben por parte del hiper de Babahoyo y en la pregunta # 5 el 65% menciona que poco los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo.
Al controlar los elementos que provocan la deserción del personal disminuirá su índice de rotación.	En la pregunta # 6 el 41% mencionan que el grado de importancia es poca la que le dan al trabajo en equipo y en la pregunta # 7 el 58% el nivel de coordinacion que existe es mediana.
Al mejorar la motivación del personal facilitará la interrelación entre los colaboradores de las diferentes áreas.	Podemos observar en la pregunta # 8 el 52% mencionan que las relaciones laborales son regulares y en la pregunta # 9 el 40% considera que el ambiente de trabajo es regular.
Si se mejora el grado de conocimiento de los empleados ayudara a que se desarrollen los objetivos del Hiper de Babahoyo	En la pregunta # 10 el 51% considera que la falta de herramientas, equipos y materiales de trabajo, afecta mucho el desarrollo de los colaboradores.

**Elaborado por:** Narcisa Briones Altamirano

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Creación de la Oficina asesoramiento empresarial en El Híper de Babahoyo de la provincia de los Ríos.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta tiene la finalidad de crear una oficina de asesoría empresarial, que beneficiará eficazmente al desarrollo de la actividad de la empresa, mejorando las relaciones interpersonales, mediante herramientas necesarias tales como: Manuales de funciones y software administrativos que ayudaran administrar y evaluar los procesos de la información que se genera a lo largo del crecimiento de la empresa, gracias a la información que se genere se podrá tomar mejores decisiones. Por ello es necesario clasificar las actividades a desarrollar en el departamento de asesoramiento empresarial.

Recursos Humanos: Colabora activamente en el logro de la efectividad organizacional. Asesorando en el diagnóstico e implementando herramientas que ayudarán al desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **5.3 FUNDAMENTACIÓN**

La oficina de asesoramiento empresarial ayudará a definir e implementar soluciones más apropiadas para sus necesidades específicas del Hiper de Babahoyo, esta oficina beneficiará grandemente al desarrollo de la empresa, a través de herramientas.

La oficina de asesoramiento empresarial permitirá obtener beneficios óptimos de informes. Más allá de la implantación de la tecnología incluyen servicios de control y evaluación continua, que aseguran el correcto funcionamiento de las actividades empresariales y alcance de sus objetivos.

La oficina de asesoramiento fomentará la cultura empresarial, manteniendo un perfil innovador y eficiente, en un marco ético y confiable, liderando en forma activa y continua el desarrollo económico y social.

Fomentar la participación de la Empresa y capacitación de empresarios, empleados, emprendedores e inversores. Para ello utilizamos un fuerte nivel de comunicación, facilitando el acceso a los recursos necesarios para la implementación, desarrollo y consolidación de las actividades empresariales.

## **5.4 OBJETIVO**

### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar una oficina de asesoramiento empresarial en el HIPER de Babahoyo, para mejorar las relaciones interpersonales y las actividades laborales que ayuden a potencializar la participación de la entidad en este sector comercial.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

- ❖ Definir las directrices para organizar al Talento Humano de la empresa por medio de un organigrama estructural para el mejor desempeño de las actividades, logrando que la empresa cumpla con todas las expectativas y metas propuestas.
- ❖ Instaurar el procedimiento para la aplicación del manual de funciones en la empresa con el fin que los empleados desarrollen sus habilidades y destrezas, convirtiéndose en un grupo de trabajo competitivo.

- ❖ Establecer el proceso para implementar el Software Administrativo “LATINIUM” que permitirá la organización administrativa del HIPER de Babahoyo.

## 5.5 UBICACIÓN

La presente propuesta tiene como punto referencial a la Av. Principal Enrique Ponce Luque, la misma que se encuentra ubicada en Babahoyo Provincia de los Ríos, que tiene por actividad la comercialización de productos de primera necesidad.



Figura 14. Ubicación del Hiper de Babahoyo

## 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El éxito del proyecto está determinado por el grado de factibilidad que presente por ello es necesario implementar una oficina de asesoramiento empresarial, la cual contará con herramientas necesarias para optimizar su funcionamiento. Es importante esta empresa, cuente con herramientas necesarias para administrar y evaluar los procesos operativos mediante la implementación de manuales de funciones, los mismos que servirán como directriz a los empleados, mejorando las relaciones interpersonales con el fin de lograr una mejor organización y un ambiente laboral saludable, además es necesario ejecutar un software administrativo que ayudará a organizar y a procesar la información que se genera a lo largo del

crecimiento de la empresa, gracias a la información que se genere podemos tomar mejores decisiones.

El software administrativo ayudará a la empresa a contar con herramientas y aplicaciones personalizadas que se ajusten a sus necesidades para aumentar sus ventas, controlar sus costos, ser más competitivos, ofrecer un mejor servicio al cliente, dar mejores rendimientos, consolidar operaciones, ser más productivas.

## **5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

La presente investigación tiene como propuesta de presentar la creación de la oficina de asesoramiento empresarial en el Hiper de Babahoyo, mediante la implementación de un manual de funciones, los mismos que son documentos de mucha importancia en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía y la ejecución de un software administrativo que optimizará los recursos de la compañía siendo de gran ayuda la información que se genere para la toma de decisiones.

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

### **Misión**

Somos una empresa que trabaja por el desarrollo económico de la ciudad y el amor por nuestras raíces satisfaciendo los deseos y las necesidades de los clientes nacionales, brindamos confianza, comodidad y seguridad, a cómodos precios, comprometidos con el desarrollo social.

### **Visión**

Hacer del Hiper de Babahoyo la mejor empresa de comercialización de productos de primera necesidad, garantizando así la satisfacción total de nuestros clientes

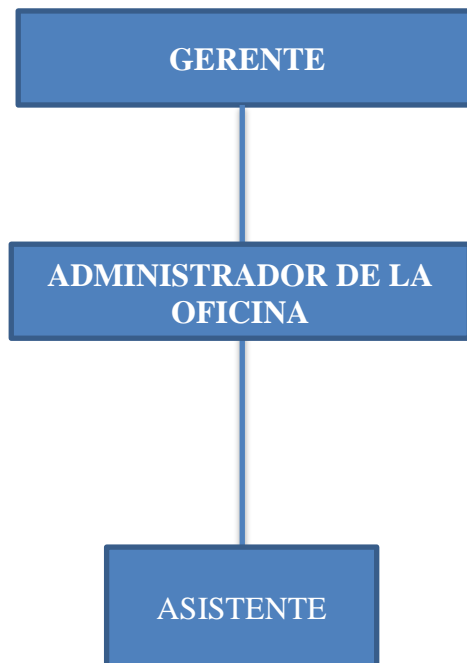


nacionales e internacionales, siendo competitivos con base en la prestación de una excelente atención basado en una cultura dinámica, innovadora con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado, para ser líderes referentemente a nuestra política de precios.

### **Valores Corporativos**

- ❖ Respeto por los valores, creencias y derechos.
- ❖ El comportamiento de los miembros de la empresa debe basarse y justarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida social.
- ❖ Compromiso dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la identidad, la credibilidad y transparencia frente a nuestros clientes.
- ❖ La ayuda mutua y desinteresada es el factor primordial en el logro de metas comunes.
- ❖ La imparcialidad, rectitud y justicia en los actos de los administradores de la empresa, son la carta de credibilidad de sus actuaciones, programas acciones están enmarcadas dentro de la ley.
- ❖ La capacidad y competencia de los administradores de la empresa, en el cumplimiento de sus tareas.
- ❖ La responsabilidad de la empresa al cumplir con los compromisos laborales, sociales, ambientales y fiscales que corresponden como empresa seria y comprometida con el país.
- ❖ Honestidad en el negocio hacia los clientes logran

## ORGANIGRAMA DE LA OFICINA



Observando el organigrama el gerente general es la persona que va a ser el responsable de controlar todas las actividades que se realicen dentro de la oficina de asesoramiento, del cual vigilara que todos los procesos que se realicen en el mismo se cumplan.

## Análisis del FODA

Cuadro 21. Análisis del FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Buena ubicación geográfica Poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores</li><li>❖ Alto nivel de rentabilidad</li><li>❖ Atención a clientes los 365 días al año</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ No contar con una gama de proveedores navales</li><li>❖ Falta de manuales de funciones</li><li>❖ Empleados no se sienten integrados a la empresa</li></ul>
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fidelidad del cliente hacia la empresa</li><li>❖ Facilidades de pago que brindan los proveedores</li><li>❖ Posible creación de sucursales en otras localidades</li><li>❖ Programas externos de capacitación a empleados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Inestabilidad de política de precios de productos</li><li>❖ Inestabilidad de política de tributos</li><li>❖ Incremento de la inseguridad social</li><li>❖ Competencia que brinda mejores oportunidades a empleados</li></ul>

Elaborado por: Narcisa Briones Altamirano

### 5.7.1 ACTIVIDADES

Para la presente propuestas las actividades a realizar están organizadas de la siguiente manera:

1. Adecuación de la oficina de asesoría empresarial, esta es la primera etapa, en la cual se seleccionará y contratará al grupo de Talento Humano que desempeñara las actividades de la oficina con el fin de lograr un ambiente optimo, brindándoles la formación técnica necesaria para que los empleados del Híper desempeñen sus actividades correctamente.
2. La segunda etapa se instaura procedimientos para la aplicación de Manuales de funciones, los mismos que serán de gran ayuda para mejorar el desempeño y la organización laboral.
3. Por tercera etapa se ha instaurado el Software administrativo Latinium, facilitará el desenvolviendo de las actividades, logrando ser una empresa organizada, es importante la aplicación del software, ya que los sistemas contables están en rápida evolución para satisfacer los requerimientos de los clientes, con la nueva versión del Software de Contabilidad y Administración *LATINIUM*; disminuye la carga diaria de trabajo en la empresa, ahorra tiempo, ingresando la información, una sola vez, genera automáticamente los Anexos Transaccionales y Formularios 103, 104 del SRI; sus reportes muestran con claridad y de un solo vistazo su inventario, sus cuentas por cobrar y pagar, balances, activos fijos, etc. para que mediante el análisis de la información, investigue como armonizar sus diferentes áreas; para conseguir sus metas y mejorar su rentabilidad.
4. El HIPER de Babahoyo, se beneficiará con la implementación de estas herramientas, alcanzando ser una empresa sólida y organizada, cumpliendo con su objetivo de ser los mejores en esta área comercial.

### 5.7.2 Recursos, análisis financiero

De acuerdo parámetros establecidos para el desarrollo de la presente propuesta, es necesario detallar a continuación el Recurso material y el Talento Humano requerido.

<b>RECURSO MATERIALES</b>			
<b>RECURSOS OPERACIONALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR INDIVIDUAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Rema de Hojas A4.	2	4,00	8,00
Esferográficos.	8	0,25	2,00
Lápiz.	3	0,20	0,60
Transporte (viaticos)	2	50,00	100,00
Refrigerios	1	30,00	30,00
Borradores.	2	0,35	0,70
Carnet de identificación.	2	3,00	6,00
Resaltadores.	2	0,50	1,00
Grapadora.	1	3,50	3,50
Carpetas	8	0,25	2,00
Impresión de encuestas	120	0,35	42,00
Copias	50	0,05	2,50
Perforadora.	1	3,50	3,50
Impresiones varias	100	0,35	35,00
Anillado	3	3,00	9,00
<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>			
Internet	10	0,75	7,50
<b>TOTAL</b>			<b>253,30</b>

A continuación se detallan los equipos y enseres que se necesitaran para la implementación de la tesis, cabe mencionar que la empresa cuenta ya con estos activos:

<b>EQUIPOS Y ENSERES</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR</b>
ESCRITORIOS	2	\$ 52,00
SILLAS DE ESCRITORIOS	2	\$ 26,00
COMPUTADORA	2	\$ 450,00
IMPRESORA	1	\$ 120,00
ARCHIVADOR	1	\$ 60,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$ 708,00</b>

### **5.7.3 Impacto**

#### **ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO**

El análisis costo- beneficio es muy importante en todo proyecto pues nos indica la los beneficios que ofrece la presente propuesta. En este punto se comparan la situación actual y la propuesta que incluye nuevos procedimientos y la implementación de herramientas necesarias para una correcta organización empresarial.

La oficina de asesoramiento empresarial ayudará a definir e implementar herramientas apropiada para sus necesidades específicas de la empresa. esta oficina contribuirá grandemente al desarrollo de la empresa.

Esta propuesta beneficiara grandemente al desarrollo de las actividades del empresa , ya que con la instalación de la oficina de asesoramiento la organización laboral estará orientada en buen camino, siendo un pilar fundamental para su consolidación empresarial.

### 5.7.4 Cronograma

ACTIVIDAD	DURACIÓN DE SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ADECUACIÓN DE LA OFICINA																
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL																
INTALACIÓN DEL SOFTWARE																
MONITOREO DE SOFTEARE INSTALADO (PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO)																
CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO (FUNCIONAMIENTO SOFTWARE)																
ENTREGA TOTAL DE SOFTWARE (MODULOS COMPLETOS)																

### 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Es necesario tener directrices que faciliten el desarrollo y la evaluación de los procesos para crear la oficina de asesoramiento empresarial mediante lineamientos que optimicen la organización empresarial.

A continuación lineamientos que ayudaran a evaluar la presente propuesta:

- ❖ Evaluar el proceso de implementación de herramientas para mejorar la organización de la empresa.

- ❖ Mantener una estabilidad socio-económica entre la fuerza de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.
- ❖ Lograr la máxima producción y el máximo beneficio o excedente, según determinada medida e inspirada en los principios de “eficiencia” y “rentabilidad”.
- ❖ Procurar un desarrollo económico y crecimiento armónico de la empresa, como sistema global y en sus diferentes componentes o subsistemas.

Una vez que se han implementado las herramientas, es necesario evaluar su efectividad. La evaluación es importante para identificar las áreas de debilidad, de tal forma que éstas puedan reforzarse y para medir los impactos de la creación de la oficina de asesoramiento empresarial. Medir los impactos es importante para justificar la asignación de recursos para el proyecto y para garantizar que reciba una asignación de fondos suficiente para que sea efectivo.

La metodología a utilizar en la presente propuesta para la evaluación de la información financiera es el Método del flujo de caja (Cash Flow).

Este método ofrece una información de dinámica la empresa y es un instrumento contable que refleja el flujo de los fondos generados internamente, obtenidos de una relación de entradas y salidas de dinero (ingresos y gastos pagables) y proporciona una medida de la autofinanciación.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm>



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Analizando lo anteriormente expuesto hemos llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Conclusiones**

- ❖ La empresa, gracias al esfuerzo y dedicación de sus dueños, ha logrado reconocimiento en el área naval en la ciudad de Babahoyo, lo que le ha ayudado a mantener sus clientes.
- ❖ Con el transcurrir de los años la tecnología se vuelve parte fundamental de un negocio, y en esta empresa la carencia de ello, ha provocado muchos inconvenientes.
- ❖ La empresa no cuenta con un organigrama estructurado, ya que esto afectado en la organización de la empresa.
- ❖ Debido a la falta de manuales de funciones que guíen a los empleados, estos se han vuelto poco responsables, no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa, y nadie responde por nada.
- ❖ La desorganización empresarial afecta el desarrollo de las actividades en la organización, ocasionado deficiente desempeño laboral.

## **Recomendaciones**

- ❖ Es recomendable la empresa HIPER de Babahoyo, entre en un proceso completamente innovador, implementando recursos que proporcione un servicio de calidad y a su vez seguir cubriendo las necesidades de los clientes.
- ❖ Es necesario implementar el software Latinium, el mismo que facilitará la carga diaria de trabajo, ahorrando tiempo en la empresa.
- ❖ Se recomienda aplicar un organigrama estructural que ayude mejorar la organización del talento humano en la empresa
- ❖ Conseguir la colaboración y participación de cada uno de los integrantes de la organización, proporcionando todos los medios para la ejecución efectiva y eficaz de las actividades que se desarrollan en la entidad, estableciendo claramente la adecuada utilización de los manuales de funciones.
- ❖ Es recomendable delegar las funciones específicas a cada empleado para un mejor desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA INVESTIGACIÓN

ALQUIZAR, H. C. (n.d.). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad. Cesar Vallejo.

SANTOS, C. (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.

Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. (2005). *Universia Business Review*, (7).

ARDOUIN, J., & BUSTOS, C. (2006). Estudio *expost facto* sobre la motivación y la satisfacción laboral. *Monografias.com*. Retrieved February 3, 2009.

BRUNET, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

BUSTOS, P. (2005). Clima organizacional. Retrieved March 3, 2009, from: <http://www.gestiopolos.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

CABALLERO, J. (2008). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U.E. B Boyeros de la Empresa FICAV. .

CANALES, M. (2006). Metodología de investigación social (p. 287). Santiago de Chile: LOM.

CARVAJAL, P. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar.

Clima Organizacional - Fundamentos. (n.d.). . Retrieved February 1, 2009, from [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional).

CUBEIRO, J. (1998). Competencias 4.0. *Revista Capital Humano*, (11). Retrieved March 12, 2009.

CHACÓN, M., & CORDERO, C.(n.d.). Estudio de métodos Retrieved January 14, 2009.

CHAMORRO, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.

CHIAVENATO, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración (p.

464). Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.  
(2011). Guayaquil con 2'291.158 de habitantes. Consultado el jueves 12 de enero de 2012, Diario el Universo, página web del diario el Universo en sección noticias: <http://www.eluniverso.com/2011/09/01/1/1355/guayaquil-2291158-habitantes.html>

Guayaquil. Orquesta Sinfónica de Guayaquil (1949). Estatutos - Constitución.

COIMBRA, Edison, Análisis de los datos de investigación. Febrero, 2011

CHIANG VEGA, Margarita; MARTÍN RODRIGO, María José y NÚÑEZ PARTIDO, Antonio: Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2010 - *isbn=8484683052*

SOTO, Eduardo, Impacto de las Emociones Eduardo Soto. Comportamiento organizacional.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo; Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la ... de factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional, 2006 - *isbn=9588225876*

GONZALEZ GARCIA, Manuel Jesús; Habilidades directivas, Editorial: Innovación y Cualificación, 2012

HUAMAN VALENCIA, Héctor; Manual de técnicas de investigación.

ARMAS, Laura Elena y VON RUSTER, Coral; Manual de Técnicas de PNL de EstrategiasPNL; Primera edición electrónica 2009. Diseño y edición: Daniel Sáiz

# **A N N E X O S**

## ANEXO 1

### FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

**1. Considera Ud. que el servicio que ofrece el Hiper de Babahoyo es:**

POCO ACEPTABLE

MUY ACEPTABLE

ACEPTABLE

NO ACEPTABLE

**2. ¿Piensa Ud. que el Hiper de Babahoyo se preocupa por el elevado desarrollo personal de sus empleados?**

CON FRECUENCIA

NUNCA

RARA VEZ

SIEMPRE

**3. ¿Cree Ud. que el Hiper de Babahoyo se interesa por sus empleados?**

ALTO INTERÉS

BAJO INTERÉS

MEDIANO INTERÉS

NO HAY INTERÉS

**4. ¿Usted como empleado se sienten satisfecho con los beneficios que perciben de parte del Hiper de Babahoyo?**

INSATISFECHO

MUY SATISFECHO

POCO SATISFECHO

SATISFECHO

**5. ¿Piensa Ud. Como empleado que el Hiper de Babahoyo los tienen informados sobre los procedimientos de su trabajo?**

MUCHO

NUNCA

POCO

RARA VEZ

SIEMPRE

**6. ¿Cuál es el grado de importancia que le da Ud. al trabajo en equipo?**

MÍNIMA IMPORTANCIA

MODERADA IMPORTANCIA

NO TIENE IMPORTANCIA

POCA IMPORTANCIA

TOTAL IMPORTANCIA

**7. ¿Qué nivel de coordinación piensa Ud. que existe en los diferentes departamentos del Híper de Babahoyo?**

ALTA COORDINACIÓN

BAJA COORDINACIÓN

MEDIANA COORDINACIÓN

NO HAY COORDINACIÓN

**8. ¿Cree Ud. que las relaciones laborales entre los trabajadores son?**

BUENA

EXCELENTE

MALA

MUY BUENA

REGULAR

**9. Considera Ud. que el ambiente de trabajo del Híper es:**

BUENA

EXCELENTE

MALA

MUY BUENA

REGULAR

**10. ¿En qué medida considera Ud. que la falta de herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores del Híper de Babahoyo?**

MUCHO

MUY POCO

NADA

POCO



**ANEXO 2**  
**FOTOS REALIZANDO LA ENCUESTA**





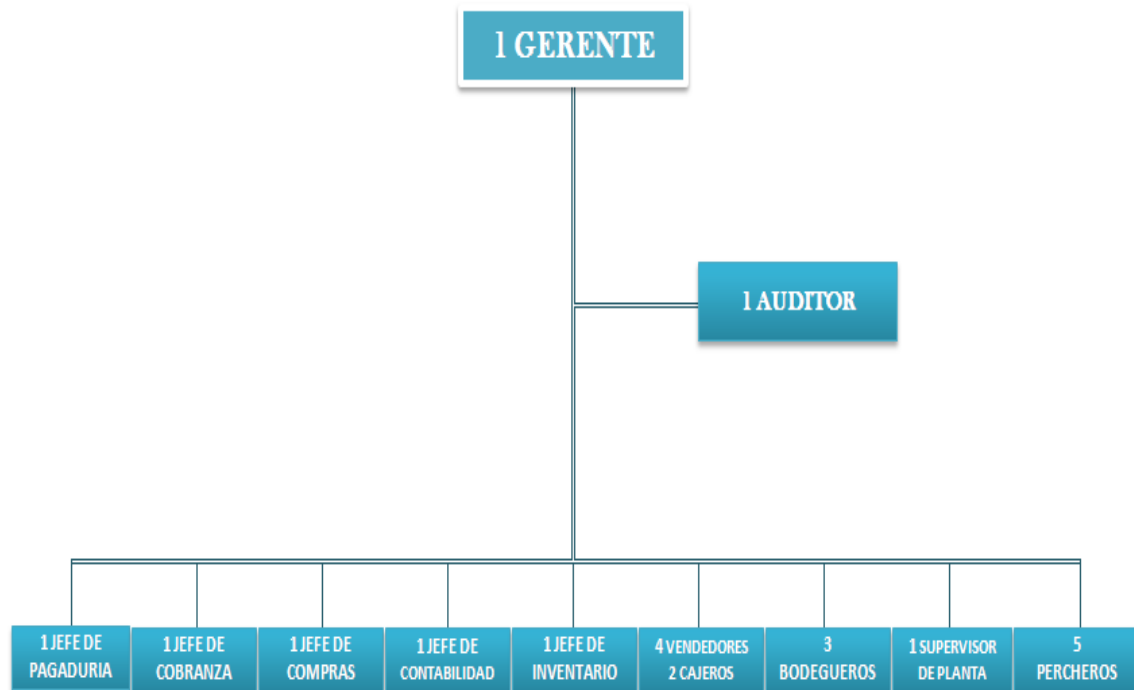
### ANEXO 3

### INTERIORES DEL HIPER DE BABAHOYO



## ANEXO 4

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



#### **Manual de Funciones.**

#### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Gerente General

#### **Función Básica**

Evaluar, analizar, comunicar y verificar información relevante de toda organización con el fin de tomar las mejores decisiones para que la empresa logre todos sus objetivos y se posicione como líder en el mercado de entretenimiento nocturno.

#### **Función Específica**

- Realiza el seguimiento de las operaciones diarias y mensuales del negocio.
- Fijar y vigilar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Elabora presupuesto mensual y anual.
- Elabora los cheques para realizar los pagos, proveedores, empleados, impuestos.
- Administra adecuadamente los recursos de la empresa.

- Controla, autoriza y aprueba las compras a realizarse.
- Firma y da autorización permisos, certificados, cheques, etc.
- Asiste a los empleados en sus distintos puestos de trabajo.
- Elabora el reglamento interno de la empresa.
- Toma decisiones en base a estados financieros.
- Elabora el plan de motivación para el personal.
- Supervisa, dirige, y coordina las actividades programadas al personal y a la empresa.
- Representa a la empresa en todo acontecimiento social, cultural, deportivo, en que la organización participe.

### **Perfil del Cargo**

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

### **Competencias**

Competencias Conductuales

Nivel Ejecutivo

- Liderazgo
- Pensamiento Estratégico
- Trabajo de Equipo
- Empowerment

### **Competencia Técnica**

Educación: Título superior en Ingeniería Comercial o Carreras afines.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales

- Word
- Excel
- Power Point
- Internet

## **Cursos de Especialización**

- Seminario en Recursos Humanos
- Seminario de Liderazgo
- Seminario de Contabilidad General

## **Conocimiento del Idioma**

Inglés Intermedio

## **Ambiente de Trabajo**

Espacio físico de carácter privado, acondicionado con equipos y suministros necesarios para que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, será un ambiente agradable y confortable para que ponga en práctica todas sus habilidades y destrezas para el bien de todos en la empresa.

## **Especificaciones**

Autoridad para tomar decisiones

- Autorizar el cumplimiento e implantación de políticas, metas y objetivos con la finalidad de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y mantenerse como los mejores en la mente de los consumidores.
- Aprobar y controlar el presupuesto y desempeño de cada departamento con el objetivo de verificar el desenvolvimiento de cada área.

## **Relaciones Interpersonales**

- Internas.- Con los Jefes departamentales
- Externa.- Con los proveedores y Gerentes de las instituciones financieras

## **Situación típica**

- Supervisar el cumplimiento de políticas, normas, metas, objetivos y estrategias.
- Tomar toda clase de decisiones dentro de la organización.
- Controlar el desempeño organizacional.

## **Procesos en los que intervienen**

- Formulación de estrategias para la organización
- Solicitud de Compras
- Compras

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Pagaduría.

### **Función Básica**

Ejecuta los pagos de obligaciones de la empresa.

### **Funciones Específicas**

- Coordina con el departamento de compras el pago de las facturas.
- Pago sueldos y salarios.
- Pago de servicios básicos
- Realiza informe de pago.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo
- Credibilidad técnica
- Orientación al cliente interno

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras afines.  
(Cursando Tercer año en adelante).

**Experiencia:** 1 año en cargos similares.

**Capacitación mínima requerida**

**Cursos generales:**

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano.

Relaciones humanas.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

N/A

**Ambiente de Trabajo**

Área de trabajo acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Gerencia para recibir órdenes asignadas por el Gerente.

Con los demás Departamentos.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Instituciones públicas y privadas.

**Manual de Funciones.**



## **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Cobranza.

### **Función Básica**

Realiza los cobros a los clientes potenciales de la empresa dentro del plazo acordado.

### **Funciones Específicas**

- Coordinar con el departamento de ventas.
- Revisar el contrato de venta.
- Clasificar los cobros según las fechas acordadas.
- Realiza llamadas dos días antes de la fecha acordada con los clientes.
- Visita los establecimientos de los clientes para su respectiva cobranza.
- Emite comprobante de cobro.
- Realiza informe de cobranza.
- Entrega dinero a contabilidad.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo
- Confianza en sí mismo
- Credibilidad técnica
- Orientación al cliente externo
- Responsabilidad

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras afines. (Cursando Tercer año en adelante).

**Experiencia:** 1 año en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano.

Relaciones humanas.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

Ingles básico

### **Ambiente de Trabajo**

Área de trabajo acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

### **Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el jefe contable y gerente.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con el Departamento de contabilidad.

## **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

Instituciones bancarias

### **Situación típica**

Contactos con departamento de contabilidad y vendedores.

### **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Cobranza.

Requerimientos.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Compras.

### **Función Básica**

Mantener buenas relaciones con los proveedores para lograr una ventaja en los proceso de compra.

### **Funciones Específicas**

- Mantener constante comunicación con los proveedores.
- Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de mercaderías y materia prima.
- Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones.
- Coordinar con Dpto. de Contabilidad y pagaduría para realizar pago a Proveedores.
- Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los productos.
- Realizar comunicaciones internas de los distintos departamentos.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 23 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### Competencias Conductuales

- Negociación
- Calidad del trabajo
- Habilidad analítica
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Trabajo en equipo

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras afines. (Cursando Tercer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

Project

**Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano

Marketing de Relaciones.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

Requiere inglés intermedio

**Ambiente de Trabajo**

Oficina acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Elección de Proveedores.

**Tipo de Supervisión recibida.**

Directa pero frecuente con el Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Contabilidad y ventas para coordinar la compra de la mercadería.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Proveedores para establecer o mantener relaciones de negocios

**Situación típica**

Optimizar gastos y recursos de la Empresa.

Resolver los requerimientos presentados por los departamentos.

Contactos con Proveedores.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Negociación con los Proveedores.

Compra de Productos.

Recepción de mercaderías.

Revisa informe de compras.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Contador.

### **Función Básica**

Presentar los registros de diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar e indicadores financieros.

### **Funciones Específicas**

- Efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Planear y controlar todas las actividades contables y financieras de la empresa.
- Asesorar en la toma de decisiones económicas.
- Determinar el flujo de efectivo para operaciones de producción.
- Determinar gastos variables y fijas.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo
- Dinamismo- Energía
- Autocontrol
- Habilidad analítica
- Credibilidad técnica
- Confianza en sí mismo

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de CPA (Cursando cuarto año en adelante).

Experiencia: 1 año

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Seminario de Tributación Fiscal.

Contabilidad de Costos.

Contabilidad Financiera.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

Ingles medio.

**Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.



### **Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Gerencia para recibir órdenes asignadas por el Gerente.

Con los demás Departamentos para recibir sus requerimientos.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes

Instituciones Financieras

SRI (Servicios de Rentas Internas)

### **Situación típica**

Contactos con Instituciones Financieras

### **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Pago de Sueldos

Pago de Servicios Básicos.

Elaboración de asientos contables y estados financieros.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Asistente contable.

### **Función Básica**

Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el jefe contable, para un mejor desarrollo del área contable.

### **Funciones Específicas**

- Custodiar los documentos internos de la empresa.
- Controlar los horarios de entrada y salida del personal.
- Coordinar con el jefe contable la manipulación de la información para la elaboración de los estados financieros.
- Realizar comunicaciones internas de los distintos departamentos.

### **Perfil del Cargo.**

**Edad:** 23 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo
- Habilidad analítica
- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Estudios Superiores en ingeniería en C.P.A o carreras afines. (Cursando sexto año en adelante).

**Experiencia:** 1 año en cargos similares.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel financiero y estadístico.

Power Point

**Cursos de Especialización:**

- Ética y comportamiento humano
- Calidad en atención y Servicio al Cliente
- Seminario de Tributación Fiscal
- Técnicas de archivo.
- Seminario de gestión contable.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

Requiere inglés intermedio

**Ambiente de Trabajo**

Oficina compartida y acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**Especificaciones.**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida.**

Directa pero frecuente con el contador.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con todos las áreas para comunicar y recibir requerimientos dados por el Gerente.

## **Relaciones Interpersonales Externas**

SRI (Servicios de Rentas Internas)

Instituciones Financieras.

Clientes.

### **Situación típica**

Resolver los requerimientos presentados por los departamentos.

Colaborar en la solución a problemas operativos y administrativos de la empresa.

### **Procesos en los que interviene.**

Control de Asistencia.

Revisión de los Estados Financieros.

Revisa informe de Pago de Sueldo.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Inventario.

### **Función Básica**

Responder por la correcta distribución y control de la mercadería expuesta para la venta.

### **Funciones Específicas**

- Supervisar a los percheros en su desarrollo laboral.
- Optimización de procesos de abastecimiento de la mercadería expuesta a la venta.
- Pasar el presupuesto de los productos al Dpto. De Compras.
- Coordinar con el departamento de compras según los cronogramas establecidos.
- Organizar la distribución evaluando cada trabajador.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 22 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Liderazgo (GRADO A)
- Profundidad en el conocimiento de Productos (GRADO A)
- Aprendizaje continuo (GRADO B)
- Trabajo en equipo (GRADO A)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Titulación universitaria superior, preferiblemente en especialidades técnicas: ingeniería (sin descartar económicas, derecho, etc.)

Experiencia: Tener 2 años en esta labor con funciones y responsabilidad similares a las del puesto en cuestión imprescindible.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Control de inventarios.

Recursos humanos.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

N/A

**Ambiente de Trabajo**

Oficina acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Manejo de la mercadería.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa con el Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Compras.

**Relaciones Interpersonales Externas**

N/A

**Situación típica**

Distribución adecuada de la mercadería.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Control de inventarios.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Supervisión de planta.

### **Función Básica**

Se encarga de hacer cumplir con el presupuesto de ventas a través de la dirección y supervisión del personal de cobertura de venta.

### **Funciones Específicas**

- Establecer los puntos estratégicos para efectuar relaciones comerciales con los clientes y futuros clientes de la empresa.
- Buscar estrategias de publicidad y su ejecución.
- Valorar la percepción de la imagen, sus servicios y productos por parte del cliente.
- Gestionar presupuesto de venta;
- Contribuir al logro de los objetivos de volumen de clientes.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Compromiso (GRADO A)
- Liderazgo (GRADO A)
- Orientación al cliente externo (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores en Marketing o carreras a fines. (Cursando Tercer año en adelante).



Experiencia: 1 año en cargos similares.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Marketing de calidad.

Calidad en atención y Servicio al Cliente.

Técnicas y destrezas en ventas.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

Ingles medio.

**Ambiente de Trabajo**

Área acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con los vendedores, cajeros y con el Departamento de inventario y compras.

## **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

### **Situación típica**

Supervisión operativa a los vendedores.

### **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de Productos.

Publicidad y promociones.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Vendedores.

### **Función Básica**

Atender de forma personalizada al cliente para la venta de nuestros productos, brindando siempre buen servicio e imagen.

### **Funciones Específicas**

- Establecer un Nexo entre Cliente y la Empresa.
- Contribuir a la Solución de Problemas.
- Administrar su territorio o zona de Ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 25 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Pensamiento analítico (GRADO A)
- Capacidad para aprender (GRADO B)
- Dinamismo y Energía (GRADO B)
- Productividad (GRADO A)
- Responsabilidad (GRADO B)
- Modalidad de contacto (GRADO A)
- Tolerancia a la presión (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Bachiller o estudios Superiores Marketing o carreras afines.

**Experiencia:** No indispensable

Capacitación mínima requerida

Cursos de Utilitarios

Word, Excel, Power Point.

**Cursos de Especialización:**

Ventas y Servicios al Cliente.

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

No indispensable.

**Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Jefe Inmediato (Supervisor de planta)

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamento de supervisión para solicitar productos.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes, para tomar órdenes de pedidos

**Situación típica**

Satisfacer las necesidades de los clientes.

Contactos con clientes.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de productos.

Atención y Servicio al Cliente.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Cajeros.

### **Función Básica**

Recaudar ingresos de las ventas diarias de la Empresa.

### **Funciones Específicas**

- Velar por la adecuada custodia y seguridad de toda la documentación correspondiente a caja.
- Efectuar el Arqueo Diario de Caja informando al Jefe sobre los ingresos de caja por diferente concepto.
- Elaborar informe diario sobre todo los Gastos varios que se han realizado en el día.
- Realizar demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 25 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Soltero

### **Competencias Conductuales**

- Iniciativa – Autonomía
- Tolerancia a la presión
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de relaciones
- Capacidad para aprender
- Modalidad de contacto

## **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras afines.  
(Cursando Primer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano

Calidad en atención y Servicio al Cliente

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

No indispensable.

### **Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Realización de Pago por concepto de gastos varios.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el supervisor de planta.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con los clientes y el supervisor de planta.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

**Situación típica**

Contactos directo con los Clientes.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de Productos.

Organización de facturas.

Cuadre de caja.



## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Bodeguero.

### **Función Básica**

Es el responsable de asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.

### **Funciones Específicas**

- Es necesario asegurar que la carga almacenada permanezca en buen estado.
- Clasificar los insumos y materiales de acuerdo con la normativa ambiental y de salud vigente, una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad, junto a una adecuada presentación personal.
- Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.

### **Perfil del cargo**

Edad: 25 años en adelante.

Género: Indistinto.

Estado civil: Indistinto

### **Competencia Técnica**

Experiencia mínima de uno a dos años.

Nivel de educación mínima de bachiller con conocimientos básicos de atención al cliente y de relaciones humanas.

Conocimientos básicos de idioma inglés (opcional).

Entrenamiento en el puesto:

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa

## **Ambiente de Trabajo**

Área acondicionada.

## **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

Lesiones lumbares.

## **Conocimientos y habilidades requeridos**

- Deberá tener un estado físico saludable que le permita estar en movimiento durante toda la etapa exigida por su trabajo
- Devolviendo insumos y materiales que no cumplan con las normas establecidas por la empresa.
- Monitoreado el estado de los productos almacenados
- Almacenando y clasificando los insumos y materiales recepcionados, lo que incluye productos químicos.
- Despachando insumos y materiales a las distintas áreas de la empresa.
- Limpiando y ordenando el lugar de trabajo
- En los accesos al trabajo (entradas y salidas)
- Registrando la información relativa a stocks de insumos y materiales.
- Respetando las normas de higiene y seguridad dependiendo de las condiciones operativas donde trabaja.

## **Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el supervisor de planta.

## **Relaciones Interpersonales Internas**

Con los clientes y el supervisor de planta.

## **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

## **Situación típica**

Contactos directo con los Clientes.

## **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Custodia de la mercadería.

Control de la mercadería.

Despacho de la mercadería

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Percheros.

### **Función Básica**

Realizar el correcto perchado de los productos y las promociones correspondientes a cada marca.

### **Funciones Específicas**

- Solicitar mercadería al bodeguero.
- Verificar la mercadería con la orden de solicitud.
- Distribución de la mercadería dentro del local.
- Informar continuamente la labor realizada.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 años en adelante.

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Capacidad para aprender
- Productividad
- Responsabilidad
- Confianza en sí mismo
- Iniciativa
- Tolerancia a la presión
- Dinamismo y energía

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Bachiller

**Experiencia:** Ninguna

Capacitación mínima requerida

Ninguna

Entrenamiento en el puesto:

De 8 días para conocer el puesto.

**Conocimiento de Idiomas:**

Ninguna.

**Ambiente de Trabajo**

Excelente ambiente de Trabajo

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

Fracturas.

Lesiones lumbares.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente del jefe de planta.

**Relaciones Interpersonales Internas.**

Departamento de supervisión cada vez que necesiten para llenado de perchas y vitrinas y bodega

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes

**Situación típica**

Orden continuo de las perchas, por desubicación por parte de los clientes.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Requerimientos.

Distribución.



Milagro, 12 de febrero de 2014

### **Carta de Autorización**

Por medio de la presente, la Señora Glenda Sofía Ramos Jiménez en calidad de Gerente General de Hiper Babahoyo, ubicado en la ciudad de Babahoyo, provincia de los Ríos, autoriza a la Srta., Narcisa María Briones Altamirano, egresada de la Universidad Estatal de Milagro, de la Carrera de Ingeniería Comercial, a realizar el Proyecto de tesis, cuyo tema es, ESTUDIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL EN HIPERMARKET BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RIOS.

Para lo cual la suscrita, cuenta con la total Aprobación y Autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.

**Ing.CPA. Glenda Ramos Jiménez**  
**Gerente General- Hiper Babahoyo**

**PROYECTO: CREACIÓN DE LA OFICINA ASESORAMIENTO EMPRESARIAL EN EL HIPERMARKET DE BABAHOYO DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS.**

The screenshot displays the Urkund document viewer interface. The top section shows document metadata:

- Document:** PROYECTO HIPER DE BABAHOYO-REVISADO14ABR2014.docx (D10563604)
- Submitted:** 2014-04-14 10:03 (-05:00)
- Submitted by:** freddytejada@hotmail.com
- Receiver:** ftejadae.unemi@analysis.orkund.com
- Message:** [TES-2-13] Revisión Narcisca Briones [Show full message](#)

A summary message states: "7% of this approx. 51 pages long document consists of text present in 7 sources." To the right, a "List of sources" table is visible:

Rank	Path/File name
1	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/723456789/1563/1/PROYECTO%20ESTRUCTUR...">http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/723456789/1563/1/PROYECTO%20ESTRUCTUR...</a>
2	<a href="#">ANTIPROYECTO.TESIS.MAESTRIA.16julio2013.docx</a>
3	<a href="http://www.eumed.net/obras-gratis/2012a/1158/0pos_de_clima_organizational_de_likert_b...">http://www.eumed.net/obras-gratis/2012a/1158/0pos_de_clima_organizational_de_likert_b...</a>
4	<a href="http://www.publicaciones.uiaf.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimension...">http://www.publicaciones.uiaf.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimension...</a>
5	<a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/723456789/1185/1/Proyecto%20de%20Tesis.docx">http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/723456789/1185/1/Proyecto%20de%20Tesis.docx</a>
6	<a href="#">PROYECTO ACTUAL ALMAFUERTE JUNIO 14, 03, 2014.docx</a>

The main content area shows the following text:

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
 DISEÑO DE PROYECTO  
 DE GRADO PREVIO  
 A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
 COMERCIAL  
 TÍTULO DEL PROYECTO:  
 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL EN HIPERMARKET BABAHOYO,  
 PROVINCIA DE LOS RÍOS AUTOR: BRIONES AL TAMIRANO NARCISIA MARÍA DIRECTOR DEL PROYECTO: MSc.  
 FREDDY JAVIER TEJADA ESCOBAR  
 MILAGRO, ABRIL DEL 2014  
 ECUADOR CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Yo, MSc. Freddy Javier Tejada Escobar, en  
 mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica  
 de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the taskbar icon for "Descargas - Dolphin", the active window "D10563604 - PROYECTO HIPER DE BABAHOYO", and another window "Documento1 - Microsoft Word". The system tray shows the time as 12:28.