



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

TEMA:

**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA
CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA REDGESTIÓN CIA. LTDA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN ASIGNATURAS SECRETARIALES**

AUTORA:

SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA

TUTORA:

MSC. MÓNICA VILLAO REYES

GUAYAQUIL - ECUADOR

2014-2015

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	X
AGRADECIMIENTOS	XII
DEDICATORIA.....	XIII
introducción	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	2
1.1 tema.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	6
1.11 HIPÓTESIS: GENERALES Y PARTICULARES	7

1.12	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	8
CAPÍTULO II.....		10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA		10
2.1	antecedentes REFERENTES.....	10
2.2	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	12
Teoría de las relaciones humanas.....		13
CLIMA ORGANIZACIONAL.....		18
Cultura organizacional		25
Tecnología.....		26
Estructura organizacional y social.....		27
Prácticas de la administración		29
Procesos de decisión.....		30
Necesidades de los miembros		30
Liderazgo.....		31
Comunicación organizacional		31
2.3	MARCO LEGAL.....	32
2.4	MARCO CONCEPTUAL	33
<i>Servicios</i>		33
CAPÍTULO III.....		36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		36

3.1	MÉTODOS de investigación	36
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.3	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 38	
3.4	RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
3.5	tratamiento a la información, procesamiento y análisis	40
CAPÍTULO IV		51
PROPUESTA.....		51
4.1	Título de la propuesta	51
4.2	Justificación de la propuesta	51
4.3	Objetivo general de la propuesta	52
4.4	Objetivos específicos de la propuesta.....	52
4.5	Hipótesis de la propuesta.....	52
4.6	Listado de contenidos y flujo de la propuesta.....	52
4.7	Desarrollo de la propuesta	53
	Propuesta de organigrama estructural;	53
	Mejoramiento de elementos físicos;.....	54
	Diseño de puestos de trabajo;	56
	Sistema de participación horizontal y vertical.....	61

4.8 presupuesto	64
Inversión inicial	64
4.9 Impacto/producto/beneficio obtenido.....	66
4.10 Validación de la propuesta.....	68
4.10 Validación de la propuesta	69
4.10 Validación de la propuesta	70
CONCLUSIONES.....	71
Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	8
Tabla 5. Dimensiones coincidentes de clima organizacional.....	11
Tabla 2. Cuadro de necesidades según Manfred Max-Neef.....	15
Tabla 3. Necesidades según su tipo, Manfred, Max-Neef	16
Tabla 4. Teorías “X” y “Y”	17
Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional.....	20
Tabla 7. Modelos de comportamiento organizacional	24
Tabla 8. Nuevo rol del liderazgo y cultura organizacional	25
Tabla 9. Mejoramiento de cultura organizacional	26
Tabla 10. Población	38
Tabla 11. Muestra	39
Tabla 12. Presupuesto de la Investigación.....	54
Tabla 13. Cronograma de la investigación	55
Tabla 14. ¿Está usted satisfecho con su salario?.....	40
Tabla 15. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?	57
Tabla 16. ¿Está satisfecho con los empleados que dependen de usted?..	58
Tabla 17. ¿Qué tan satisfecho está con sus jefes y superiores?.....	59
Tabla 18. ¿Qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo?.....	60
Tabla 19. ¿Que tan satisfecho está con sus posibilidades de ascenso?...	61
Tabla 20. ¿Que tan satisfecho está con la organización del trabajo que actualmente tiene?.....	46
Tabla 21. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?.....	47
Tabla 22. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le dan sus jefes respecto a sus funciones?.....	48
Tabla 23. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su espacio de trabajo?	465

Tabla 24. Requerimientos de metros cuadrados para oficina.....	54
Tabla 25. Requerimientos de mobiliario	55
Tabla 26. Perfil de puesto de contador general	56
Tabla 27. Perfil de puesto de Asistente de administración y finanzas	57
Tabla 28. Perfil de puesto de auxiliar de servicios varios	58
Tabla 29. Perfil de puesto de jefe de operaciones	59
Tabla 30. Perfil de puesto de líder de procesos	60
Tabla 31. Perfil de puesto de asistente de investigación	61
Tabla 32. Formato de reuniones participativas de trabajo	63
Tabla 33. Detalle de inversión inicial para la implementar la propuesta ..	64
Tabla 34. Detalle de inversión en mobiliario.....	65
Tabla 35. Detalle de gasto corriente adicional.....	65
Tabla 36. Estimación de ingresos anuales adicionales por mejora en productividad	66
Tabla 37. Flujo de caja e indicadores de evaluación financiera.....	67
Tabla 38. Encuesta de satisfacción en el trabajo	..78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de necesidades según Maslow	14
Figura 2. Fuerzas que confluyen en el clima organizacional	22
Figura 3. Áreas de la estructura organizacional	28
Figura 4. Procesos operativos	62

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 ¿Está usted satisfecho con su salario?	40
Grafico 2 ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?	41
Grafico 3 ¿Está satisfecho con los empleados que dependen de usted?	42
Grafico 4 ¿Qué tan satisfecho está con sus jefes y superiores?	43
Grafico 5 ¿Qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo?	44
Grafico 6 ¿Que tan satisfecho está con sus posibilidades de ascenso?	45
Grafico 7 ¿Que tan satisfecho está con la organización del trabajo que actualmente tiene?	46
Grafico 8 ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	47
Grafico 9 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le dan sus jefes respecto a sus funciones?	48
Grafico 10 ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su espacio de trabajo?	49

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Carrera de Administración Secretarial.

CERTIFICO

Yo, Mónica Fabiola Villao Reyes, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: **LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.**", ha sido elaborado por la señorita **SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA** bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

TUTOR

MSC. MÓNICA VILLAO REYES

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA** con cédula de ciudadanía No. 091415899-3 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: "**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.**".

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación Asignaturas Secretariales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA

AUTORA

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la oportunidad de vivir, para poder disfrutar con mis seres queridos, este nuevo logro en mi vida estudiantil y para desempeñarme de la mejor manera en mi carrera profesional.

Agradezco a la Msc. Mónica Fabiola Villao Reyes por compartir sus amplios conocimientos, porque más que una tutora fue una excelente motivadora y amiga en esta nueva etapa de aprendizaje.

Agradezco también a mis padres, que siempre han estado cuando más los he necesitado, en los buenos y malos momentos que he pasado.

Agradezco a mis hijos por ser la más grande inspiración para continuar en pie de lucha, con su sonrisa y sus fuertes abrazos hacían que todo sea más llevadero en cada reto que emprendía.

Por último, gracias a todas esas personas especiales que creyeron en mí, que me animaron en este largo camino, sus palabras de aliento son tesoros que llevo dentro mi corazón.

Muchas gracias a todos.

Sabrina Paola Estrella Agila

DEDICATORIA

“Con todo mi cariño para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que me faltaban las fuerzas, este trabajo es para ustedes, siempre los llevare en mi corazón”

Sabrina Paola Estrella Agila

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación propuesta aborda el conflictivo problema de las relaciones interpersonales en los espacios laborales, para esto toma el estudio de caso de la empresa REDGESTIÓN Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, dedica a la actividad de consultoría en temas socio-económicos. Se planteó como objetivo general el Evaluar la calidad de las relaciones humanas existentes en la empresa REDGESTIÓN Cía. Ltda. con el propósito de impulsar un adecuado clima organizacional; entre los objetivos específicos están el determinar los diferentes instrumentos y formas de relacionarse por parte del personal de la empresa, otro fue el de monitorear el clima organizacional y el tercero de diseñar una propuesta integral para mejorar el clima organizacional. Es un estudio de caso, basado en un estudio de campo a los empleados de la empresa por medio de una encuesta que midió indicadores de variables de satisfacción, espacio físico, información de puestos y participación. Entre las principales conclusiones presentadas es que los instrumentos de relacionamiento son simples instrucciones unilaterales sobre tareas y plazos no existen espacios de intercambio de ideas y opiniones. En segundo lugar que existe alta insatisfacción laboral, como producto de inadecuadas relaciones interpersonales que tienen como causa un inadecuado espacio físico tanto por la extensión como su funcionalidad, en segundo lugar alta incertidumbre de funciones y tareas por no existir instrumentos básicos tales como organigrama y manual de puestos, en tercer lugar el participar en las decisiones que conciernen a su trabajo y resultados. Se propuesto aborda la resolución de las causas y se estiman resultados positivos en lo cualitativo como cuantitativo.

Palabras claves: Empresa, relaciones humanas, talento humano, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una de las principales variables que inciden en el bienestar del trabajador, uno de sus componentes son las relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa y que no necesariamente se arregla con una capacitación o una charla sino que subyacen otras causas de fondo a las que hay que identificar y afectar para revertir la situación, En el primer capítulo este estudio plantea el problema y objetivos propuestos.

El segundo capítulo aborda el conjunto de marco teórico, referencial y conceptual necesario para el estudio, en el primero se incluyen las teorías de administración del clima organizacional y relacionadas, en la segunda algunos estudios similares y en la tercera un conjunto de conceptos relacionados cuyo entendimiento es crítico para la investigación.

El tercer capítulo aborda el marco metodológico sobre el cual se diseñó la investigación, se define el tipo de investigación, técnicas, población y variables de estudio, además de los resultados y su correspondiente análisis.

El cuarto capítulo presenta la propuesta misma que busca afectar las causas que generan resultados negativos para generar una situación diferente, positiva y de bienestar para todos los trabajadores.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, mismas que se presentan por cada objetivo específico y de manera objetiva.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 TEMA

LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa REDGESTIÓN Cía. Ltda. es una empresa formal bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, tiene su base de operaciones en la ciudad de Guayaquil y realiza trabajos en todo el país; fue constituida en el año 2010; brinda servicios de investigación y consultoría en el ámbito de la economía y el desarrollo local; por tanto, y como es una característica del sector servicios, el productor del mismo está en contacto con el cliente; por lo que la calidad de los servicios que la empresa brinda son evaluados por sus compradores no solamente por el contenido y pertinencia del informe final de la investigación o consultoría; sino también por la percepción que genera cada uno de los trabajadores de la empresa que entran en contacto con el cliente.

Por lo anterior y dado que la actividad de la empresa se mueve en un ambiente de alta incertidumbre, por ofrecer lo que se denomina como servicios no estandarizados, esto es que cada producto es único conlleva a la existencia de un ambiente tenso entre los trabajadores; tanto por tener poco personal fijos debido a que cada contrato demanda trabajadores a

destajo y estarán vinculados con la empresa, mientras dure el trabajo para el que fueron contratados.

Los tres factores anteriormente mencionados, el de tener servicios no estandarizados, poco personal fijo y un permanente número de personal eventual que responde por obra, generan un conjunto de tensiones que crean un ambiente laboral poco amigable como lo demanda la actividad particular de la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las Relaciones Humanas en el Clima Organizacional en la empresa REDGESTION Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Área: Relaciones humanas y administración

Aspecto del tema: Incidencia en el clima organizacional

Periodo: 2014-2015

Marco espacial: Empresa Redes & Gestión Cía. Ltda.

Dirección: José Mascote 914 y Hurtado. Of. 202.
Guayaquil

Población: 13 personas

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito fundamental de toda empresa es contar con los recursos humanos idóneos que garanticen un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que la máxima autoridad (gerente, presidente, supervisor y demás colaboradores), deben desarrollar mejor sus

habilidades, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un óptimo nivel de productividad, y así lograr los objetivos principales en esta organización.

Por la relevancia de las relaciones humanas en la sociedad en general y en el sector empresarial de servicios en particular es importante el proyecto de investigación porque una vez determinados los factores que inciden en relaciones humanas de baja calidad; se podrá realizar una propuesta de mejoramiento que aportará para que la empresa mejore las forma de relacionamiento entre los clientes internos; esto se evidenciará posteriormente en su calidad del servicio; mismo que es percibido por el cliente externo a lo largo de la cadena del proceso y por medio del trato recibido por parte de los funcionarios de la empresa; todo esto a partir de la construcción de un ambiente confortable de trabajo.

La importancia de esta investigación radica en incrementar la eficiencia de los trabajadores, mediante unas buenas relaciones humanas las que mejoraran el nivel de interrelación de los mismos, generando un ambiente armónico y flexible en cuanto al desarrollo de las actividades asignadas, para lograrlo se deben crear y poner en practica métodos y técnicas que faciliten la aplicación de estrategias en la empresa REDGESTION Cía., Ltda., esos métodos serán utilizados comenzando por los gerentes o jefes de área quienes están encargados de abordar la situación existente y mejorarla lo más adecuadamente posible, si se toman en cuenta todos los parámetros para llegar al éxito, esto otorgara más eficacia y eficiencia laboral continua en el campo competitivo de una empresa en proceso de expansión.

En la medida que en Guayaquil existe un número importante de empresas de servicios de tamaño similar a la empresa a estudiar; los resultados de esta investigación podrían inferirse a estas otras entidades y así disponer de un modelo de mejoramiento del ambiente interno.

1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD RESPONSABLE: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

PERSONA RESPONSABLE: Sabrina Paola Estrella Agila

PERIODO DE EJECUCIÓN: 2014-2015

TÍTULO: LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.

DESCRIPCIÓN: En esta investigación se realizará un estudio al personal de la Empresa REDGESTION CIA. LTDA. de la ciudad de Guayaquil según se describe en el acápite del marco metodológico.

1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar la calidad de las relaciones humanas existentes en la empresa REDGESTIÓN Cía. Ltda. con el propósito de impulsar un adecuado clima organizacional.

1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar los diferentes instrumentos y formas de relacionarse tanto horizontales como verticales, formales e informales existentes en la empresa analizada.
- Monitorear el clima organizacional existente en la empresa analizada.
- Diseñar una propuesta integral orientada a la construcción de un adecuado clima organizacional en la empresa.

1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Límite de espacio: Instalaciones de la empresa Redes & Gestión, REDGESTIÓN Cía. Ltda.

Límite de tiempo: Septiembre del 2015

Límite de recursos: recursos humanos, materiales y financieros provistos por la autora.

1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

<i>Variable Independiente</i>	<i>Variable dependiente</i>
<i>Relaciones Humanas</i>	<i>Clima organizacional</i>

1.11 HIPÓTESIS: GENERALES Y PARTICULARES

General

La implementación de la propuesta de esta investigación en la empresa Redes & Gestión, REDGESTIÓN Cía. Ltda. generará en el mediano plazo un mejor clima.

Particulares

- El bajo nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de REDGESTIÓN Cía. Ltda. Está afectando negativamente el clima organizacional.
- La incomodidad que está generando el área de trabajo limitada y poca funcionalidad del mobiliario afecta el clima organizacional.
- La poca información y participación existente en las relaciones laborales afecta negativamente el clima organizacional.

1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1.

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
. “El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, por tanto permiten a estos tener una comprensión del significado del contexto de trabajo”	Importancia del Clima Organizacional.	.Satisfacción en la empresa. .Conocimiento de organigrama. .Conocimiento de funciones. .Conocimiento sobre manual de funciones. .Orgullo de pertenencia. .Nivel de integración a la empresa. .Comodidad en el puesto .Suficiencia de espacio	Encuestas aplicadas a los jefes y empleados de REDGESTION.

VARIABLE INDEPENDIENTE: RELACIONES HUMANAS

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
. “Estudia la interacción de las personas en un espacio determinado pudiendo este ser en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o de grupo”	Importancia de las Relaciones Humanas.	. .Adecuadas relaciones con los compañeros de trabajo. .Entorno amigable en la empresa. .Discusiones entre compañeros de trabajo. .Nivel de rotación de trabajadores. Adecuado trato de superiores. Comprensión de tareas. Nivel de participación. Nivel de autoritarismo	Encuestas aplicadas a los jefes y empleados de REDGESTION

Elaborado por: Sabrina Estrella

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES REFERENTES

La prestación de servicio exige que las empresas que los gestionen trabajen de manera cercana la construcción de un adecuado ambiente laboral para que el cliente perciba armonía en la cadena de prestación y por ende los resultados sean los esperados, para ello la teoría y estudios sobre la materia indican que una organización laboral es un microambiente donde confluyen un conjunto de factores que son determinantes tales como el general, el operativo y el interno lo que constituye el clima organizacional conformado por el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, características personales de sus miembros y el comportamiento organizacional **(Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)**. Todo lo anterior da como resultado a la cultura organizacional que es lo que constituye la personalidad de la empresa.

Lo anterior en una empresa de servicios no estandarizados como se conoce a los servicios de consultoría que siempre son diferentes en cuanto a objetivos, actores, sujetos, objetos, profundidad y lugar investigado. Lo que requiere una alta coordinación y un permanente trabajo para la construcción de un clima organizacional que incentive la productividad en un ambiente de armonía.

Estudios como el de **(Salazar, et al, 2009)** indican lo siguiente:

- Para determinar el clima organizacional se requiere profundizar en la percepción de los trabajadores sobre su entorno, esto es lo físico, las relaciones, lo social, los procesos, y sus expectativas.
- Es posible que en una empresa existan diferentes climas organizacionales dependerá de su dimensión y uniformidad.
- Incidir en el clima organizacional requiere de un mediano a largo plazo con acciones específicas y orientadas a modificar causas, para ello se requiere reorientar procesos, modificar diseño de puestos, sobretodo que la cabeza institucional adopte una visión diferente de lo que se espera de la empresa.

Algunos autores tales como el de **García, Hernández, Corichi, & Sanchez (2014)** luego de un análisis de varios estudios realizados entre 1970 al año 2005 revela que cada autor trabaja con un número de dimensiones entre tres y 14 en su mayoría conceptualmente diferentes. De ellos se presentan dimensiones de coincidencias según la tabla abajo inserta, estas variables están en relación con el estilo de liderazgo que se evidencia en la capacidad de delegar como se evidencia en autonomía, método de mando.

Tabla 5. Dimensiones coincidentes de clima organizacional

Autor	Dessler (1993)	Dorta (1987)	Likert (1967)
Dimensiones	↘ Autonomía ↘ Conflicto y cooperación ↘ Relaciones Sociales ↘ Estructura ↘ Remuneración ↘ Rendimiento ↘ Motivación ↘ Status ↘ Centralización de toma de decisiones ↘ Flexibilidad de innovación	↘ Respeto ↘ Confianza ↘ Moral ↘ Motivación ↘ Crecimiento académico social ↘ Armonía ↘ Renovación ↘ Protección	↘ Método de mando ↘ Naturaleza de las fuerzas de motivación ↘ Procesos de comunicación ↘ Influencia e integración ↘ Toma de decisiones ↘ Fijación de los objetivos directrices ↘ Procesos de control ↘ Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

Fuente: García, et al, 2014.

Aburto y Bonales (2011) indican que existe una relación directa entre habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipo en función de estas se construye el clima organizacional. Las variables de habilidades directivas son varias y tienen que ver con el perfil del liderazgo y el conocimiento de la industria en que está gestionando, otras habilidades requeridas son la administración de tiempo, relaciones humanas, visión estratégica, orientación a resultados y negociación.

2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Relaciones humanas

Para Elton Mayo quien vivió entre 1880-1949 fue uno de los gestores de las relaciones humanas como escuela de pensamiento, quien la definió de la siguiente manera: “no se puede comprender el comportamiento de las personas dentro de un ambiente laboral sin considerar la organización informal del grupo y como esta organización informal se relaciona con la organización formal de la empresa” **(Zapata, Murillo, & Martínez, 2006)**

“Estudia la interacción de las personas en un espacio determinado pudiendo este ser en ámbitos organizacionales o personales, pueden ser formales o informales, estrechas o distantes, antagónicas o cooperativas, individuales o de grupo” **(Dalton, Hoyle, & Watts, 2007).**

Otra definición sobre relaciones humanas indica que “deberían cumplir eficientemente con la predicción y evaluación de la conducta de las personas en el margo organizacional, en un sentido objetivo aquellas que buscan objetivos económicos o de otro tipo. En un sentido subjetivo se relacionan

con finalidades tales como la productividad, desarrollo o la estabilidad de las personas” **(Murillo, 2004)**.

Para Dávila (1986) “La escuela de las relaciones humanas aborda los siguientes temas: motivación, satisfacción del trabajo, productividad, liderazgo, dirección dinámica de grupos y de equipos y desarrollo organizacional” **(Zapata, Murillo, & Martínez, 2006)**.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas que surge de un movimiento que tuvo como plataforma estudios de Hawthorne, consistió en un enfoque popular de la administración que por muchos años propuso que los trabajadores responden principalmente al contexto social del lugar de trabajo incluido aspectos tales como condicionamiento social, reglas establecidas, y la dinámica interpersonal; para esto el supuesto de fondo fue que el administrador o gerente podría incrementar sustantivamente el desempeño laboral en la medida que se construya un entorno laboral amigable **(Griffin, 2011, p.43)**.

Según Griffin (2011), existen dos importantes aportes a la teoría de las relaciones humanas, estos son: La teoría de Abraham Maslow y la de Douglas McGregor.

Maslow desarrollo la teoría sobre la categorización de las necesidades, donde en la base están las de tipo fisiológicas, necesarias para la subsistencia física; y, en la cúspide están las necesidades superiores de autorrealización, indica que el ser humano avanza en una escala que en la medida que tenga satisfechas las necesidades de la escala más baja prosiguen a las de la siguiente categoría **(Robbins, Comportamiento organizacional, 2009)**.

Figura 1. Pirámide de necesidades según Maslow



Adaptado de **Robbins, (2009)**, Comportamiento organizacional

Según Maslow en la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas que requiere el organismo humano para mantenerse estable y está compuesta por las necesidades básicas de alimentación, hidratación, abrigo, descanso, sexo, homeostasis, entre otras.

En la segunda capa de necesidades están las de seguridad, que es tanto física como de empleo, de recursos, moral, de salud de propiedad privada, esta seguridad disminuyen el nivel de incertidumbre sobre la supervivencia y por tanto los niveles de tensión diaria.

El tercer lugar es para las necesidades de afiliación de pertenencia, los seres humanos requerimos sentir que se pertenece a algún grupo,

instituciones, familia, y por eso la necesidad de amistad, de afecto, de intimidad sexual.

El cuarto lugar de la pirámide es ocupado por las necesidades de reconocimiento, donde se encuentra el autoreconocimiento, la confianza, el respeto, el éxito. Y En la cúspide de la pirámide yacen las necesidades de autorrealización como es la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

En general una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad el ser humano está en la permanente búsqueda de sentido a su existencia y en ello se vinculan las carreras profesionales, los puestos de las empresas que requieren ofrecer una trayectoria a sus colaboradores de tal forma que estos sientan que crecen

Otro enfoque de las necesidades lo propone Manfred Max-Neef con su propuesta de necesidades a escala humana con cuatro niveles que son el estar, hacer, tener, ser, según el cuadro a continuación **(Jaraíz, 2009)**

Tabla 2. Cuadro de necesidades según Manfred Max-Neef

	Estar	Hacer	Tener	Ser
Estar	Estar	Hacer estando	Tener estando	Ser estando
Hacer	Estar haciendo	Hacer	Tener haciendo	Ser haciendo
Tener	Estar teniendo	Hacer teniendo	Tener	Ser teniendo
Ser	Estar siendo	Hacer siendo	Tener siendo	Ser

Tomado de: Jaraiz, Germán, (2009), Actuar ante la exclusión.

Cuadro de necesidades según el tipo de necesidad

Tabla 3. Necesidades según su tipo, Manfred, Max-Neef

	Estar	Hacer	Tener	Ser
Estar	Estar	Sustentar (labor)	Cuidar	Ubicar
Hacer	Funcionar	Hacer	Multiplicar	Relatar
Tener	Incorporar	Producir (trabajo)	Tener	Participar
Ser	Nombrar	Obrar (acción)	Fundar	Ser

Tomado de: Jaraiz, Germán, (2009), *Actuar ante la exclusión*.

El ser es un atributo existencial expresados en términos de sustantivos tales como la necesidad de salud, autonomía, carácter, atributos, actitudes y virtudes esta necesidad de ser es del sujeto.

En tanto la necesidad de tener es de la sociedad está relacionado con las instituciones, normas, mecanismos, herramienta, leyes, se expresa en una o varias palabras. Es el conjunto de útiles, artefactos e instituciones.

Por el lado del hacer, esta necesidad registra acciones personales o colectivas expresadas en forma de verbos refleja la acción social, el hacer es la acción social vinculada con la necesidad de tiempo.

Finalmente la necesidad de estar se vincula con espacios y ambientes, se identifica con las necesidades del ambiente, del mundo de la tierra del fenómeno espacial en tanto y cuanto sujetos vivos que sostienen a la creación.

Por su parte **McGregor (Griffin, 2011)**, aporta con la teoría “X” y “Y”, donde la primera es de tipo pesimista y negativo de los trabajadores y coincide con

los puntos de vista de la administración científica y la teoría Y tiene mayor positividad hacia el trabajador; de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 4. Teorías “X” y “Y”

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A las personas no les gusta el trabajo y tratan de evitarlo, • Por lo anterior, los gerentes tienen que controlar, dirigir, obligar y amenazar a los empleados para hacerlos trabajar y cumplir las metas de la organización, • Las personas prefieren ser dirigidas para evitar la responsabilidad, quieren seguridad y tienen pocas amistades. 	<ul style="list-style-type: none"> • A las personas no les disgusta el trabajo de manera natural, el trabajo es parte natural de su vida, • Las personas están internamente motivadas para lograr los objetivos con los que están comprometidos, • Las personas están comprometidas con los objetivos al grado que reciben recompensas personales cuando logran sus objetivos, • Las personas buscarán y aceptarán responsabilidad bajo condiciones laborales favorables, • Las personas tienen la capacidad de ser innovadoras en solucionar los problemas organizacionales, • Las personas son brillantes, pero bajo la mayor parte de las condiciones organizacionales su potencial se utiliza por debajo de su capacidad.

Fuente: **Griffin, Ricky: Administración, 2011, p. 43.**

Importancia de las relaciones humanas en las organizaciones

Independiente de sus actividades, sean estas con fines de lucro o sin fines de lucro, o su forma de propiedad, pública o privada, las organizaciones están conformadas por un conjunto de personas con diferentes competencias y con estructuras simples o complejas según lo determina el organigrama estructural y funcional de cada entidad; pero el hecho de la presencia de más de dos personas ya establece la necesidad de una forma de relacionamiento adecuada; sea este relacionamiento de tipo vertical (superior subalterno-superior) u horizontal (colegas del mismo nivel); aquí entran en juego las relaciones humanas, mismas que cuando están bien direccionadas aportan a la construcción de un buen ambiente laboral.

En el contexto organizacional, la Escuela de Relaciones Humanas niega la posibilidad del conflicto en la empresa, ya que se comparte el principio de armonía; por tanto la empresa debe establecer un sistema de comunicación ajustado a sus necesidades; también se requiere instrumentos de participación por medio de grupos informales y de esta forma se pueda canalizar y resolver los problemas que se puedan presentar **(Albalate, 2011, p.148)**.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se lo define como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo percibido directa o indirectamente por los miembros de la organización; el clima influye directamente en los miembros y es construido por la convergencia de diversos factores. A continuación las definiciones del clima organizacional por diferentes autores.

Para Chiavenatto el clima organizacional “Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en su interior con sus diferentes aspectos que se superponen en diferentes grados, tales como tipo de organización, tecnología, políticas de la empresa, metas de trabajo, normativa interna, actitudes, valores y formas de comportamiento social” **(Mendez, 2006)**.

Por otra parte para Payne y Pugh **(citado en Méndez, 2006)** el “clima organizacional es el resultado de las experiencias vividas por los individuos que conforman la organización, su conocimiento de los objetivos, grado de formalización de la estructura en cuanto a centralización, especialización y el uso de la tecnología”.

Una definición abreviada de clima organizacional lo proporciona Rosseau quien lo define como “Las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” **(Chiang, Martín, & Nuñez, 2010)**.

Desde una perspectiva integracionista según lo define Schneider y Reichers “El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, por tanto permiten a estos tener una comprensión del significado del contexto de trabajo” (Uribe, 2015).

Existen dos enfoques para su análisis y definición, el primero del esquema cognitivo, el segundo de la percepción compartida.

Factores del clima organizacional

Los factores que aportan directamente a la construcción del clima organizacional son la tecnología, la estructura organizacional y social, prácticas de la administración, procesos de decisión y necesidades de los miembros.

Los resultados que produce el clima organizacional en los integrantes de la empresa según la **Enciclopedia Financiera (2012)** son: el sentido de logro, de afiliación, de poder, agresión, temor; todo esto repercute directamente en la organización y en la productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación y reputación; esto a su vez retroalimenta los factores que aportan al clima generando una acción circular una especie de ecosistema organizacional.

Dimensiones del clima organizacional

Otros estudios incorporan un conjunto amplio de estudios sobre el clima organizacional con un mayor número de dimensiones posibles que van desde las puramente objetivas como el tamaño de la organización, la estructura organizacional, relación rendimiento-remuneración a otras enteramente subjetivas como los estilos de liderazgo, el espíritu de trabajo, la intimidad, actitud, consideración. Lo mismo que sirve para elegir un

conjunto amplio de indicadores y aproximaciones según el tamaño y tipo de organización.

Tabla 5. Dimensiones del clima organizacional

Autores	Dimensiones
Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines
Friedlander y Margulies	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
GAvin	Estructura organizacional, Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Lewler et al	Competencia eficaz Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad
Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo.

Fuente: Brunnet, L (2007), citado en Hesse et al, 2010.

Comportamiento organizacional

Según **Martha Alles (2007)** comportamiento organizacional es todo lo relacionado con el grupo humano involucrado en las organizaciones, esto implica un conjunto de niveles en lo vertical y un conglomerado horizontal, y la diferenciación entre la actuación individual y grupal. Los objetivos del estudio del comportamiento organizacional son: i) describir sistemáticamente el modo de conducción de los individuos en determinadas circunstancias, ii) comprender cabalmente las causas que generan estos comportamientos en los individuos.; iii) predecir un comportamiento a futuro; iv) controlar el ambiente y sobre todo buscar comportamientos adecuados tendientes a eficiencia, eficacia, productividad e innovación en la empresa.

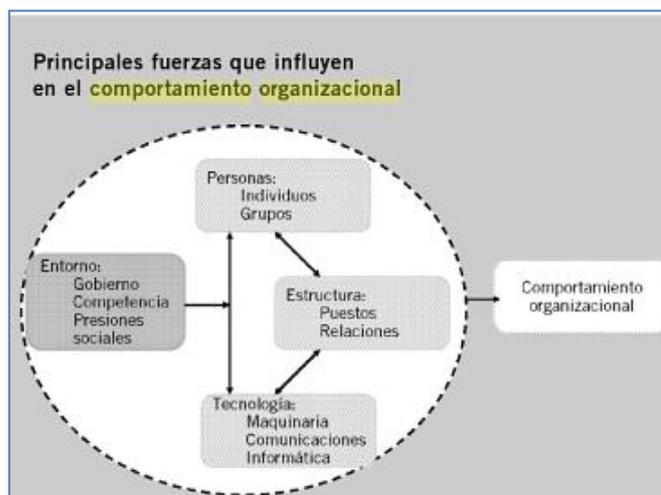
La autora (**Alles, 2013**) sostiene basada en el aporte de Davis y Newstron, que el comportamiento organizacional es el resultado e influencia de cuatro tipo de fuerzas basadas en el entorno, las personas, la estructura y la tecnología.

En el entorno el discurso político aporta este comportamiento añadiendo certidumbre o incertidumbre según la línea imperante de gobierno, adicionalmente están las presiones sociales de diversa índole.

La estructura empresarial también aporta a la conformación del comportamiento organizacional por medio de puestos y relaciones, dependiendo la complejidad y tamaño organizacional la estructura es más extensa y estratificada lo que incide en el tipo de relaciones que las personas puedan entablar.

El factor tecnología también es altamente incisivo, en los tiempos actuales con la omnipresencia de las redes sociales y la comunicación *on line* que implica que los individuos posean cada uno un conjunto de datos en tiempo real; lo que aportará a su comportamiento.

Figura 2. Fuerzas que confluyen en el clima organizacional



Fuente: Davis y Newstrom, tomado de Alles (2013)

Es un campo de estudio, por tanto una especialidad, donde se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones. Busca profundizar sobre la participación y quehacer de la gente en una organización, en cuanto a su relación laboral, tales como ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración **(Robbins, 2009, p. 8)**.

El comportamiento organizacional es el resultado de las contribuciones de un conjunto de disciplinas en torno a la conducta humana, tales como la psicología, la sociología, psicología social, antropología y ciencia política; la primera aportó sobre el análisis individual y microanálisis, el resto contribuyeron sobre procesos de los grupos y organización **(Robbins, Comportamiento organizacional, 2009)**. En el comportamiento organizacional participan las siguientes variables que se describen a continuación:

Motivación: Es la disposición del ser humano a realizar alguna labor, está condicionada por las capacidades para satisfacer una necesidades. En un contexto empresarial los empleados que están motivados están en un

estado de tensión que solo será aliviado cuando realicen la tarea, entre más alta esta tensión se requiere una mayor actividad para aliviarla. En un trabajador afanado por cumplir una tarea a cabalidad subyace el deseo de alcanzar alguna meta altamente valorada **(Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998)**.

Comunicación e intercultural: Los procesos de comunicación son altamente complejo por la multiculturalidad de los involucrados, de tal forma que la codificación por lo general debe ser diferenciada, el principio que todo líder debe asumir con respecto a la comunicación **(Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998)** son:

- Asumir que existen diferencias hasta que se pruebe lo contrario, inclusive dentro del mismo país la existencia de regiones y microrregiones, dimensiones urbanas y rurales y el tamaño de las ciudades y niveles de educación son determinantes de diferencias culturales, cuando se trata de países diferentes mucho más; por lo anterior se debe comunicar considerando estas diferencias.
- En contextos culturalmente diferentes se debe describir y no interpretar o evaluar. En este principio no se debe interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, por tanto no se debe realizar ningún tipo de juicio mientras no se tenga plena seguridad sobre la intencionalidad.
- Se debe practicar la compenetración, para ello antes de emitir un mensaje se debe poner en la posición del receptor para entender sus códigos, valores y referencias, entender esto permitirá diseñar un mejor discurso.
- Se debe tratar la interpretación como hipótesis de trabajo, esto es que sobre su recepción en el sentido que fue emitida no se comprobará sino cuando se haya ejecutado la acción, por tanto una inadecuada

ejecución puede significar que el mensaje no fue adecuadamente recibido.

En función de lo anterior **Robbins (1998, 146)** indica que los gerentes deberían reglas de trabajo tendientes a una comunicación eficaz, estos son: i) utilizar la retroalimentación; ii) simplificar el lenguaje; iii) escuchar activamente; iv) refrenar emociones; v) atender a claves verbales; y, vi) aprovechar rumores.

Modelos de comportamiento organizacional: En 1967 Keith Davis propuso una síntesis de los cuatro modelos existentes de comportamiento organización que en opinión de **Alles (2007, p. 51)** aún están plenamente vigentes y son los siguientes:

Tabla 6. Modelos de comportamiento organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de las organizaciones	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente: Alles, Martha (2007), Comportamiento organizacional.

Cultura organizacional

Para **Gerald Cole (citado en Alles, 2007, p. 54)** la cultura organizacional es un conjunto de valores esenciales compartidos por todos los miembros, en función de estos se construyen los elementos comunicaciones y se genera un tipo de comportamiento en la organización.

La cultura organizacional parte del liderazgo existente en el largo plazo por tanto no se puede analizar lo uno sin lo otro. Un análisis sobre el líder actual y el del pasado establece tendencias absolutamente diferentes en la concepción del rol del directivo en la empresa y parte de lo autoritario a lo participativo y el trabajo en equipo con aprendizaje continuo, multi-especialidades en ambientes multiculturales abierto a decisiones colegiadas donde se aplica la práctica del ganar-ganar.

Tabla 7. Nuevo rol del liderazgo y cultura organizacional

Descripción	Directivos del pasado	Directivos del siglo XXI
Rol primario	Autoritario, elitista, controlador	Facilitador, miembro del equipo, profesor, defensor, patrocinador.
Aprendizaje y conocimiento	Aprendizaje periódico especialista, dogmático	Aprendizaje continuado a lo largo d la vida; generalista con múltiples especialidades
Criterios de compensación	Tiempo, esfuerzo, rango	Habilidades, resultados
Orientación cultural	Monocultural, monolingüe	Multicultural, multilingüe
Fuente primaria de influencia	Autoridad formal	Conocimiento (técnico e interpersonal)
Visión de la gente	Problema potencial	Fuente primaria
Patrón primario de comunicación	Vertical	Multidireccional
Modo de toma de decisiones	Aportación limitada de decisiones individuales	Abierto a decisiones colegiadas
Consideraciones éticas	Reflexivo	Impulsivo
Naturaleza de las relaciones interpersonales	Competitivo (ganar-perder)	Cooperativo (ganar-ganar)
Manejo del poder e información clave	Acumula	Comparte
Enfoque del cambio	Resistente al mismo	Facilitador

Fuente: Alles, Martha (2007), Comportamiento organizacional, p. 55.

La cultura está alojada y se expresa por medio de hábitos que son prácticas permanentes del ser humano, es dinámica pues va cambiando pero en el largo plazo. En un programa para cambios de cultura organizacional, la práctica indica existe una probabilidad alta de cambio cultural a partir de una línea de dirección y métodos basados en la comunicación de apoyo, la capacitación a empleados para impulsar el conocimiento, la declaración de valores, siempre y cuando estos se condigan con el proceder de políticas institucionales y una política y prácticas permanentes de retribución de conductas.

Tabla 8. Mejoramiento de cultura organizacional

Descripción	Probabilidad alta	Probabilidad moderada	Probabilidad mínima
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de apoyo de alta dirección, • Capacitación de empleados • Declaración de valores • Retribución de conductas 	Uso de anécdotas y mitos Reconocimiento público de héroes y heroínas	Empleo de lemas Nombramiento de administrador de la cultura

Fuente: Alles, Martha (2007), Comportamiento organizacional, p. 61.

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la producción de bienes y servicios o proceso; cada tecnología tiene sus propias técnicas, de tal forma que sus elementos están perfectamente definidos. La tecnología no es un fenómeno actual es mucho más antigua que la ciencia, ya que desde la existencia del ser humano se ha comprobado cómo este construyó herramientas de piedra que una de las más antiguas prácticas conocidas **(Cegarra, 2012, p. 19)**.

Estructura organizacional y social

La estructura organizacional es un esquema organizativo diseñado en función de los objetivos, es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos que son parte de la misma y el proceso necesario para que la entidad cumpla con sus metas (**Lusthaus, 2002**). En una estructura organizacional se evidencian las siguientes áreas: **i)** de gobernabilidad; **ii)** apoyo; y **iii)** operaciones.

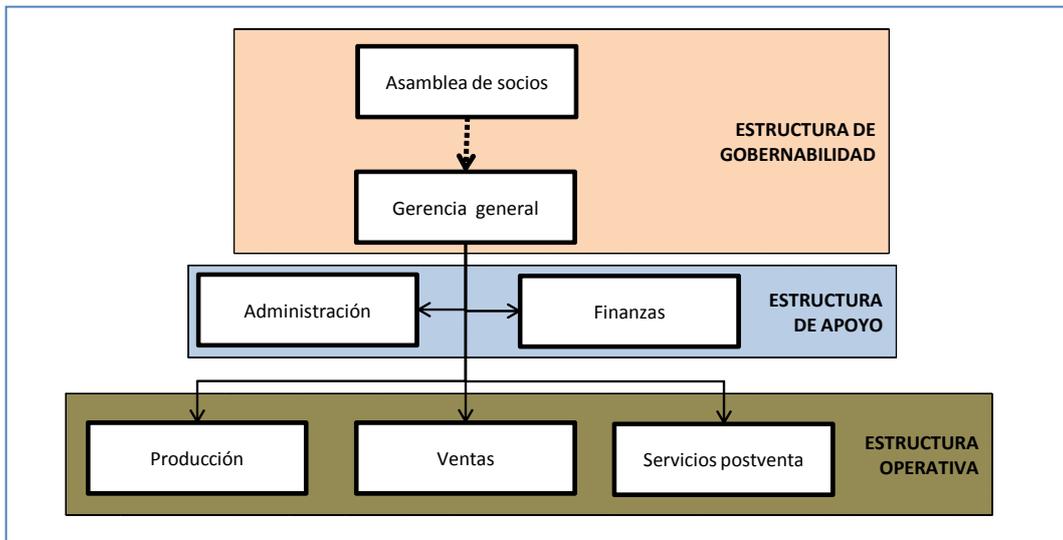
Estructura de gobernabilidad: Toda organización tiene una estructura de gobernabilidad que es la encargada de dictar las políticas y líneas de trabajo, así como la permanente veeduría de su cumplimiento, en una empresa esta estructura está integrada por las juntas de accionistas, asamblea de socios e instancias delegadas tales como los comité de vigilancia o el Directorio, etc.

Estructura de apoyo: Su rol no es directo para el cumplimiento del objeto social, pero trabajan en el cómo se cumplen, está conformada por administración, finanzas y asesorías diversas. Son áreas que facilitan y controlan el cumplimiento de objetivos.

Estructura operativa: Es la encargada de la producción de bienes o servicios, independiente del tipo de organización en todas hay algún tipo de producción para sus clientes. En el concepto institucional subyace el de división del trabajo a que obedecen las distintas divisiones.

Un esquema de la estructura organizacional con un indicador de sus diferentes áreas se presenta a continuación:

Figura 3. Áreas de la estructura organizacional



Adaptado de: Lusthaus, 2002, Evaluación organizacional, pp. 55-59
Elaborado por: Sabrina Estrella

Desde un entorno económico y cultural la estructura organizacional incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales, para ello establece cinco grandes bloques interrelacionados, es afectada directamente por el contexto y el clima organizacional, **(Chiang, Martín, & Nuñez, 2010, p.80)**.

Estructuras organizacionales más comunes: Michael Hitt (2006) aporta a la discusión sobre las estructuras organizacionales con una clasificación en función de diferentes factores que se considera relevante para la empresa y determina su forma organizativa como las que se presentan:

- **Estructura por función:** Es una de las más sencillas y están ordenadas de manera tradicional por áreas; es una de las estructuras

más comunes y no depende del tamaño de la empresa pues puede estar en mipymes o en transnacionales.

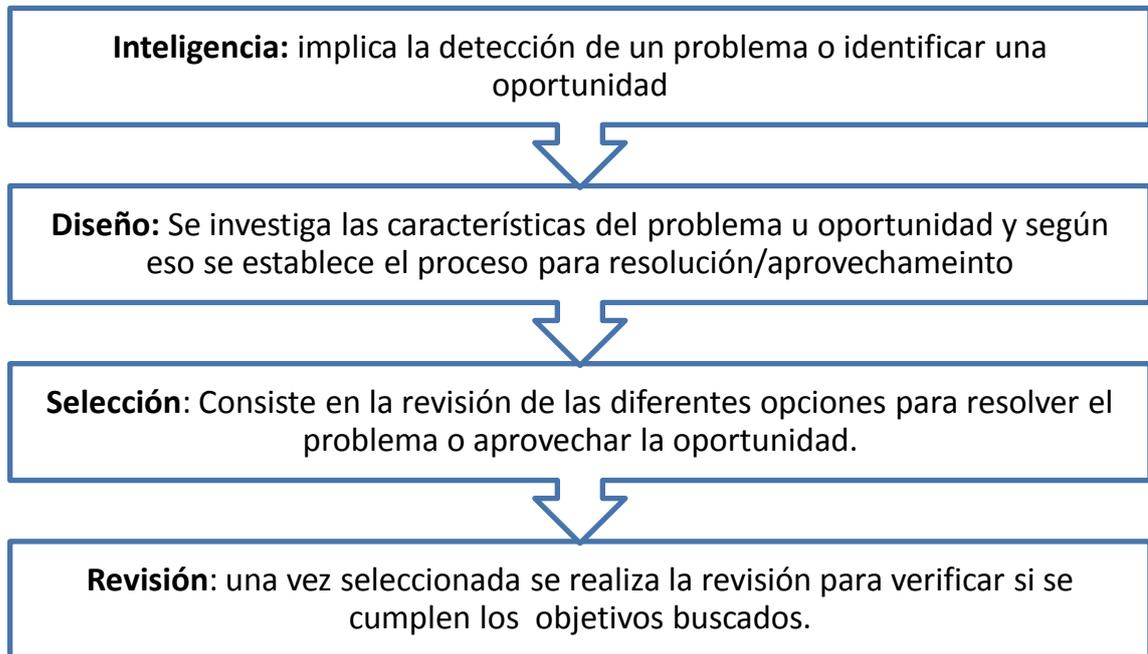
- **Estructura por producto:** Esta se organiza en torno a productos específicos, línea o familia de productos, donde cada grupo comprende todos los departamentos de funciones tradicionales, es aplicable en gran escala de operaciones donde cada producto constituye una división de la empresa.
- **Estructura por área geográfica:** En función de su cobertura, complejidad y gran escala de operaciones también se pueden estructurar según el área geográfica de atención.
- **Estructura matricial:** Es la superposición de dos estructuras organizativas, en este caso los reportes se duplican, ya que las jefaturas reportan a dos jefes. Estas dos estructuras pueden ser cualquiera de las arriba indicadas, por ejemplo una por área geográfica y otra por función. Estas dos estructuras significan los dos aspectos dominantes.

Prácticas de la administración

El concepto prácticas de la administración se refiere al conjunto particular de decisiones tácticas que es tomada por el equipo de gestión de las empresas. Las prácticas es la forma de hacer las cosas del equipo central que se difunde al resto del equipo humano. Cada empresa tiene sus prácticas particulares, normalmente esta práctica se ajusta en un alto porcentaje al estilo del líder de la empresa, por lo que cuando existe un cambio de liderazgo, también puede haber un cambio en la forma de la administración **(Fernandez, 2010, p.142).**

Procesos de decisión

El proceso de toma de decisiones abarca cuatro fases principales, que son: **i)** inteligencia; **ii)** diseño; **iii)** selección; y, **iv)** revisión; el flujo se presenta a continuación:



Fuente: Fernández, Esteban: Administración de empresas, un enfoque interdisciplinario, 2010, p.259

Necesidades de los miembros

Los miembros de una organización o empresa independientemente del rol en ella, son motivados en su quehacer diario por sus propias necesidades, mismas que deben ser atendidas por la empresa, para a partir de esto generar el impulso para alcanzar los fines corporativos; estas necesidades las definió la teoría de Abraham Maslow (**c.p. Robbin, 2009, p. 37**) que indicaba que las necesidades de base son las fisiológicas, seguidas por las de seguridad, luego de las de afiliación, autoestima y autorrealización.

Liderazgo

Todo grupo humano, independiente de los objetivos que persiga tiene un liderazgo y su perfil define al grupo; por tanto las teorías del liderazgo es importante para el estudio de las relaciones humanas. El liderazgo es definido como el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de objetivos compartidos; por tanto está implícito en el concepto un proceso dinámico, tiene influencia mutua, existe un intercambio social, es un relación de doble vía orientada a la consecución de objetivos **(varios autores, c.p. Ayoub, 2011, p.25)**. Existen diferentes tipos de liderazgos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Liderazgo carismático,
- Liderazgo transaccional,
- Liderazgo transformacional,

Comunicación organizacional

La definición de comunicación organizacional tiene varios enfoques, entre estos como un proceso social, desarrollado por David Berlo; un segundo es como disciplina, en tercer lugar como un conjunto de técnicas y actividades.

La comunicación organizacional como proceso social, por ser el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estas y sus públicos externos; los mensajes fluyen por diversos canales **(Horacio, 2005, p. 15)**.

La comunicación como disciplina, es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su entorno. Se trata de una disciplina relativamente joven, que se inicia en la década de los setenta (**Horacio, 2005**).

La comunicación como un conjunto de técnicas y actividades, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y la organización y su entorno. Dependiendo de los públicos, existe dos categorías: i) comunicación interna; ii) comunicación externa (**Horacio, 2005**).

2.3 MARCO LEGAL

Por tratarse del análisis de un entorno laboral entre personas y empresas privada, aplica el Código de Trabajo y el Reglamento de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), mismos que definen y establecen la necesidad de que el trabajador tenga un clima laboral adecuado y un ambiente físico que no ponga en riesgo ni su integridad física ni mental.

Código de Trabajo: El Art. 38 de este cuerpo legal indica que cualquier daño personal que sufra el trabajador en el espacio laboral corre por cuenta del patrono.

Reglamento de Riesgos del Trabajo del IESS: Este Reglamento abarca todo lo correspondiente a los riesgos del trabajo a los que está expuesto un trabajador, para el caso concreto de esta investigación aplica los eventuales riesgos físicos por espacios no adecuados y muebles poco funcionales.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Servicios

Una de las características del siglo actual es el liderazgo del sector servicios y sinónimo de economía desarrollada que es la era post-industrial.

Intangibilidad: A diferencia de los bienes que son tangibles, los servicios son intangibles es un concepto y no puede ser probado o tocado antes de ser adquirido.

Inseparabilidad: La producción del servicio está unida a su consumo, son actos simultáneos, esto impide su almacenamiento por lo que no existe un inventario o stock de servicios. Lo anterior también implica que el consumidor y el productor entre en contacto cercano lo que no ocurre en la producción de los bienes.

Heterogeneidad: Esto significa que no existen dos servicios iguales, porque la subjetividad humana o el momento o las diferentes personalidades de productor y consumidor o múltiples factores puede generar diferencias en la prestación y diferencias en la percepción por parte del cliente.

Perecibilidad: La imposibilidad de almacenar un servicio y la característica de inseparabilidad por si misma genera que el producto sea perecedero solo funciona para el momento y los protagonistas de la prestación.

Ausencia de propiedad: No es posible patentar un servicio, ni transferir su dominio, aunque la transacción genera derechos aunque no la propiedad del soporte tangible que hace posible el servicio.

Calidad y mejora continua: Capacidad para optimizar recursos disponibles y agregar valor a través de ideas, enfoques y soluciones originales y

diferentes a las tareas asignadas, prestación realizada, organización, métodos orientados a su perfeccionamiento, modernización u optimización.

Competencias: Es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Comunicación: Proviene del latín *comunicatio* que significa compartir o poner en común.

Empresa: para efectos de esta investigación empresa es una organización de personas orientada a la explotación comercial mediante la organización de los factores de producción con el fin de obtener un lucro o ganancia. En otro enfoque es un conjunto organizado de actividades, bienes, patrimonio y relaciones bajo la responsabilidad de un líder.

Pequeña empresa: Unidad de producción que tiene entre 10 hasta 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos anuales por valor entre US\$ 100.000 hasta 1'000.000.

Organigrama: Es una representación gráfica de la estructura de una organización, es de tipo formal, presenta los niveles de mando y subordinación, así como de funciones o trabajo. Los tipos de organigramas pueden ser varios tales como vertical, horizontal, circular, radial o sectorial.

Lo social: Todo aquello que la humanidad ha establecido como hechos y normas de convivencia y que no obedecen a determinaciones orgánicas o genéticas sino que corresponden a lo ético, estético, político, ideológico, gnóstico, ideológico, y económico.

Satisfacción laboral: Es una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos que involucran el trabajo o también ser percibida como la diferencia entre el grado de realidad y expectativas; donde la primera es la

forma como se satisfacen las necesidades de las personas y la segunda es el ideal, lo esperado, el cómo debería satisfacerse las necesidades.

Cultura: Conjunto de supuestos, convicciones, valores, normas y formas de proceder que comparten los miembros de una organización.

Descriptivo del puesto: Documento interno que describe las principales responsabilidades, competencias personales y profesionales, así como requerimientos físicos y tareas de un puesto de trabajo

Rol del jefe: Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de un puesto de jefatura. Se enfoca dentro de la organización, con las tareas de seleccionar colaboradores, evaluar desempeño su entrenamiento.

Sentido de pertenencia: identifica comportamientos que indican que un trabajador se siente parte de una organización en cuanto a lo afectivo, y esto es un sentimiento que va más allá de las obligaciones emanadas del contrato laboral.

Rotación: Hace referencia a la salida de los colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros; lo adecuado es que sea baja, esto es que cada trabajador dure en el puesto antes de que sea transferido a otro en la misma empresa como indicio de desarrollo de carrera

Trabajo en equipo: Es la capacidad y facultad de un trabajo colaborativo dentro de un esquema grupal para la búsqueda conjunta de la estrategia organizacional para ello se debe subordinar intereses personales a los objetivos del grupo y mantener una expectativa positiva de los otros miembros, comprensión, tolerancia y la generación de un buen clima de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta es descriptiva, se profundizará y se cuantificarán cada una de los indicadores de las variables a estudiar; para ello se utilizará un conjunto de factores de dimensionamiento como escalas de Likert en la mayoría de los casos con respuestas de cinco niveles.

El método aplicado es el inductivo debido a que de las conclusiones particulares se podría inferir a lo general. Por su diseño es un estudio de caso al tomar a una microempresa formal como espacio de análisis.

La investigación propuesta tiene un diseño cuantitativo, ya que busca dimensionar en términos las características, actitudes, acciones, sobre el tipo de liderazgo existente y las formas de relacionarse de los miembros de la empresa.

Por su enfoque temporal se trata de una investigación de tipo transversal, ya que toma información en un momento determinado, sin que se realice ningún seguimiento posterior sobre la misma.

Por el control de las variables es una investigación de tipo no experimental debido a que ninguna de las variables analizadas serán sometida a algún tipo de manipulación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: En esta investigación la población será el conjunto de empleados de la empresa REDGESTION CIA. LTDA. Se compone de: siete

personas fijas y seis profesionales eventuales, según la siguiente distribución:

Tabla N°10

Área	Número de personas
Gerencia	2
Operaciones	4
Servicios varios	1
Profesionales eventuales	6
Total	13

Elaborado por: Sabrina Estrella

Muestra: Por lo reducido de la población, la muestra será igual al 100% de los integrantes de la empresa.

Tabla N°11

Área	Número de personas
Gerencia	2
Operaciones	4
Servicios varios	1
Profesionales eventuales	6
Total	13

Elaborado por: Sabrina Estrella

3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de investigación aplicadas fueron entrevistas con preguntas abiertas y encuestas con preguntas cerradas. Las primeras fueron realizadas a dos expertos en la temática de investigación y las segundas a toda la población conforme se indica en el sub acápite respectivo.

3.4 RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación demandó un despliegue de recursos cuya fuente de financiamiento provino de la autora, aunque no se excluye los recursos institucionales que prestó la empresa Redes & Gestión, REDGESTIÓN Cía. Ltda., a continuación el presupuesto de la investigación:

Tabla12. Presupuesto de la investigación

No.	Actividades	Unidad medida	Cantidad	Precio unitario	Total
1	Conexión a Internet	Meses	2	25	50,00
2	Fotocopia y escaneo de documentos	unidades	200	0	10,00
3	Movilización	meses	3	30	90,00
4	Encuestas	Meses	1	50	50,00
5	Digitación y tabulación	Meses	1	10	10,00
6	Impresión y anillado de informes de investigación	informes	3	8	24,00
7	Impresión y empastado de documento final	informe	3	20	60,00
TOTAL					294,00

Elaborado por: Sabrina Estrella

El cronograma de la investigación tuvo el siguiente cronograma:

Tabla 13. Cronograma de la investigación

Descripción	MESES							
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Ejecución de la investigación								
Redacción del primer capítulo	■	■						
Investigación secundaria para el segundo capítulo			■	■				
Actualizar diseño metodológico				■	■			
Diseñar instrumentos de investigación primaria					■	■		
Realizar prueba de investigación primaria						■	■	
Ejecución de la investigación primaria							■	
Digitación de resultados de investigación primaria							■	
Tabulación de resultados de investigación primaria							■	
Diseñar propuesta							■	
Elaborar la propuesta							■	
Emisión de informes para revisión							■	
Realizar ajustes al informe							■	
Aprobación de investigación							■	

Elaborado por: Sabrina Estrella

3.5 TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

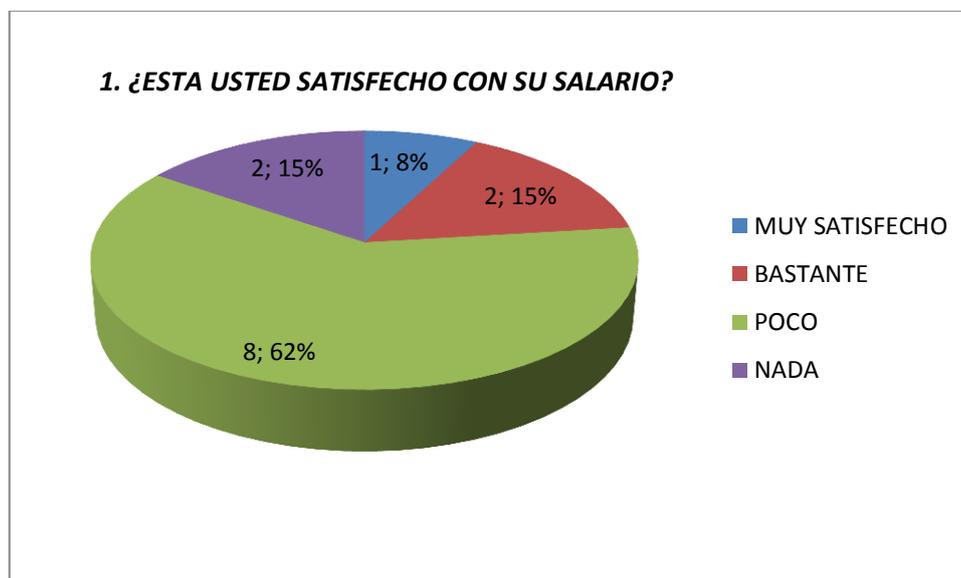
1.- ¿Está usted satisfecho con su salario?

Tabla N°14

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	1	8%
3	BASTANTE	2	15%
2	POCO	8	62%
1	NADA	2	15%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 62% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con su salario, el 15% respondieron nada satisfechos, el 15% bastante satisfecho y solo un 8% están muy satisfechos.

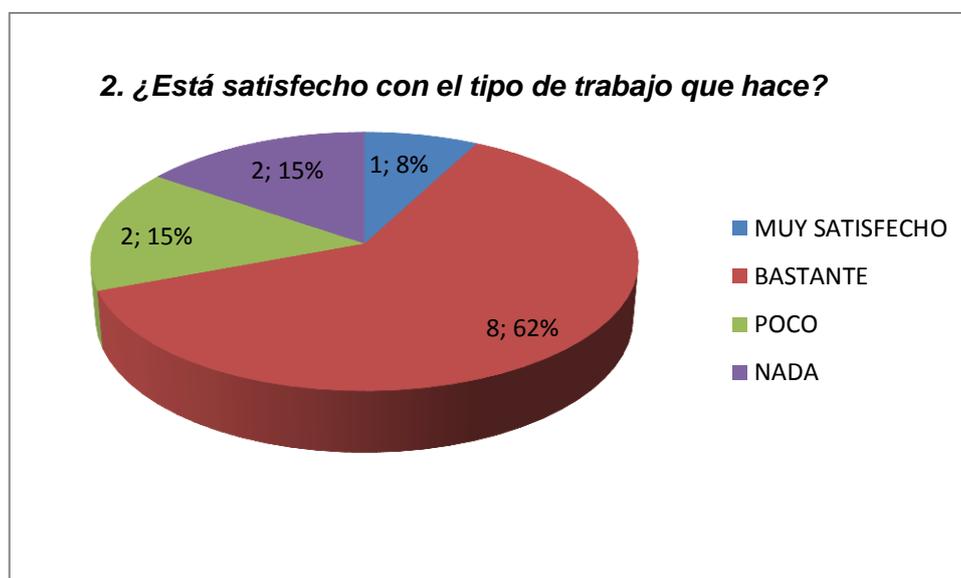
2. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

Tabla N°15

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	1	8%
3	BASTANTE	8	62%
2	POCO	2	15%
1	NADA	2	15%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°2



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 62% de los encuestados respondieron que están bastante satisfechos con su el trabajo que hace, el 15% respondieron que poco satisfechos, el 15% nada satisfecho y solo un 8% están nada satisfechos.

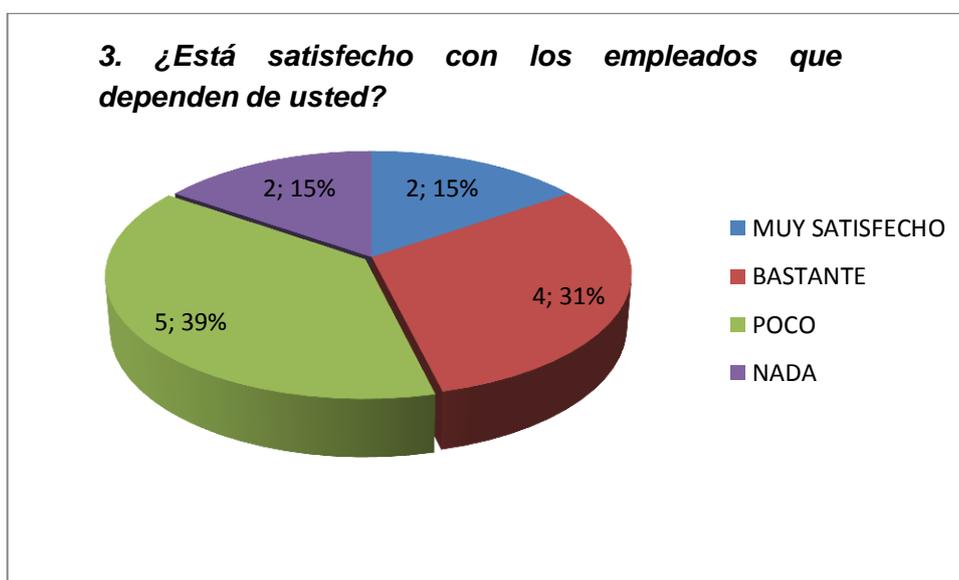
3. ¿Está satisfecho con los empleados que dependen de usted?

Tabla N°16

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	2	15%
3	BASTANTE	4	31%
2	POCO	5	39%
1	NADA	2	15%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°3



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 39% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con los empleados que dependen de ellos, el 31% respondieron que están bastante satisfechos, el 15% nada satisfecho y solo un 15% están muy satisfecho

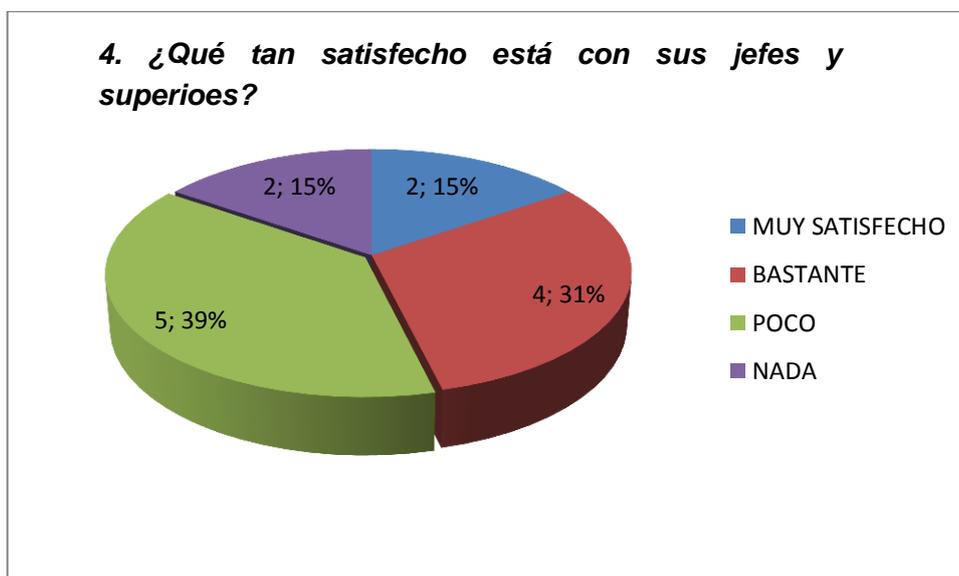
4.- ¿Qué tan satisfecho está con sus jefes y superiores?

Tabla N°17

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	2	15%
3	BASTANTE	4	31%
2	POCO	5	39%
1	NADA	2	15%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°4



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 39% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con sus jefes y superiores, el 31% respondieron que están bastante satisfechos, el 15% nada satisfecho y solo un 15% están muy satisfechos.

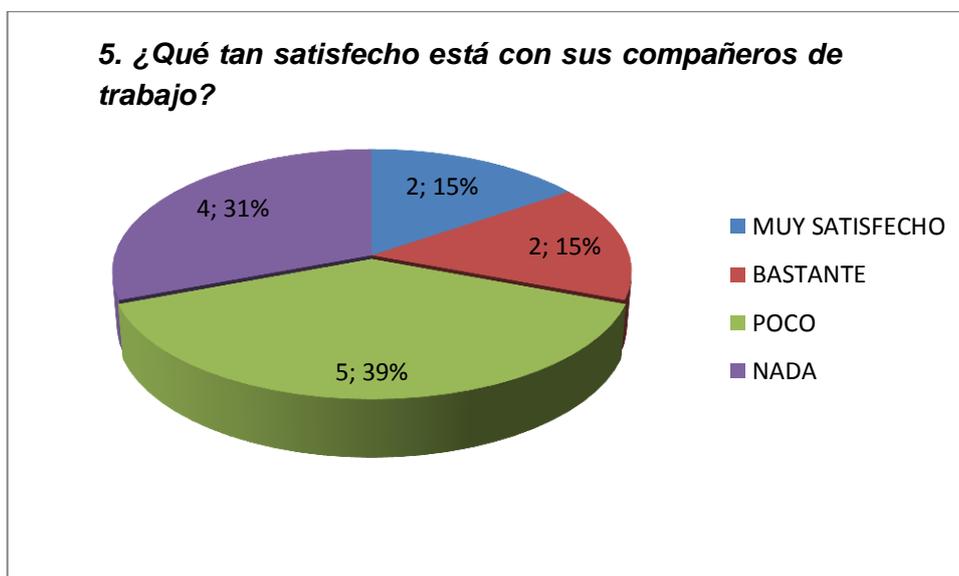
5. ¿Qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo?

Tabla N°18

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	2	15%
3	BASTANTE	2	15%
2	POCO	5	39%
1	NADA	4	31%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°5



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 39% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con sus compañeros de trabajo, el 31% respondieron que están nada satisfechos, el 15% bastante satisfecho y solo un 15% están muy satisfechos.

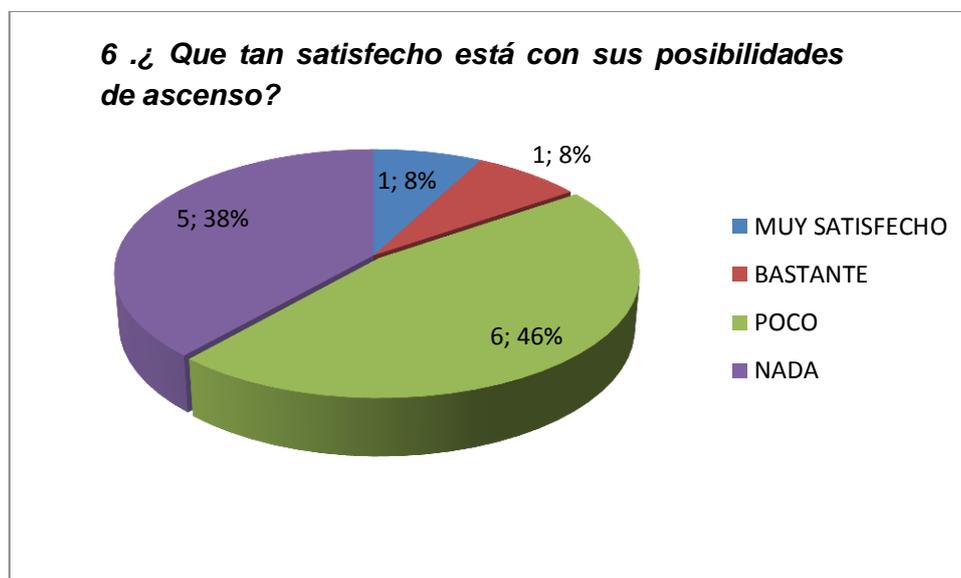
6 .¿ Que tan satisfecho está con sus posibilidades de ascenso?

Tabla N°19

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	1	8%
3	BASTANTE	1	8%
2	POCO	6	46%
1	NADA	5	38%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°6



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 46% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con sus posibilidades de ascenso, el 38% respondieron que están nada satisfechos, el 8% bastante satisfecho y solo un 8% están muy satisfechos.

7.¿Que tan satisfecho está con la organización del trabajo que actualmente tiene?

Tabla N°20

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	1	8%
3	BASTANTE	1	8%
2	POCO	5	38%
1	NADA	6	46%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°7



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 46% de los encuestados respondieron que están nada satisfechos con la organización del trabajo que tiene, el 38% respondieron que están poco satisfechos, el 8% bastante satisfecho y solo un 8% están muy satisfechos.

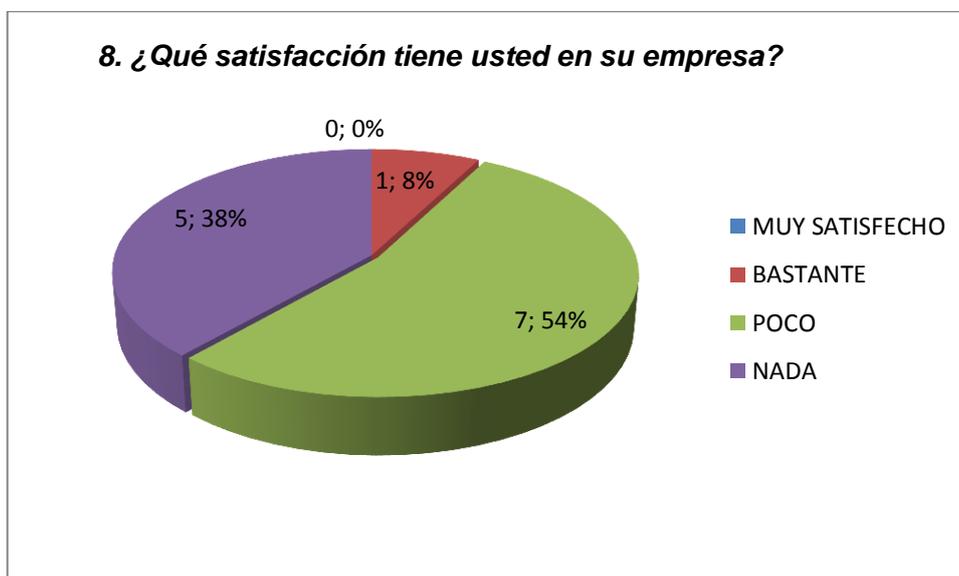
8. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?

Tabla N°21

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	0	0%
3	BASTANTE	1	8%
2	POCO	7	54%
1	NADA	5	38%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°8



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 54% de los encuestados respondieron que están poco satisfechos con la empresa, el 38% respondieron que están nada satisfechos y el 8% bastante satisfechos

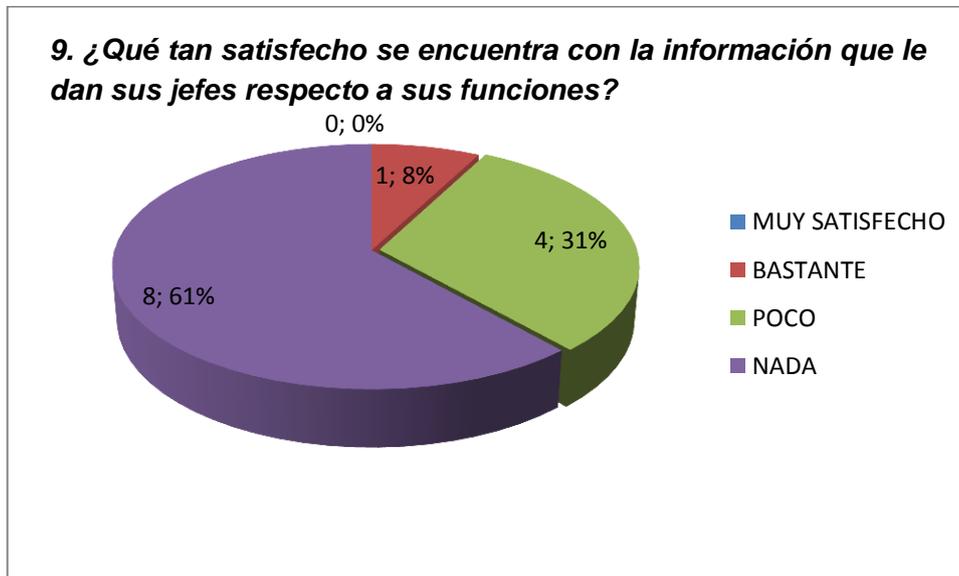
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le dan sus jefes respecto a sus funciones?

Tabla N°22

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	0	0%
3	BASTANTE	1	8%
2	POCO	4	31%
1	NADA	9	61%
T O T A L		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°9



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 61% de los encuestados respondieron que están nada satisfechos con la información que le dan sus jefes respecto a sus funciones, el 31% respondieron que están poco satisfechos y el 8% están bastante satisfechos.

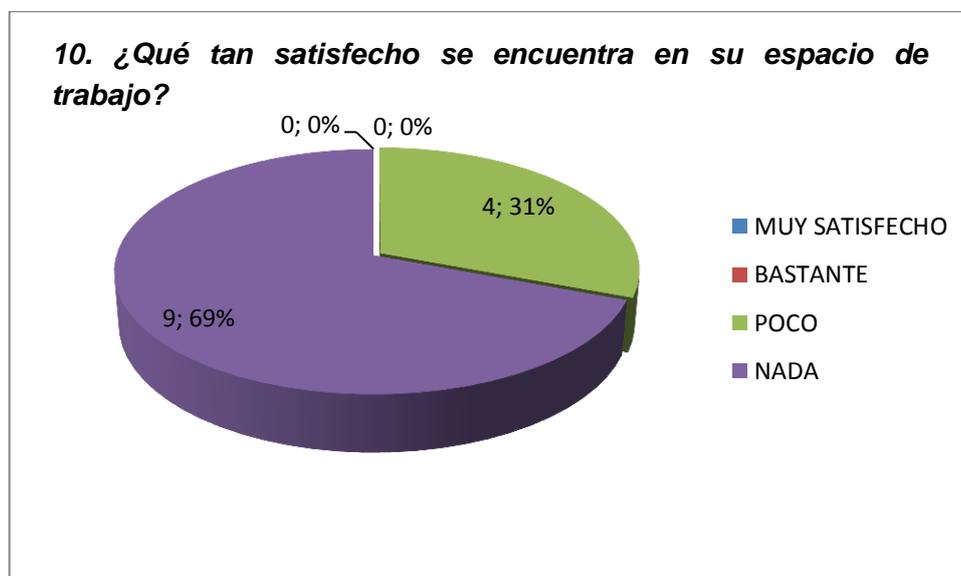
10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su espacio de trabajo?

Tabla N°23

No.	Alternativas	f	%
4	MUY SATISFECHO	0	0%
3	BASTANTE	0	0%
2	POCO	4	31%
1	NADA	9	69%
TOTAL		13	100

Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Grafico N°10



Fuente: Encuesta a personal de REDGESTION
Elaborado por: Sabrina Paola Estrella Agila

Análisis: el 69% de los encuestados respondieron que están nada satisfechos se encuentran con el espacio de trabajo, el 31% respondieron que están poco satisfechos.

3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En su mayoría los empleados de la empresa REDGESTION, no se encuentran satisfechos de con la organización de sus puestos de trabajo.

El 61 % de empleados consideran que no reciben suficiente información sobre las funciones de sus cargos en la empresa, esto dificulta su trabajo, ocasionando retraso en el tiempo de entrega de resultados.

El 46% consideran que existe poca organización de parte de los jefes y superiores de la empresa. Al igual los jefes están poco satisfechos con los empleados de su empresa.

El 69% de empleados respondieron respecto al espacio de trabajo, que no están satisfechos y consideran que no es cómodo el lugar.

El 39% respondieron que no están poco satisfechos con sus compañeros de trabajo, indicando esto que existe un clima poco agradable entre el personal de la empresa REDGESTION.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Manual de cargos y funciones para mejorar el clima organizacional y las relaciones humanas de la empresa REDGESTIÓN Cía. Ltda.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Estudio sobre las condiciones del clima laboral en la empresa REDGESTIÓN Cia. Ltda, realizado en el mes de julio del 2015, arroja que tiene serias debilidades en las variables, de satisfacción laboral, empoderamiento, funciones, armonía interna y espacio de trabajo en cuanto a su suficiencia y calidad del mismo, esto obliga a diseñar para una posterior ejecución de un plan de mejoramiento del clima laboral mismo que afectaría positivamente la productividad del trabajo.

En el tema de servicios y con un personal con una alta calificación laboral como es el que opera en la empresa analizada un mejoramiento del clima laboral puede generar menor rotación de trabajadores y por tanto disponer de personal motivado y con mayor productividad lo que se evidenciará en trabajos de mejor calidad.

Otro aspecto que hace relevante la propuesta es que en el sector servicios los productores del mismo están siempre en contacto con los clientes, y este negativo clima interno se está percibiendo desde los clientes externos en cuanto a actitud y eventualmente la calidad del producto entregado.

4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Mejorar el clima laboral de la empresa REDGESTIÓN Cia. Ltda. Mediante la de la elaboración de un manual de cargos y funciones.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- Diseñar un organigrama estructural de la empresa;
- Mejorar los elementos físicos de espacio y funcionalidad de los puestos de trabajo del personal de la empresa;
- Elaborar un diseño de funciones para cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa;
- Impulsar una mayor participación horizontal y vertical mediante reuniones de trabajo por proyecto de tal forma que se pueda precisar avances, asignar y reasignar tareas;

4.5 HIPÓTESIS DE LA PROPUESTA

Las relaciones humanas y el clima organizacional mediante un manual de cargos y funciones mejorará en función de una optimización de los elementos físicos, participación, certidumbre de funciones y comunicación que se realice en la empresa.

4.6 LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

La propuesta tendrá los siguientes contenidos, mismos que reflejan el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de la misma:

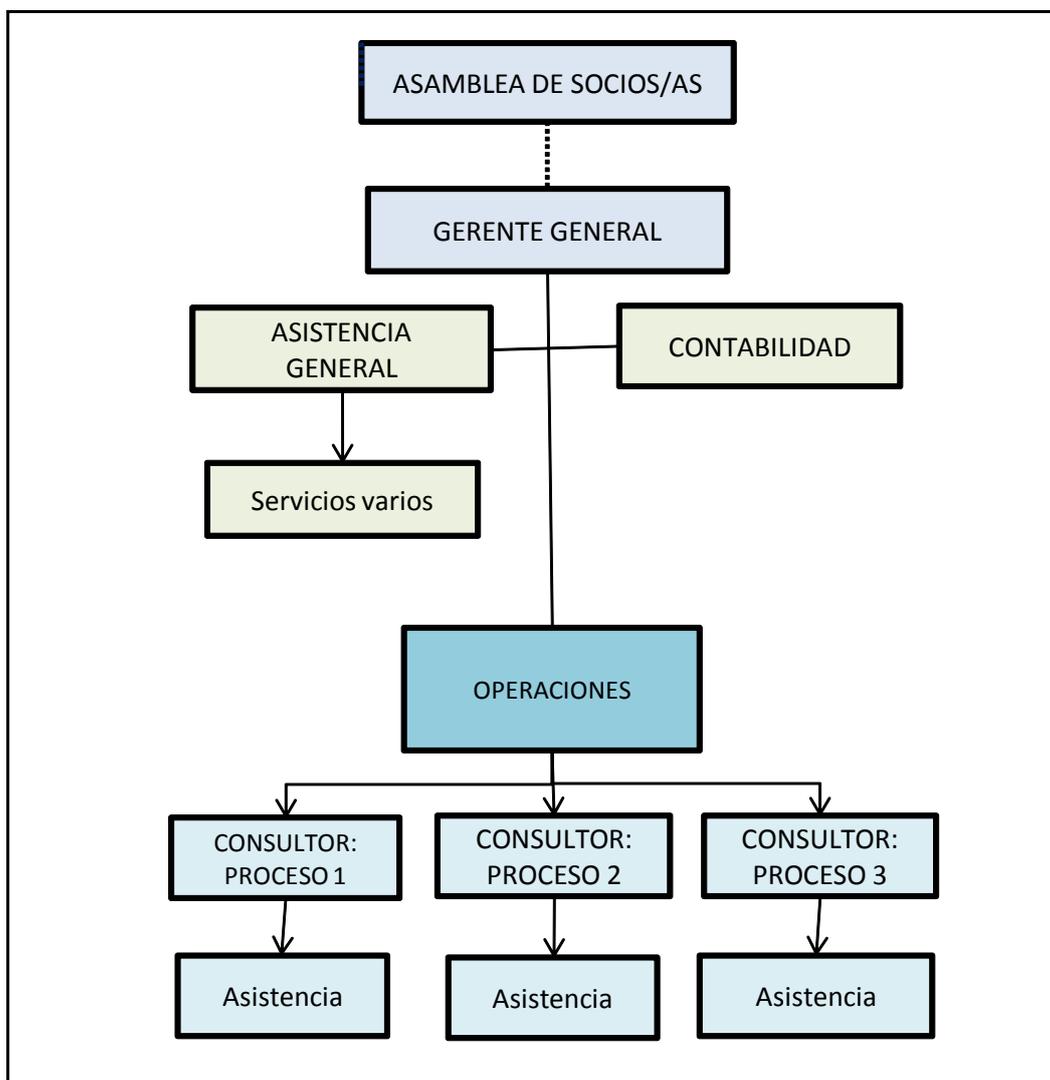
- Propuesta de organigrama estructural;
- Propuesta de mejoramiento de elementos físicos;

- Propuesta de diseño de puestos de trabajo;
- Propuesta de participación horizontal y vertical

4.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Propuesta de organigrama estructural;

Figura 4. Propuesta de organigrama estructural de REDGESTION Cía. Ltda.



Elaborado por: Sabrina Estrella

La empresa estaría conformada por tres cuatro niveles, el primero es el de gobierno conformado por la Asamblea de Socios/as, el segundo es el nivel ejecutivo conformada por la gerencia general, el tercero es el nivel de apoyo donde están asistencia general y contabilidad; y, el cuarto es el nivel de operaciones conformada por el número de procesos según contratos existan, todos con un liderazgo, sea de planta o consultor contratado por obra y asistentes que en general son hijos.

Mejoramiento de elementos físicos;

Espacio: La empresa opera en una oficina de 87 metros cuadrados para una actividad de prestación de servicios de consultoría, en promedio tres meses al año el personal crece en un 30 % por contrataciones ocasionales, por lo que se requeriría la siguiente carga de espacio físico:

Tabla 24. Requerimientos de metros cuadrados para oficina

Descripción	Cantidad	Metros cuadrados por unidad	Total metros cuadrados
Gerencia general	1	30	30
Asistencia general/recepción	2	30	60
Contabilidad	1	20	20
Operaciones	1	20	20
Líderes de procesos	3	15	45
Asistentes	4	6,5	26
Total metros cuadrados			201
Áreas comunes	20%		59
Área mínima requerida (mts²)			260

Elaborado por: Sabrina Estrella

Para una operación funcional se requeriría disponer de un espacio de mínimo 260 metros cuadrados, de tal forma que existiría la suficiente disponibilidad de espacio y de privacidad para una mayor concentración y productividad. Las áreas comunes incluyen baños, cocina corredores y sala de reuniones de 20 puestos.

Mobiliario: El incremento del espacio se complementará con una modernización de los puestos de trabajo, que aunque sencillos deberán tener el mobiliario mínimo y adecuadamente distribuido para lograr el objetivo de ambiente físico adecuado para esto se dispondrá de tres niveles cinco tipos de puestos de trabajo:

Tabla 25. Requerimientos de mobiliario

Categoría	Mobiliario mínimo
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo gerencial; • Mesa de reuniones de 6 puestos • Sistema de archivadores de 4 gavetas
Asistencia general	<ul style="list-style-type: none"> • Counter de recepción • 2 sofás de recepción • Mesa de centro • Revistero
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo jefe (2 sillas visitante) • Sistema de archivadores de pared a pared
Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo jefe (2 sillas visitantes) • Archivadores de 4 gavetas, • Mesa de reuniones de 4 puestos
Líderes de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo de jefe (2 sillas visitantes) • Archivadores de 4 gavetas,
Asistentes de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo de asistente (2 sillas visitantes) • Modular de archivo
Sala de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • 20 tapizadas apilables

Elaborado por: Sabrina Estrella

Equipo de computación: Actualmente ya existe una suficiente dotación de equipo de computación, por lo que no incluye en la propuesta.

Diseño de puestos de trabajo;

Un aspecto que genera amplia incertidumbre y malestar y por consiguiente afecta el clima de trabajo es la falta de una listado de funciones por puesto lo que genera continuos y permanentes cambio de tareas que genera pérdida de autonomía del trabajador; por ello a continuación el diseño de puestos por cargos:

Tabla 26. Perfil de puesto de contador general

Departamento	Contabilidad	
Cargo:	Contador	
Número de puestos:	1 a tiempo completo	
Se reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Ninguno	
Descripción de funciones:	Administra el sistema de contabilidad general, Realiza control interno de los activos institucionales, Supervisa el manejo del fondo rotativo, Analiza cuentas contables Realiza conciliaciones bancarias Emite estados financieros Realiza declaraciones de impuestos Controla el cumplimiento de los impuestos Otros.	
Competencias personales	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Indistinta Habilidades para resolución de conflictos Habilidades organizativas Habilidades numéricas Pensamiento lógico Facilidad de interrelaciones personales	Título en Contador Público Autorizado Cursos de formación continua en contabilidad, impuestos y control interno.	2 años como líder de contabilidad

Elaborado por: Sabrina Estrella

Tabla 27. Perfil de puesto de Asistente de administración y finanzas

Departamento	Administración y finanzas	
Cargo:	Asistente de administración y finanzas	
Número de puestos:	1 a tiempo completo	
Se reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Servicios varios	
Descripción de funciones:	Custodia de archivo corporativo, Custodia y manejo de fondo rotativo, Atención al público, Supervisión de servicios varios Realizar adquisiciones de bienes y servicios para el funcionamiento normal de la empresa Apoyo administrativo general Ejecución de sistema de talento humano Administración de tesorería Control de cuentas bancarias Emisión de egresos Registro de egresos en sistema de información administrativa Emisión de reportes con estado de saldos Otros delegados por la gerencia general	
Competencias personales	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Indistinta Habilidades para resolución de conflictos Habilidades organizativas Habilidades numéricas Pensamiento lógico Facilidad de interrelaciones personales Habilidades de planificación	Título en Administración o similares Cursos de formación continua en administración.	2 años como asistencia administrativa

Elaborado por: Sabrina Estrella

Tabla 28. Perfil de puesto de auxiliar de servicios varios

Departamento	Administración y finanzas	
Cargo:	Auxiliar de servicios varios	
Número de puestos:	1 a tiempo completo	
Se reporta a:	Asistente administrativo	
Supervisa a:	Ninguno	
Descripción de funciones:	Mantener un aseo permanente de las instalaciones Realizar actividades de mensajería Realizar adquisiciones de bienes y servicios Otras actividades relacionadas	
Competencias personales y físicas	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Indistinta Habilidades numéricas Facilidad de interrelaciones personales Disposición física para desplazamientos internos y externos Conocer la ciudad	Bachillerato	Ninguna

Elaborado por: Sabrina Estrella

Tabla 29. Perfil de puesto de jefe de operaciones

Departamento	Operaciones	
Cargo:	Jefe de operaciones	
Número de puestos:	1 a tiempo completo	
Se reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Líderes de procesos	
Descripción de funciones:	Elaborar propuestas de trabajo para potenciales clientes Mantener relación con clientes y afines Representar a la empresa en eventos de interés Supervisar cumplimiento de compromisos de trabajo de la empresa Seleccionar profesionales para liderar procesos Trabajar de manera participativa con el equipo de operaciones	
Competencias personales	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Indistinta Habilidades para resolución de conflictos Habilidades organizativas Habilidades numéricas Pensamiento lógico Facilidad de interrelaciones personales Habilidades en andragogía	Título economía Postgrado en políticas públicas, investigación económica Cursos de formación continua en demografía, mercados, políticas públicas, políticas sociales	Cinco años como investigador, Experiencia en dirección de equipos multidisciplinarios

Elaborado por: Sabrina Estrella

Tabla 30. Perfil de puesto de líder de procesos

Departamento	Operaciones	
Cargo:	Líder de procesos	
Número de puestos:	Según necesidades	
Se reporta a:	Jefe de operaciones	
Supervisa a:	Asistente de investigación	
Descripción de funciones:	Dirigir proceso de investigaciones en el campo de especialización Definir plan de trabajo Establecer metodología Definir cuadros de variables e indicadores Establecer referencias bibliográficas de trabajo Supervisar trabajo de asistentes de investigación Realizar tabulado de datos Redactar informes de trabajo	
Competencias personales	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Indistinta Habilidades para resolución de conflictos Habilidades organizativas Pensamiento lógico Facilidad de interrelaciones personales Habilidades participativas Liderazgo en dirección de personal	Título según necesidades de investigación Postgrado según necesidades de investigación Cursos y talleres de formación continua según campo de disciplina de investigación necesitada	Cinco años como investigador, Experiencia en dirección de equipos multidisciplinarios

Elaborado por: Sabrina Estrella

Tabla 31. Perfil de puesto de asistente de investigación

Departamento	Operaciones	
Cargo:	Asistentes de investigación	
Número de puestos:	cuatro	
Se reporta a:	Jefe de operaciones/líderes de procesos	
Supervisa a:	Ninguno	
Descripción de funciones:	Realiza minería de datos Digitación de investigación Realizar cuadros y gráficos de resultados Participar en reuniones de trabajo Redactar informes parciales de trabajo	
Competencias personales	Nivel académico	Experiencia
Sexo: Indistinto Edad: Hasta 30 años Habilidades de búsqueda de información Habilidades numéricas Pensamiento lógico	Mínimo tres años de educación superior en economía, estadísticas o sociología	No requerida

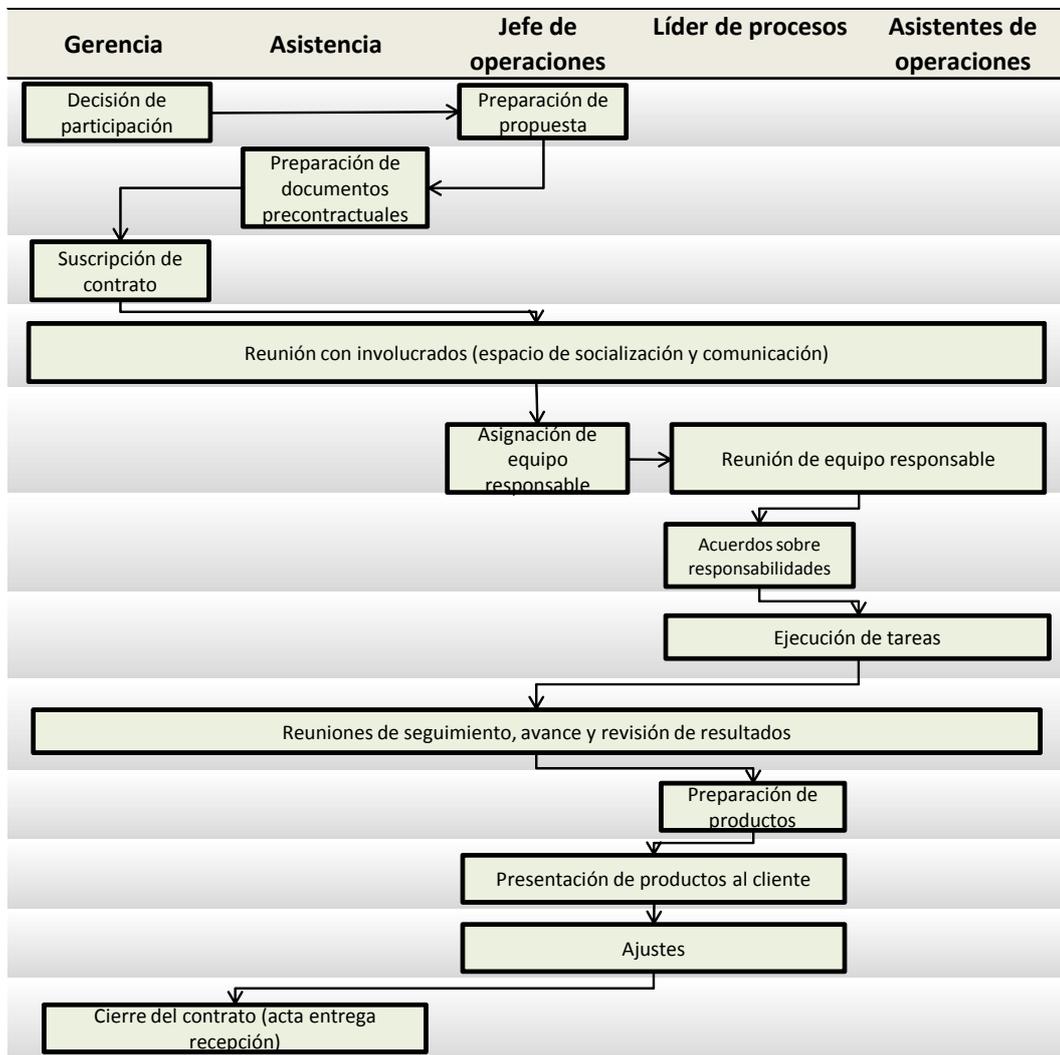
Sistema de participación horizontal y vertical

La búsqueda de participación horizontal y vertical se realizará mediante los siguientes elementos:

- Establecer flujo de procesos operativos
- Reuniones al inicio de toda proceso de trabajo, donde cada proceso es un nuevo contrato con términos de referencia, productos específicos y equipo de trabajo asignado;
- Reuniones de seguimiento semanal del equipo involucrado;
- Asignación de responsabilidades y tiempos de presentación de productos específicos,

Para esta actividad hay dos componentes críticos como son los procesos para asignación de trabajo operativo y el formato de las reuniones de trabajo, mismas que se detallan a continuación:

Figura 4. Procesos operativos



Elaborado por: Sabrina Estrella

En cuanto a las reuniones participativas de trabajo será una práctica permanente con el objetivo de ser espacios de información, comunicación y participación, deberán ser concisas y objetivas, el resultado de una reunión

es asumir compromisos conjuntos sobre las tareas pendientes o por realizar; a continuación un formato básico de las reuniones.

Tabla 32. Formato de reuniones participativas de trabajo

Descripción	Contenidos
Participantes	Equipo de trabajo: Dependiendo de la envergadura del trabajo este equipo puede ser toda la plantilla de la empresa, solamente el área de operaciones o el equipo específico del proceso.
Líder de la reunión	Dependiendo el nivel será el líder a cargo
Orden del día	Siempre tendrá un orden del día de tal forma que sea dinámica y concreta que se consideren los siguientes puntos: Objetivo de la reunión Productos de la reunión Asignación de tareas Explicación de metodología (si aplica)
Participación	La reunión estará diseñada de tal forma que exista participación del personal en cuanto a opiniones, construcción metodológica, plazos fuentes bibliográficas, etc.

Elaborado por: Sabrina Estrella

PRESUPUESTO

Los cambios solicitados para generar un mejor clima laboral demandarán una inversión inicial del US\$ 8.000 que básicamente son para la adquisición de mobiliario funcional

Inversión inicial

La inversión inicial prevista para la implementación de la propuesta es de US\$ 11.285, de esta US\$ 8.000 (70.9 %) para mobiliario y US\$ 3.285 (29.1 %) para divisiones modulares (tabla 20).

Tabla 33. Detalle de inversión inicial para la implementar la propuesta

No.	Descripción	Valor anual	Participación
1	Mobiliario	8.000,00	70,9%
2	Divisiones modulares	3.285,00	29,1%
TOTAL GENERAL		11.285,00	100,0%

Elaborado por: Sabrina Estrella

La inversión en mobiliario tiene como objetivo ajustarse al nuevo espacio y dotar de un mínimo de confort y funcionalidad a cada puesto, a continuación su distribución (Tabla 21).

Tabla 34. Detalle de inversión en mobiliario

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor unitario	Total general
1 GERENCIA GENERAL				
1,1	Puesto de trabajo Gerencia	1	550,00	550,00
1,2	Puesto de trabajo asistente	1	350,00	350,00
1,3	Counter de recepción	1	400,00	400,00
1,4	Muebles de recibidos	2	350,00	700,00
1,5	Juego de muebles recepción	1	500,00	500,00
1,6	Mesa de reuniones	1	800,00	800,00
2 CONTABILIDAD				
2,1	Puesto de trabajo	1	450,00	450,00
3 OPERACIONES				
3,1	Puesto de trabajo	1	450,00	450,00
3,2	Asistente	1	350,00	350,00
3,3	Líder de procesos	3	350,00	1.050,00
3,4	Mesa de reuniones	4	250,00	1.000,00
3,5	Puestos de asistentes	4	350,00	1.400,00
TOTAL GENERAL				8.000,00

Elaborado por: Sabrina Estrella

Adicionalmente, la propuesta implementada demandará un incremento de los gastos corrientes por US\$ 1.200, conforme se presenta a continuación el detalle (tabla 22).

Tabla 35. Detalle de gasto corriente adicional

No.	Descripción	Valor mensual	Valor anual
1	Servicios básicos	100,00	1.200,00
2	Diferencia arriendo	350,00	4.200,00
TOTAL GENERAL		100,00	1.200,00

Elaborado por: Sabrina Estrella

Una vez implementada la propuesta se espera que genere ingresos adicionales por productividad estimado en un 5 % adicional, lo que se calcula en US\$ 15.240 por año (Tabla 23).

Tabla 36. Estimación de ingresos anuales adicionales por mejora en productividad

Descripción	Diferencia
Ingresos actuales	304.800,00
Porcentaje de ingresos adicionales por productividad	5%
Estimado de ingresos adicionales por productividad 10 %	15.240,00

Elaborado por: Sabrina Estrella

4.8 IMPACTO/PRODUCTO/BENEFICIO OBTENIDO

A continuación un resumen de los beneficios obtenidos por la aplicación del proyecto:

Beneficios cualitativos

Siendo el negativo clima laboral en la empresa un reflejo de una situación interna caracterizada por incomodidad física del espacio de trabajo, incertidumbre de las funciones por carecer de listado de funciones, lo anterior generaba falta de autonomía en el trabajo, relaciones laborales de poca participación que a su vez era la fuente de negativas relaciones interpersonales, mismo que se espera disminuyan significativamente con la aplicación propuesta.

Beneficios cuantitativos

Incremento de la productividad e ingresos por efectos de mejoramiento del clima laboral y condiciones de trabajo, que se expresan en el cuadro de evaluación financiera que indica que la tasa interna de retorno de la propuesta sería de 82.94 % que es por un alto margen superior a la de oportunidad (12 %), por tanto es positiva y rentable la propuesta.

Tabla 37. Flujo de caja e indicadores de evaluación financiera

Descripción	0	1	2	3	4	5
INGRESOS US\$		15.240	15.240	15.240	15.240	15.240
Estimación de ingresos adicionales US\$		15.240	15.240	15.240	15.240	15.240
Egresos US\$		5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Inversión inicial US\$	11.285					
Superávit/(déficit)						
US\$	-11.285	9.840	9.840	9.840	9.840	9.840
Tasa de oportunidad		12%				
VAN US\$		24.186,00				
TIR		82,94%				

4.9 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, LORENA BODERO ARIZAGA con cédula de ciudadanía 0913782777 en respuesta a la solicitud realizada a cargo de la egresada SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para validar su proyecto de titulación “LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.”

Informo que después de haber leído puedo manifestar que el documento es apropiado para la institución en mención y tiene la aplicabilidad para este proyecto.

MSC. LORENA BODERO ARIZAGA

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, JUANA BERT VALDESPINO con cédula de ciudadanía 0960077097 en respuesta a la solicitud realizada a cargo de la egresada SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para validar su proyecto de titulación “LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.”

Informo que después de haber leído puedo manifestar que el documento es apropiado para la institución en mención y tiene la aplicabilidad para este proyecto.

MSC. JUANA BERT VALDESPINO

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, JOSE LUIS ALAVA MIELES con cédula de ciudadanía 1304521683 en respuesta a la solicitud realizada a cargo de la egresada SABRINA PAOLA ESTRELLA AGILA de la Carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para validar su proyecto de titulación “LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INCIDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REDGESTION CIA. LTDA.”

Informo que después de haber leído puedo manifestar que el documento es apropiado para la institución en mención y tiene la aplicabilidad para este proyecto.

MSC. JOSE LUIS ALAVA MIELES

CONCLUSIONES

- La empresa REDGESTION Cía. Ltda. es una empresa de servicios de consultoría en temas socio-económicos con una plantilla fija de profesionales de bajo número pero eventualmente puede crecer con personal temporal en función de los contratos obtenidos. Por tanto maneja una alta rotación de personal y no dispone de espacios de socialización, intercambio y participación. Las reuniones tienen el perfil de espacio de dar instrucciones y son de tipo unilateral, no tienen el perfil de informativas.
- El clima organizacional se caracteriza por un alto nivel de insatisfacción e incertidumbre laboral, principalmente generada por un espacio físico incómodo y poco funcional, una alta rotación de personal eventual, información restringida de las actividades de la empresa y casi nula participación en la discusión de resultados, metas, metodología y plazos, lo que genera un estado de rechazo y se evidencia inadecuadas relaciones interpersonales y en un clima laboral negativo.
- La propuesta integral diseñada se basa en afectar las causas que genera el inadecuado clima laboral por medio optimizar elementos físicos, formalizar funciones por puesto y destinar espacios participativos. La propuesta es altamente positiva con impactos tanto de tipo cualitativos en el mejoramiento del clima laboral como cuantitativos en un incremento de la productividad y de los ingresos de la empresa.

Recomendaciones

- La empresa debe tener un conjunto de instrumentos relacionales y no solamente estos deben servir como vía comunicacional unidireccional con el propósito de instruir y ordenar, sino que se debe propiciar encuentros físicos vía reuniones de trabajo con el propósito de recoger información que retroalimente el sistema empresarial.
- Adicionalmente y debido al nivel de especialización de cada uno de profesionales involucrados, cada reunión debe ser un espacio de conocimiento donde el personal en general se ilustre con las técnicas de análisis de datos que se proponen en las diferentes metodologías de trabajo.
- Se recomienda se incorpore la propuesta para mejorar el clima laboral por medio de la inversión detallada, que aunque generará gastos adicionales, también generará ingresos adicionales por vía del incremento productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H., & Bonales, J. (Abril de 2011). Habilidades directivas, determinante en el clima organizacional. *Universidad & Ciencia*, 51, 41-49.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias, el diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias, la trilogía: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (1999). *Estadística para administración y economía* (Séptima ed.). (V. Gonzalez, Trad.) México: International Thomson.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Brook RH, M. G. (2000).
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Univesidad Pontificia Comillas.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas* (Tercera ed.). (J. Pecina, Trad.) México, México: Thomson.
- García, M. d., Hernández, T. N., Corichi, A., & Sanchez, G. (Octubre de 2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal*, 10(28).
- Garza, G. (2008). *Macroeconomía del sector servicios en la ciudad de México, 1960-2003*. México: COLMEX.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: H. Congreso Nacional.

- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo, técnicas y métodos*. San José: EUNED.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw_Hill.
- Hesse, H., Gómez, R., & Bonales, J. (Diciembre de 2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacan, México. *Escenarios*, 8(2), 41-50.
- Hitt, M. (2006). *Administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Hoffman, E. (2009). *Abraham Maslow: Vida y enseñanzas del creador de la psicología humanista*. México: Kairos.
- Horacio, A. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: NetBiblo.
- IESS. (1990). *Reglamento de Riesgos del Trabajo*. Quito: IESS.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. (INEC, Editor) Recuperado el 2 de Julio de 2013, de www.inec.gob.ec: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jaraíz, G. (2009). *Actuar ante la exclusión, análisis, políticas y herramientas*. Madrid: FOESSA.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Otawa, Canadá: BID.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones humanas* (Segunda ed.). México: LIMUSA.
- Presidencia de la República. (17 de Mayo de 2011). Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Decreto Ejecutivo No. 757, R. O. 450*. Quito, Pichincha, Ecuador: Presidencia de la República.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional, dos componentes esenciales de la cultura organizacional. *ACIMED*, 20(5), 67-75.
- Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Madrid: ECOBOOK.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir Sumak Kawsay 2013-2017*. Quito: SENPLADES.
- SIISE. (octubre de 2013). *Sistemas de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de www.siise.gob.ec
- Urcola, J., & Urcola, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. (ESIC, Ed.) Madrid, España.
- Zapata, Á., Murillo, G., & Martínez, J. (2006). *Organización y Management*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA REDGESTIÓN

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una x dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M= MUY SATISFECHO; B=BASTANTE; P=POCO; N=NADA

TABLA NO. 38 ENCUESTA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

	M	B	P	N
1. ¿Está usted satisfecho con su salario?				
2. ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?				
3. ¿Está satisfecho con los empleados que dependen de usted?				
4. ¿Qué tan satisfecho está con sus jefes y superiores?				
5. ¿Qué tan satisfecho está con sus compañeros de trabajo?				
6. ¿Que tan satisfecho está con sus posibilidades de ascenso?				
7. ¿Que tan satisfecho está con la organización del trabajo que actualmente tiene?				
8. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?				
9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le dan sus jefes respecto a sus funciones?				
10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su espacio de trabajo?				

Elaborado por: Sabrina Estrella