UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TESIS

"DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA CORPORACIÓN ECUATORIANA DE LICORES Y ALIMENTOS S.A" Caso (Cuenca, Machala, Ambato)

Jaime Patricio Vallejo Iglesias

Andrés Fernando Orellana Fajardo

Director: Mst. Carlos Esteban Gonzales Proaño

Cuenca, Ecuador

2016

Dedicatoria

En primer lugar dedicamos a Dios este triunfo, debido a que por su ayuda conseguimos cumplir con una meta más en nuestras vidas, ayudándonos a tener paciencia, constancia, y dedicación. Fortaleciéndonos día a día y encaminándonos a nuestro objetivo. Todo este agradecimiento está basado en la fe que tenemos.

Además, dedicamos este trabajo a cada uno de nuestros familiares, ya que con su apoyo y constancia nos permitieron seguir luchando en este sueño.

Finalmente queremos dedicar este trabajo a nuestros maestros que a lo largo de estos ciclos de estudio dejaron una huella muy importante en nuestra carrera profesional, brindándonos los conocimientos y la ayuda necesaria en cada momento de nuestra formación.

Agradecimiento

Agradecemos de la manera más sensata a Mgt. Carlos Gonzales por el desarrollo y culminación de la presente tesis, debido a que con sus enseñanzas supo guiarnos como un verdadero líder.

De manera especial queremos agradecer a nuestros familiares quienes fueron el apoyo que necesitamos en cada momento de este largo camino, que ha sido un sueño cumplido, por lo que sin la ayuda de ellos no sería igual de gratificante.

A Lucia Fajardo y Fernando Orellana, padres de Andrés Orellana, quienes han sido la fortaleza en esta meta cumplida.

A Rodrigo Iglesias, Ligia Palomeque, Susana Iglesias, abuelos y madre de Patricio Vallejo, siendo ellos parte importante en esta etapa de su vida. También a su esposa Caro Puga, quien estuvo en cada momento brindando el apoyo necesario.

Resumen

El presente proyecto está basado en la presentación del diagnóstico de clima laboral y elaboración de un plan de mejora en la empresa Corporación Ecuatoriana De Licores y Alimentos S.A.

El levantamiento de la información se realizó con el personal de las sucursales Cuenca, Ambato y Machala, luego fue revisada y validada por la Jefatura de Talento Humano.

El diagnóstico obtenido es de suma importancia, debido a que nos ayudará a tomar las decisiones adecuadas para mejorar el ambiente de trabajo y así lograr que el desempeño de los trabajadores y su relación sean idóneos dentro de la empresa.

Los objetivos del proyecto son adaptar la herramienta de medición de clima laboral en la empresa Celyasa, aplicar y validar la herramienta a toda la organización, elaborar y socializar los informes de resultados, finalmente estructurar y socializar el plan de mejora.

Los resultados obtenidos de la investigación previa en la empresa, ayudarán a mejorar el clima laboral, por lo que es importante la indagación del ambiente de trabajo, con la finalidad de obtener soluciones optimas ante las dificultades que existen.

Abstract

ABSTRACT

This project is based on the diagnosis of the work environment and the developing of an improvement plan for *Corporación Ecuatoriana De Licores y Alimentos S.A.*, a company located in 14-14 España Avenue and Turuhuaico Street, Azuay, Cuenca, Ecuador. The gathering of information was carried out with the staff of Cuenca, Ambato and Machala branches; then, it was reviewed and validated by the Head of Human Talent Department. The diagnosis obtained is extremely important because it will help to take appropriate measures in order to improve the work environment, and hence achieve appropriate workers' relationship and job performance within the company. The objectives of this project are to apply the work climate measuring tool in Celyasa Company, implement and validate the tool throughout the organization, develop and share the reports results; and finally, structure and carry out a debriefing process of the improvement plan. The results of the company's previous research will help improve the work environment; consequently, it is important to investigate the work climate so as to obtain optimal solutions to the difficulties.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria ii

Agradecimiento iii

Resumen iv

Abstrac v

INTRODUCCIÓN 12

1. CAPÍTULO 1 13

LA EMPRESA 13

1.1 Introducción 13

1.2 Historia 13

1.3 Misión: 14

1.4 Visión: 14

1.5 Valores 14

1.6 Organigrama 15

1.7 Conclusiones: 16

CAPÍTULO 2 17

CLIMA ORGANIZACIONAL 17

2.1 Introducción 17

2.2 Concepto 17

2.3 Teorías del clima Organizacional: 20

2.4 Tipos de clima: 21

2.5 Clasificación del clima: 21

2.6 La importancia de los trabajadores para generar un grato clima laboral. 23

2.7 Los 4 factores a ser analizados del clima organizacional. 25

2.7.1 Comunicación Organizacional 25

2.7.2 Satisfacción Laboral. 35

2.7.3 Motivación 37

2.7.4 Liderazgo 44

CAPÍTULO 3 53

3.1 INTRODUCCIÓN 53

3.2 Cuestionario IPCO 53

3.3 Adaptación del cuestionario. 55
3.4 Conclusiones: 58
CAPÍTULO 4 59
Aplicación e Interpretación de Resultados 59
4.1 Aplicación de la Herramienta IPCO 59
4.2 Interpretación de los resultados Individuales por agencia. 59
4.2.1 Interpretación Celyasa Agencia Cuenca 59
4.2.2 Interpretación de los resultados de la dimensión de comunicación Agencia Machala. 63
4.2.3 Interpretación de los resultados de la dimensión de Comunicación Agencia Ambato. 67
4.3 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas por dimensión de manera global de las Agencias Cuenca, Machala, Ambato. 71
4.3.1 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Comunicación de manera global. 71
4.3.2 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Liderazgo de manera global. 73
4.3.3 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Motivación de manera global. 73
4.3.4 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Satisfacción de manera global. 74
4.4 Comparación de las puntuaciones obtenidas por cada una de las agencias en las diferentes dimensiones. 76
4.4.1 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de Comunicación. 76
4.4.2 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de Liderazgo. 77
4.4.3 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de motivación. 78
4.4.4 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de satisfacción Laboral. 78
4.5 Resultado global del clima laboral en las diferentes Agencias. 80
4.6 Conclusiones: 81
5 **Plan de Mejora en la Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A** 82
5.1 Comunicación: 82
5.2 Liderazgo 83
5.3 Motivación: 84

5.4 Satisfacción Laboral:..... 85
5.5 Conclusiones: 86
CONCLUSIONES GENERALES: 87
6 Bibliografía 89

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓNES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA 15
ILUSTRACIÓN 2: CLASIFICACIÓN DEL CLIMA 22
ILUSTRACIÓN 3: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN 31
ILUSTRACIÓN 4: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO 37
ILUSTRACIÓN 5: DIMENSIONES, ÍTEMS Y BAREMOS DEL TEST PSICOLÓGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (IPCO). 55

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN AGENCIA CUENCA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 2: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO AGENCIA CUENCA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 3: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN: AGENCIA CUENCA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 4: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN: AGENCIA CUENCA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 5: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN: AGENCIA MACHALA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 6: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO: AGENCIA MACHALA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 7: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO: AGENCIA MACHALA ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 8: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN AGENCIA MACHALA 67
GRÁFICO 9: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LA PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN AGENCIA AMBATO 68
GRÁFICO 10: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO AGENCIA AMBATO 69
GRÁFICO 11: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN AGENCIA AMBATO 70
GRÁFICO 12: PUNTUACIONES PROMEDIO DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN AGENCIA AMBATO 71
GRÁFICO 13: PUNTUACIONES PROMEDIO DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN DE MANERA GLOBAL 72
GRÁFICO 14: PUNTUACIONES PROMEDIO DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO DE MANERA GLOBAL 73
GRÁFICO 15: PUNTUACIONES PROMEDIO DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN DE MANERA GLOBAL 74
GRÁFICO 16: PUNTUACIONES PROMEDIO DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN DE MANERA GLOBAL 75

GRÁFICO 17: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LA DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN 76
GRÁFICO 18: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO 77
GRÁFICO 19: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN 78
GRÁFICO 20: COMPARACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN ..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
GRÁFICO 21: RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA LABORAL 80

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones el clima laboral es una de las partes esenciales para el buen desarrollo del trabajo dentro de la empresa. Luego de llevar a cabo un análisis de campo a través del test IPCO, este dio como resultados en nuestra investigación que el clima organizacional engloba aspectos tales como la comunicación, motivación, satisfacción y liderazgo, los mismos que son aspectos fundamentales para que exista un buen ambiente laboral, lo que posteriormente permite un cumplimiento responsable de funciones, dando como resultado la consecución de las metas planteadas.

La investigación previa a la realización del proyecto también arrojó resultados tales como la importancia de que exista una buena comunicación en la empresa, además dio a conocer los beneficios de que un buen líder este siempre pendiente de las personas que laboran en el lugar, las mismas que guiadas correctamente harán que se cumplan las metas propuestas.

La Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A. busca de manera primordial la realización de un diagnóstico de clima laboral que sea ejecutado a mandos bajos, medios y altos poniendo énfasis en el área de comercialización, la cual presenta un índice alto de rotación de personal, alta deserción laboral y falta de motivación entre sus empleados.

Luego de analizar todos los inconvenientes expuestos en la empresa, esto demuestra que es importante un análisis previo de la organización, poniendo como énfasis principal la mejora del clima laboral, lo que ayuda a organizar de una manera más acertada el ámbito laboral.

1. CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1 Introducción

La empresa Celyasa S.A. está enfocada en la venta de licores y alimentos a nivel nacional, con la modalidad de preventa a mayoristas y minoristas. Posee una fuerza de ventas y distribución propia. Además, cuenta con sucursales en las ciudades más importantes del país abarcando Costa, Sierra y Oriente.

La empresa Celyasa forma parte de la División Licores del Grupo Corporativo Eljuri, mostrando una expansión en el número de sus empleados para el año 2016 de un 50% en el área de comercialización.

Celyasa tiene como objetivo alcanzar un mayor margen en sus utilidades así como una participación activa en el mercado, siendo sinónimo de calidad para sus clientes, busca llenar el mercado de sus productos. Además, crea un nuevo canal para la venta y su posterior distribución y cobertura, llamado el canal moderno, enfocado en empresas VIP, quienes son clientes constantes, por lo que es importante darles incentivos. También busca generar ventajas competitivas mediante la reducción de costos y la optimización de su recurso humano y físico.

1.2 Historia

En cuanto a la siguiente información acerca de la empresa esta fue obtenida de (Romero, 2015) encargada del departamento de Normalización.

La Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A. es una empresa que lleva 30 años en el mercado cuencano, fue fundada en el año 1986 a raíz de la necesidad de comercializar los productos creados por EASA cuya fundación fue en 1960 por un grupo de hacendados cañicultores del valle de Yunguilla en la provincia del Azuay, con el fin de solucionar varios problemas sociales y económicos que existían en torno a la producción y comercialización de aguardiente de caña.

Los aguardientes producidos en el valle de Yunguilla son parte de las materias primas que dan lugar a los productos que Celyasa pone a disposición del mercado nacional.

El procesamiento de estos productos se ha depurado empleando las más refinadas técnicas de elaboración de bebidas alcohólicas.

La marca CRISTAL nació como un reflejo de la característica física principal del producto (apariencia cristalina) cuando se comercializó por primera vez en 1960, destacándose en el mercado de aguardientes de aquella época.

La empresa de la misma manera comercializa productos de consumo masivo, como papel higiénico, energizantes, agua, desodorantes, barberas, esferos.

1.3 Misión:

Comercializar, distribuir y posicionar en el mercado las marcas de alimentos y bebidas nacionales e importadas, respaldados en su calidad generando satisfacción, confianza y fidelidad del cliente con el fin de generar rentabilidad para sus accionistas, colaboradores y la comunidad.

1.4 Visión:

Ser una de las empresas líderes en la comercialización de alimentos y bebidas a nivel nacional con un portafolio de productos de primera calidad, con una fuerza de ventas y distribución capacitada con el propósito de asegurar el posicionamiento de la empresa por la eficacia y eficiencia en la venta, así como en la entrega puntual de nuestros productos.

1.5 Valores

- Integridad y honestidad
- Comunicación directa y abierta
- Diversidad cultural y de género
- Puntualidad y responsabilidad

Misión, Visión, Valores y Organigrama tomado de la fuente (Romero, 2015) encargada del departamento de Normalización.

1.6 Organigrama

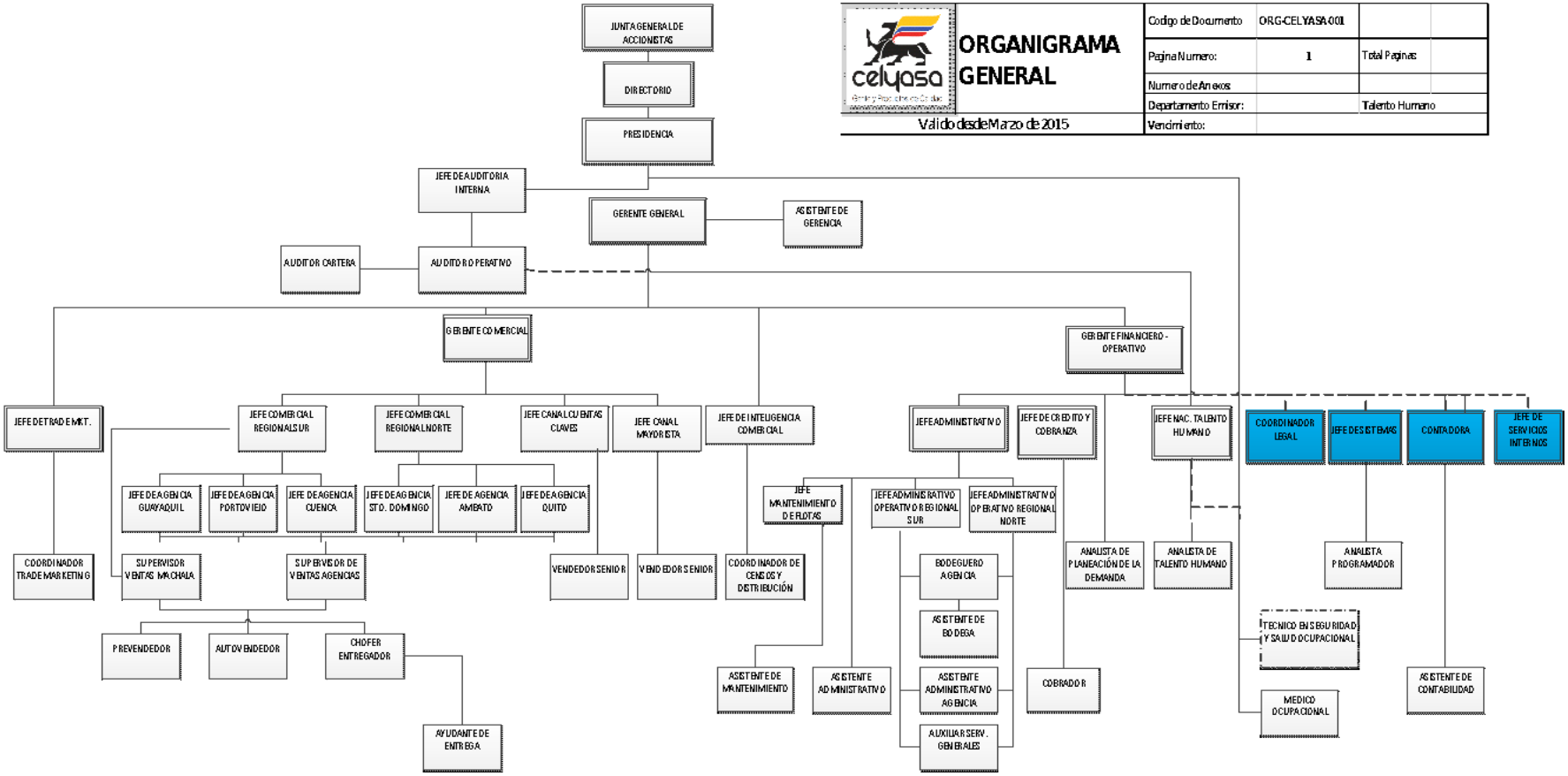


Ilustración 1: Organigrama de la empresa
Fuente: Celyasa

1.7 Conclusiones:

Celyasa es una empresa cuencana que forma parte del grupo Eljuri, posicionada en el mercado por más de 30 años, su inicio fue dado por un grupo de cañicultores hacendados en el valle de Yunguilla de la provincia del Azuay.

Dentro del mundo de la comercialización se encarga de distribuir licores y alimentos. Su principal motivación es producir productos de calidad que cubran las necesidades del cliente, siempre estando en contacto con los consumidores, con la finalidad de elaborar y producir mercancías que cumplan con las necesidades varias que tienen quienes acceden a los mismos.

Hasta el momento la distribución abarca a varias provincias del Ecuador, pero están trabajando arduamente en diferentes estrategias, con el objetivo de expandirse en su totalidad en el país con productos que satisfagan las necesidades del cliente.

Al ser una empresa que va creciendo y en la actualidad tienen varias sucursales, es importante que la organización sea la correcta, por lo que una oportuna investigación del clima laboral es significativa, debido a que se pueden realizar mejoras que beneficien a todas las personas que laboran en la empresa.

CAPÍTULO 2

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Introducción

En el mundo de los negocios se ha notado que la competencia es cada vez más acelerada y el plus de cada empresa determinará cuan audaces son para llenar las expectativa, logrando de esta manera ganar a los clientes, obteniendo de esta manera las ganancias determinadas. Por lo cual estamos en total acuerdo con la autora (Garcia, 2009) quien recalca que el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Por lo tanto el análisis organizacional a ser ejecutado será de mucha importancia para el desarrollo tanto de los trabajadores como de la empresa y así tomar acciones futuras para que el ambiente en el cual se desenvuelven sea el mejor para su desempeño.

Además, es importante considerar que la investigación previa de la situación de la empresa es muy importante, debido a que ayuda a mejorar las estrategias que se llevan a cabo, logrando de esta manera obtener no solo un buen clima organizacional, sino también alcanzar los objetivos previstos.

2.2 Concepto

Mucho se habla del concepto de clima organizacional y la necesidad de desarrollar y generar un ambiente que permita el compromiso y la competencia necesaria que guíe a obtener la productividad estipulada.

Los autores (Uribe & Prado, 2015) nos hacen una breve recopilación acerca de la investigación y el estudio del clima organizacional:

> El estudio del clima organizacional se ha desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. En el cual para nosotros tiene mucho sentido, debido a que el término social nos hace referencia a la interacción que

tiene cada uno de los trabajadores en su ámbito o espacio laboral y como esto puede influir en su desempeño y cumplimiento de metas.

También es importante determinar cuáles son los factores positivos y negativos, por los que atraviesan cada una de las personas que laboran en esta empresa, con la finalidad de determinar distintas pautas que ayuden a mejorarlas.

Las primeras definiciones al respecto que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, dicha percepción determinará el comportamiento de los trabajadores y a su vez influirá en la estabilidad de la organización.

Es decir que es muy importante distinguir y conocer muy bien cuál es el ambiente laboral, así como los distintos mecanismos de trabajo que utilizan quienes son parte del personal de la empresa, con la finalidad de llevar a cabo un correcto desempeño, lo que ayuda a alcanzar una organización óptima tanto personal, como laboral.

Los autores Tagiuri y Litwin (1968) nos brindan un concepto muy similar al anterior, debido a que consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación.

Es claro que para los autores llega a ser muy significativo la percepción que tienen quienes son parte de una organización, sobre el ambiente laboral, lo que ayuda a mejorar en varias formas los resultados esperados en la empresa.

Por otro lado Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), nos brindan un concepto o una perspectiva diferente basada en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos en que la organización acuerda con sus miembros, los cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

Nuestro apoyo total fue con el autor (Gadow, 2010) ya que pone mucho énfasis en las percepciones que tienen los trabajadores del ambiente en que trabajan y ciertos factores que

determinarán si el clima organizacional es óptimo o todo un fracaso, los factores que influyen son:

Factores individuales: dentro de los factores principales encontramos el nivel jerárquico, salario, puesto que una u otra manera generan una satisfacción extrínseca; pero también factores exclusivamente personales tales como motivos, cultura, valores, creencias, personalidad y entorno familiar, que satisfacen de manera intrínseca. Aquí influye la apreciación del individuo sobre:

- Empatía (por ejemplo, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo, grupo cercano de trabajo), debido a que es importante recalcar a que al ponerse en los zapatos de las otras personas podemos evidenciar de manera directa sus necesidades.

- Claridad (por ejemplo, compartir y entender claramente los objetivos a seguir), de la misma forma el direccionar de una manera adecuada los objetivos que permitan alcanzar las metas establecidas dentro de una plan de trabajo.

- Participación (por ejemplo, integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, alineación con los objetivos) debido a que es importante tomar en cuenta las opiniones o mejoras del personal que día a día vive o desarrolla su trabajo.

- Aprendizaje y desarrollo (por ejemplo, reconocimiento, retroalimentación, oportunidades, exposición) mediante estos factores es importante reconocer el crecimiento personal y el desarrollo de los empleados para que un futuro la experiencia y aprendizaje adquirido les permita postularse para un crecimiento dentro de la organización.

- Estilo de relación con el supervisor directo, es de suma importancia, debido a que el supervisor al tener una visión más amplia de su equipo de trabajo, puede desarrollar en ellos habilidades tanto individuales como grupales.

Factores estructurales u organizacionales: dentro de este punto encontramos condiciones objetivas como la tecnología, definición de roles, mecanismos formales de

recompensas, perfil de supervisión, organización, relaciones formales de autoridad. Estos tienen íntima relación con la calidad de vida laboral, debido a que la estructura organizacional es un pilar fundamental dentro del desarrollo de los equipos de trabajo para la consecución de metas organizacionales.

Estados futuros que en la organización se consideran como deseables, que se manifiestan en proyectos, objetivos y estrategias. Tomando en cuenta la estructura de metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

Contextuales: el entorno y la proyección de la empresa en el mercado (marca, competencia) y el vínculo con los diversos públicos de interés (entes reguladores, accionistas, sindicatos, comunidad), sin dejar de lado aspectos de responsabilidad social, como una manera de contribuir en el desarrollo de la sociedad.

Para acotar al anterior concepto, vamos a dar a conocer una idea más que nos brinda García (2006) quien de manera clara, concisa y veraz expresa una perspectiva interaccionista, la misma que nos da un significado más claro del resultado que se espera obtener:

> **Perspectiva interaccionista**. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben (García, 2006). Desde esta perspectiva, el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo (Schneider y Reichers, 1983).
>
> Las relaciones personales y sociales que desarrollan los trabajadores, garantiza la buena comunicación en el ambiente de trabajo, mejorando de esta manera las relaciones, logrando con esto cumplir los objetivos laborales que tiene la empresa, lo que una vez más garantiza que el clima organizacional es muy importante en el ambiente de trabajo.

2.3 Teorías del clima Organizacional:

La primera teoría de la cual nos habla (Espitia, 2006) es de las relaciones humanas de McGregor, quien utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre.

- La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario.
- La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996).

La autora (Solarte, 2009), da a conocer una teoría muy interesante, “La teoría de Likert”.

> **Likert** desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa - efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

2.4 Tipos de clima:

Según (González-Romá y Peiró, 1999) encontramos tres tipos de clima. (Gil Rodríguez, 2014)

- **El clima psicológico** se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto, del que las personas forman parte.
- **El clima agregado** es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso.
- Por último, el **clima colectivo** persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales, que presentan percepciones similares del ambiente laboral.

2.5 Clasificación del clima:

Likert, (1951), a través de un cuadro nos explica la clasificación del clima, citado por Brunet, (2007, 30 - 32), y obtenido de los autores (Aburto & Bonales, 2011).

Clima de tipo autoritario		**Clima de tipo participativo**	
Sistema I, Autoritarismo Explorador	**Sistema II, Autoritarismo Paternalista**	**Sistema III, Consultivo**	**Sistema IV, Participativo en grupo**
En el tipo de clima de autoritarismo explorador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su ciervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima.	En el sistema de participación de grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la implicación y motivación, por establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Ilustración 2: Clasificación del clima
Fuente: Aburto & Bonales, 2011

2.6 La importancia de los trabajadores para generar un grato clima laboral.

El ambiente laboral entre compañeros no es una tarea fácil, las personas que laboran en la empresa, pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si a este aspecto no se le da la importancia debida dentro de una organización, es muy difícil que las distintas partes se unan con un objetivo en común que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Es por eso que los trabajadores son un pilar fundamental dentro de la compañía, ellos con su postura laboral, comportamientos y actitudes son el reflejo del clima dentro de la empresa. Sin embargo no hay que olvidar que el clima organizacional al principio es impuesto por los altos directivos, es decir hay un vínculo muy estrecho entre el clima y el comportamiento de los empleados.

Para acotar el párrafo anterior tenemos al autor (Gadow, 2010), quien nos habla acerca de las investigaciones de las últimas décadas, las mismas que demuestran que para mejorar el clima del entorno laboral es indispensable que los empleados se comprometan y así obtener mejoras a largo plazo en la productividad y en los resultados del negocio. El simple hecho de cumplir con su trabajo es, a menudo, insuficiente. Las personas disfrutan cuando contribuyen al éxito de la organización de una manera significativa, lo que les hace parte de todo los aciertos que tiene la compañía.

También nos demuestra algunas características que definen la importancia de este clima laboral:

- Se desprende de la cultura y por lo tanto tiene cierta permanencia; define la idiosincrasia organizacional, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y, a su vez, es afectado por ellos.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de sus integrantes con la empresa.
- Es afectado por diferentes variables (estructura, proceso, políticas, etc.) que a su vez, pueden ser condicionadas en su definición y cumplimiento por el clima.

Un documento web muy interesante de (Psicología y empresa: renovando empresas con talento humano, 2008), nos demuestra los beneficios o consecuencias positivas de obtener un buen clima organizacional.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: Logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación.

Cuando una empresa tiene estas características, acompañada de un buen clima laboral, en donde los trabajadores están luchando por un mismo objetivo, están más cerca de tener un buen clima organizacional, lo que ayuda a mejorar las relaciones laborales y a cumplir con las metas propuestas.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y lealtad hacia la empresa.

Cuando las personas que laboran en la empresa tienen una responsabilidad clara sobre las mejoras de la misma, es sinónimo de que la organización es clara para todos, lo que conlleva a luchar y comprometerse por una meta en común, el éxito de la compañía.

La autora (Barragán, 2013), nos habla de una empresa estadounidense Great Place to Work, encargada de hacer un análisis anual de cuáles son las características de las empresas con un clima organizacional envidiable. Great Place to Work es una firma multinacional, y el informe presentado por esta autora resalta los resultados de una investigación realizada en España, la misma que determinó que para obtener un mejor clima organizacional deben tener las siguientes características:

> Un índice positivo de **credibilidad y confianza**, es decir, que se caracterizan porque los jefes delegan y confían en sus empleados. La **conciliación** es un factor a tener muy en cuenta, pues poder conjugar la vida familiar y laboral es sumamente importante.
>
> Por otra parte, la **igualdad** de sexos es otro detalle a destacar y que se da en los primeros puestos del ranking, así como la **satisfacción** con el trabajo por parte de los empleados. Ya se sabe que un empleado satisfecho es más productivo. También el **compañerismo** es clave, pues facilita el buen ambiente laboral y, por ende, mejora los resultados.

Finalmente, otra característica de los best workplaces es que ofrecen una serie de **incentivos** a sus empleados, como descuentos en las comidas o transporte, seguro médico privado, etc.

2.7 Los 4 factores a ser analizados del clima organizacional.

El test a ser aplicado se llama IPCO, el cual nos permitirá analizar cuatro factores para determinar el clima organizacional, los cuales son: Comunicación organizacional, motivación, satisfacción y liderazgo. Por lo tanto en esta parte teórica vamos hablar de estos 4 factores.

2.7.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se ha vuelto tan importante para el desarrollo de la empresa, debido a que influye en el clima laboral y por supuesto desencadena en el desempeño del trabajador.

Antes de adentrarnos en lo que se refiere a comunicación organizacional, vamos a dar a conocer unas pequeñas definiciones acerca de la comunicación, citadas por (Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2009).

- Para Marcondes Filho (2004), la simple difusión de informaciones no es comunicación. Tampoco es ¨instrumento¨, es un proceso que refuerza la idea de intercambio.
- Martino, teórico de la comunicación, en la obra organizada por Hohlfeldt, Martino y França (2003, pp. 11-25), parten de un análisis del sentido etimológico de comunicación el cual se refiere a la acción común como aquella realizada sobre otro, aquel cuya intención es ejecutar el acto de dos (o más) conciencias con objetos comunes.

Para la Real Academia (española) la comunicación es lo siguiente:

- Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
- Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.

- Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.

Una vez que el concepto de comunicación está claro es importante hablar sobre los antecedentes, surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional.

2.7.1.1 Antecedentes y surgimiento:

Los autores (Pérez, Saraís, Góngora, & Ángeles, 2014), nos indican que la comunicación organizacional, constituye un campo relativamente joven. Comienza a utilizar este término, en los años cincuenta del siglo XX, pero no es hasta la década de los setenta que se manifiesta como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales con la aparición de la obra "Comunication Within Organizations", del autor norteamericano Charles Redding, a quien se considera el "padre" de la comunicación organizacional.

La denominación de Comunicación Organizacional se utiliza en los Estados Unidos y en Canadá principalmente, en Europa se le denomina Comunicación Institucional y en América Latina se aplican ambos términos indistintamente.

La Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, así como entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades (Trelles. 2001: VI)

2.7.1.2 Concepto de Comunicación Organizacional:

Los autores (Pérez, Saraís, Góngora, & Ángeles, 2014), nos muestran una recopilación de conceptos acerca de la comunicación organizacional y son los siguientes:

> Noguera, apunta que “Desde un enfoque empresarial hay quienes la ubican “en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones” (Trelles; 2001: V). Estamos de acuerdo, debido a que sin una comunicación adecuada dentro de la empresa, el cumplimiento de funciones y desempeños sería un fracaso por lo tanto la compañía no generará una competencia o un plus dentro del mundo organizacional.
>
> Además, es importante mencionar que cuando en una empresa la comunicación entre quienes laboran está siempre presente, garantiza que todos estén direccionados de la

misma manera, lo que ayuda a mejorar no solo las relaciones, sino también el desempeño laboral, y si llega a presentarse alguna crisis o problema, este diálogo mejora la situación, lo que lleva a una pronta solución de cualquier conflicto.

Según Gary Kreps: (…) la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio dentro del trabajo, ayudando a finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Páez y Egidos; 2000:1)

Putnam, (1987), concibe esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización.

La comunicación, cuando se aplica a las organizaciones, se denomina comunicación organizacional. Esta se da naturalmente en toda alineación, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginarla sin un diálogo. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, así como entre esta y su medio. (Fernández; 1997:32)

2.7.1.3 Tipos de Comunicación:

A continuación seguimos recopilando información de los autores (Pérez, Saraís, Góngora, & Ángeles, 2014) y ahora nos hablan acerca de los diferentes tipos de comunicación.

Comunicación formal: En la práctica la comunicación formal es la que ofrece las líneas del organigrama, aporta una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.
Es decir que este tipo de comunicación se utiliza en situaciones más formales, es decir en el trabajo en una reunión, o entre las diferentes personas que laboran en una empresa.

Comunicación informal: es algo más simple, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización como un flujo incontrolado.

Este tipo de comunicación es común en reuniones sociales o conversaciones espontaneas, donde no es tan importante la manera en la cual se está comunicando, sino que el fin es llegar a otras personas de una manera mucho más sencilla.

Comunicación interna: Esta comunicación tiene mucha relación con la formal en la cual es más específica, debido a que se divide en dos sentidos, la **descendente**, es la que por lo general caracteriza a las instituciones, se sustenta en una línea jerárquica, y en la estructura piramidal del organigrama, esencialmente envía órdenes a los subordinados relacionadas con el trabajo, y persigue adoctrinar a los miembros, para que asuman los objetivos de la organización aunque no siempre sea eficaz predomina este tipo de comunicación en las empresas e instituciones.
Es importante este tipo de comunicación porque ayuda de una u otra manera mantener un lineamiento, así como un respeto de los mensajes que se envían de parte de un jefe a su subordinado.

La comunicación **ascendente**, fluye desde abajo hacia arriba, encuentra siempre barreras que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno. Este tipo de comunicación se ve afectada debido a la segmentación, mientras más grande sea la organización, aumentan los escalones en la línea y por tanto la distorsión de lo comunicado, rompiéndose los grupos de trabajo.
Este tipo de comunicación se da por lo general en instituciones, no es muy sencilla de mantenerla, puesto a que en ocasiones para que un mensaje llegue hasta una persona que se encuentra arriba en la organización, suele demorarse mucho tiempo, por lo que no es muy común utilizarla, se suele hacerlo cuando es estrictamente necesario.

Comunicación verbal: la comunicación verbal se realiza a través de la palabra, puede ser oral o escrita, en función de las vías utilizadas. Este tipo de comunicación es la más eficaz y de mayor vigor, producto de la relación que se establece sujeto-sujeto, no se puede suplir con ningún otro tipo de diálogo, mientras que la escrita demanda la presencia de un soporte gráfico como canal o vehículo de información.
La comunicación verbal es la más común, clara y precisa por lo que es la muy utilizada en todo el mundo y por varias personas, además es importante puesto que en ocasiones suele ser inmediata, lo que es de gran ayuda para quien desea llevar un mensaje.

Comunicación no verbal: La comunicación no verbal, ampliamente estudiada por disciplinas como la psicología, antropología, sociología, psiquiatría o lingüística, puede definirse a través de las siguientes líneas conceptuales (Cabana, 2008: 21): “La comunicación no verbal es una forma de interacción silenciosa, espontánea, sincera y sin rodeos. Ilustra la verdad de las palabras pronunciadas al ser todos nuestros gestos un reflejo instintivo de reacciones que componen nuestra actitud mediante el envío de mensajes corporales continuos. De esta manera, nuestra envoltura carnal desvela con transparencia nuestras verdaderas pulsiones, emociones y sentimientos. Resulta que varios de nuestros gestos constituyen una forma de declaración silenciosa que tiene por objeto dar a conocer nuestras verdaderas intenciones a través de nuestras actitudes”. (Escanciano, 2010)

La comunicación no verbal se ha convertido en nuestra sociedad en parte importante, principalmente en eventos públicos o en los medios de comunicación, puesto a que las personas con discapacidad que son quienes por lo general la utilizan, tienen el mismo derecho a estar informados o tener acceso a distintos temas, que son importante a nivel general.

Dentro de la comunicación informal y formal el autor (Sayago, 2009) nos habla de otra dirección en cuanto a la comunicación:

Comunicación horizontal: "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye.

Los autores (James L & John M, 2006) nos mencionan la **comunicación diagonal,** aunque probablemente sea el canal menos utilizado de comunicación en las organizaciones, es importante en las situaciones donde los miembros no pueden comunicarse eficazmente con otros canales.

Tambien ayuda a que sea mas eficiente la comunicación en términos de tiempo. Por ejemplo, el contralor de una organización grande puede desear realizar un análisis de costos de distribución. Una parte de esa tarea puede incluir hacer que la fuerza de ventas envie un

informe especial directamente al contralor en lugar de ir a través de los canales tradicionales en el departamento de marketing.

Cualquier tipo de comunicación que se utilice a nivel global, es importante debido a que si no existiera esta herramienta, se omitirían varias tareas o información que en ciertas ocasiones han sido indispensables, no solo en empresas o lugares de trabajo, sino a nivel general en la sociedad.

Una vez que hemos dado a conocer las direcciones en cuanto a la comunicación, vamos a mencionar a los autores (Robbins & Judge, 2009), quienes nos explican cómo se da el proceso de la comunicación.

2.7.1.4 Proceso de la comunicación:

El proceso de la comunicación está compuesto por los siguientes elementos:

- El emisor: Es quien inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- El mensaje: es el producto físico real desde la codificación del emisor.
- El canal: es el medio a través de cual viaja el mensaje.
- El receptor: es la persona a quien se dirige el mensaje.
- Decodificación: antes del que mensaje se reciba, debe traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor.
- Ruido: representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje.
- Retroalimentación: es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

Todos los elementos que son parte de la comunicación, son indispensables al momento de emitir un mensaje, debido a que quien está informando desea que este llegue correctamente, en muchas ocasiones si alguno de estos canales es cortado o emitido ha conseguido que lo que se quería informar no sea exactamente el mensaje correcto.

A continuación se presenta un cuadro que sintetiza el proceso de la comunicación.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Emisor **Receptor**

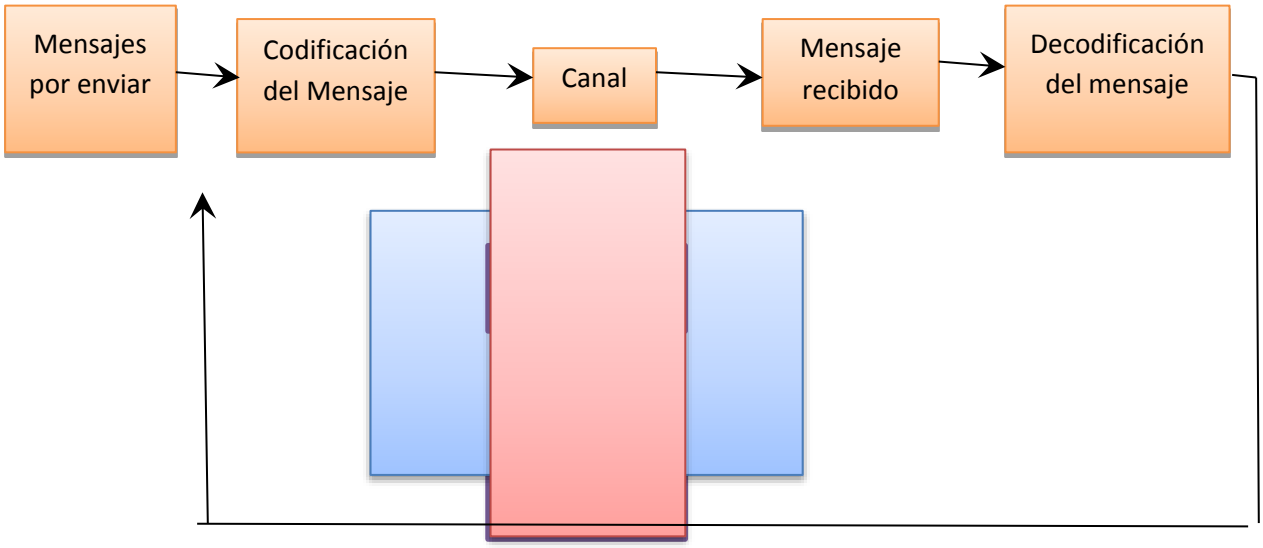


Ilustración 3: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN
Fuente: ROBBINS & JUDGE, 2009

2.7.1.5 Funciones de la comunicación:

Los autores (Robbins & Judge, 2009) hacen referencia que la comunicación tiene 4 funciones principales dentro de un grupo u organización:

La comunicación actúa de varias maneras para **controlar** el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que exigen que los empleados sigan. Por ejemplo cuando a los trabajadores se les pide que primero comuniquen cualquier asunto a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.

Cuando la comunicación cumple esta función de control, está realizado un papel de información importante, debido a que es necesario que un trabajador comunique a su jefe no solo algo que piensa realizar, sino también si algún trabajo está siendo

realizado incorrectamente, esto porque en varias ocasiones se ha logrado impedir varios problemas futuros.

En algunas ocasiones en una empresa la comunicación promueve a la motivación, debido a que aclara a los trabajadores lo que se hace, lo que se considera correcto realizar y que se puede llevar a cabo para mejorar el desempeño, o si este fuera insatisfactorio, de tal manera que se llegue a un menor rango de errores al realizar las actividades descritas en el cargo que se está desempeñando.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de la interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Por tanto, la comunicación está cumpliendo un papel en donde existe la expresión emocional por parte de quienes están continuamente en un mismo lugar, lo que ayuda en gran parte a satisfacer las necesidades sociales. Por lo que es importante que la energía que genera el grupo sea positiva y ayude a que cada uno se muestre de manera real y expresen sus emociones sin ningún miedo o vergüenza.

La última función que establece la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que las personas y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos, lo que les ayuda a identificar y valorar las alternativas de solución. Este desempeño es importante para que la comunicación fluya de manera correcta, la información debe ser clara y precisa.

Según Abraham Nosnik, y tomado del autor (Sayago, 2009) quien nos brinda más información sobre la comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, la misma que debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo. Por ejemplo medios digitales y sociales como bolsas de empleo. **Evolutiva:** Hace énfasis en el progreso de la comunicación inesperada que se genera dentro de una organización. Por ejemplo, el comunicar un evento que surgió de manera esporádica.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal. Por ejemplo, la información llega al personal administrativo que posee correo electrónico y ellos a su vez comunican verbalmente al resto de la organización.

Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras. Por ejemplo, comunicación entre superiores y subordinados o viceversa.

Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. Por ejemplo el uso de correo electrónico.

2.7.1.6 Barreras de comunicación eficaz.

Por otro lado, de contraparte tenemos las barreras para la comunicación eficaz, citadas por los autores (Robbins & Judge, 2009) y son:

Filtrado: se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un subordinado le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información.

Percepción selectiva: los receptores en el proceso de la comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también trasmiten el mensaje según sus expectativas y necesidades.

Sobrecarga de información: Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de investigación. Puede darse en el caso de exceso de indagación, para realizar varias tareas en un mismo puesto de trabajo.

Emociones: La forma en que el receptor se siente en el momento de recibir una comunicación influirá en el modo que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando está enojado o distraído, con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando está contento. Este tipo de emociones se dan por lo general, cuando una persona está

pasando por un momento difícil, como por ejemplo una enfermedad de algún familiar, lo que hace que se sienta impotente o desesperado, haciendo que una correcta comunicación no se pueda dar, mientras ese individuo no encuentra alguna respuesta o solución a lo que le está ocurriendo

Lenguaje: en muchas ocasiones las palabras puede llegar a tener un significado diferente en personas distintas, ya sea por distintos factores como la edad, educación y antecedentes culturales, que son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona. Sin embargo el problema se presenta cuando los miembros de una organización, no conocen la manera en que aquellos con quienes interactúan han modificado el lenguaje.

Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta. Debido a esto es importante poner el ejemplo de personas que han vivido mucho tiempo en la costa del país, cuando llegan a la sierra existen muchas palabras que se utilizan de diferente manera o con otro significado, lo que hace que ese individuo tenga que conocer el lenguaje que utilizan en donde se encuentra en la actualidad, con la finalidad de mejorar la comunicación.

Comunicación aprensiva: Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas (se estima que de 5 a 20% de la personas) padece de una comunicación aprensiva o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, este tipo de comunicación llega a ser un problema más serio, debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación.

Las personas que sufren por ello experimentan una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita o ambas. Por ejemplo, quienes son aprensivos en la comunicación oral encuentran dificultad al hablar frente a frente con una persona, también les puede causar ansiedad el hablar por teléfono y no soportar que otro individuo este a su lado escuchando la conversación.

Diferencias de género: Es importante conocer que en varias ocasiones las diferencias de género se han convertido en una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen, demuestran que los hombres suelen usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexiones. Claro que estas predisposiciones no se aplican en todo hombre y toda mujer. Como

dice Tannen, su generalización significa que un gran número de mujeres u hombres como grupo hablan en una manera particular.

Comunicación ¨políticamente correcta¨: una última barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión.

2.7.2 Satisfacción Laboral.

Antes de iniciar con la satisfacción laboral, es necesario indicar definiciones citadas por diversos autores y recopilados por la autora (Burgos, 2008).

El trabajo para Moliner (1998) es: “Una actividad humana productora de bienes y servicios que permite la satisfacción de necesidades, como también es un medio de la realización humana cuando la actividad personal y vocacional coinciden”. Esto nos hace recordar que una persona que ama lo que hace nunca trabajará.

Moliner con gran certeza nos da una definición de trabajo, la cual para nosotros es muy acorde con la actualidad, debido a que el trabajo no solo sirve para generar productividad y bienes materiales, sino que también nos ayuda a superarnos como personas, lo que a su vez genera una satisfacción intrínseca para la realización humana.

Teniendo claro el concepto de trabajo vamos a detallar la definición de satisfacción laboral, citada por la autora (Burgos, 2008):

Según McCormick & Igen (1980) nos da a entender que la satisfacción laboral es una relación condicional entre lo económico y la aspiración personal del individuo.

Los autores (Herrera & Sánchez, 2012) nos brindan más conceptos acerca de la satisfacción laboral:

La satisfacción en el trabajo se puede definir también como la reacción del individuo en la organización en cuanto a su comportamiento en respuesta al ambiente de trabajo (Fischer, 1992: 47).

Según (Schultz, 1985), la satisfacción laboral es la disposición psicológica (que tiene el sujeto ante su trabajo, lo cual provoca actitudes que están determinadas por diversos factores que

deben ser estudiados pues tiene diversas consecuencias, en la empresa, su supervivencia depende directamente de la satisfacción de sus miembros. Por tanto la satisfacción con el trabajo y el interés por el empleo harán que el trabajo favorezca la realización personal.

La satisfacción laboral está basado, en el entusiasmo que pone cada individuo en el rol que se encuentra desempeñando en su lugar de trabajo, por lo que es importante que tanto su salario como la importancia que tiene en la empresa sea del agrado del trabajador, porque de esta manera se puede conseguir empleados mucho más satisfechos y responsables con sus obligaciones.

Para (Robbins & Judge, 2009) el término satisfacción con el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características.

2.7.2.1 Teorías de la Satisfacción Laboral:

Los autores (Herrera & Sánchez, 2012) nos hablan acerca de la **teoría de los dos factores:**

Herzberg (1959: 18) bosqueja su teoría de la **motivación-higiene**, que se basa en la idea de que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son distintos, más que opuestos, de los que producen insatisfacción en el empleo. Los factores de motivación se encuentran ligados al contenido del trabajo; como la realización o la responsabilidad, son intrínsecos del trabajo y contribuyen directamente a la satisfacción en el mismo. Mientras que los factores de higiene reagrupan lo que caracteriza al contexto en que se realiza el trabajo, son extrínsecos al trabajo, como las condiciones de trabajo o el salario, están relacionados directamente con la insatisfacción.

De acuerdo con esto, Herzberg llega a la conclusión de que el enriquecimiento del trabajo es el mecanismo central para motivar a los empleados (Campbell, 1992:33), es decir cuando los trabajadores realizan labores de acuerdo a sus habilidades, hace que lo lleven a cabo con mucho entusiasmo, además cuando la responsabilidad es más grande hace que quien la realice se sienta mucho más importante.

El autor (González, 2007) nos habla acerca de la teoría de las tres necesidades de McClelland.

- Necesidad de logro, deseo de superarse, de alcanzar, de hacer las cosas mejor.
- Necesidad de poder, de ser influyente y ejercer control sobre los demás.
- Necesidad de afiliación, o pertenencia, el deseo de ser aceptado por los otros, apreciado.

Una vez que hemos dado a conocer las teorías de la satisfacción laboral, es importante estar al tanto de aquellos comportamientos que el empleado puede desarrollar en su lugar de trabajo al estar satisfecho o insatisfecho dentro de la empresa:

Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.

Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.

Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. (Robbins & Judge, 2009)

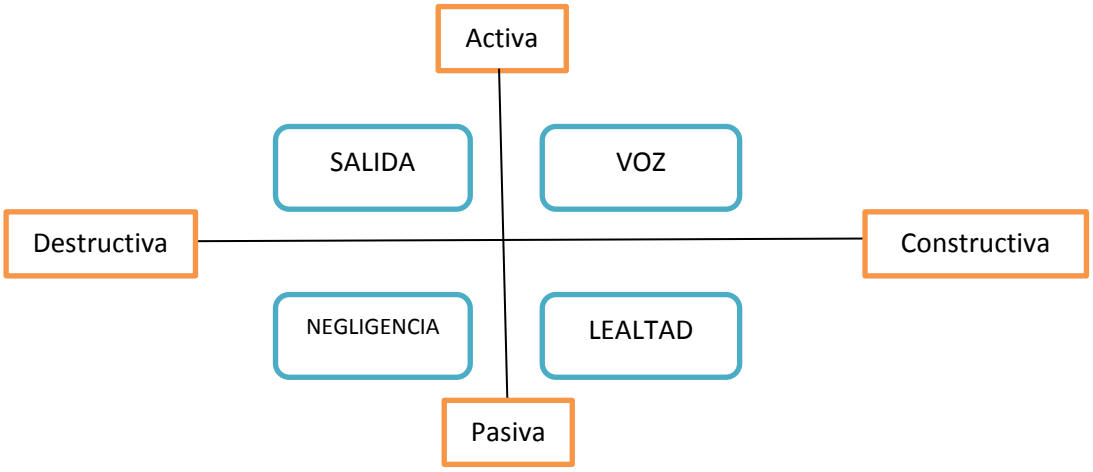


Ilustración 4: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
FUENTE: Robbins & Judge, 2009

2.7.3 Motivación

El siguiente factor a ser analizado es la motivación por lo cual hablaremos acerca de sus definiciones, sus teorías, etc.

2.7.3.1 Definiciones:

En la revista (Publishing, 2007), nos da un sentido práctico acerca de la definición de motivación, y detalla lo siguiente:

Para motivar a una persona es necesario darle impulsos, para que actúe en la forma en que se desea que lo haga. Desde un punto de vista psicológico la inspiración que mueve al ser humano radica en los deseos que posee y que tan fuerte desea satisfacer lo que pretende.

Por eso el autor explica que es importante conocer bien a los individuos, esto porque cada persona es distinta lo que conlleva a que tengan diferentes motivaciones, algunas pueden ser familiares, laborales o de superación personal.

Otro autor que aporta con algunas definiciones de varios autores es (Llanes, 2009):

Para Scott y Mitchell, la motivación es la función que un administrador o directivo cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo. Mientras que Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, dan a entender que la motivación es aquella fuerza que lleva al ser humano adoptar conductas o acciones dirigidas hacia una meta específica.

Basándose en las teorías de estos autores, en varias empresas dan motivaciones a sus empleados, de diferentes formas como el llamado “empleado del mes”, quienes reciben un premio, por las labores que han realizado, superando al resto de sus compañeros, lo que llega a ser una motivación muy grande en un grupo laboral

Por último la definición que nos brinda (Robbins & Judge, 2009), indica que la motivación consiste en los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

2.7.3.2 Teorías de la motivación:

A continuación hablaremos acerca de las primeras teorías de la motivación, como son las teorías ¨X¨ y ¨Y¨, la teoría de la pirámide de las necesidades. Por otro lado cabe mencionar que las teorías de los 2 factores y la de las Necesidades de McClelland son parte de las teorías de la motivación, pero ya fueron detalladas anteriormente en el tema de la satisfacción laboral.

La primera teoría a ser tratado nos brinda la revista (Publishing, 2007)

Teoría ¨X¨ y ¨Y¨

Douglas McGregor en 1960, con su obra ¨el lado humano de las organizaciones¨ definió dos grandes grupos de creencias, actitudes y comportamientos.

La Teoría ¨X¨

Los empresarios y directivos que, por su forma de pensar, comparten las actitudes y comportamientos de la teoría ¨X¨, creen que:

- El ser humano, por naturaleza, posee una repugnancia innata ante el trabajo, y lo evitará siempre que pueda. Por lo tanto, acotando a esta teoría creemos que al ser humano no le gusta las labores cotidianas o un trabajo.
- La consecución de metas parte de los castigos y presiones de sus superiores
- El único estímulo que incentiva a las personas a trabajar es la recompensa extrínseca como la económica.
- El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir, con el fin de evitar las responsabilidades.
- La fuerza que hace a las personas mantener una actitud productiva en sus tareas, es el temor a que las despidan o bajen de categoría. El ser humano tiene muy poca ambición, y prefiere la seguridad (en especial, la económica) sobre todas las cosas. Las personas, no salen de su zona de confort, por lo que son resistentes al cambio así como su productividad está limitada por premios y castigos.

La Teoría ¨Y¨

Por el contrario, los empresarios y directivos que comparten las actitudes y comportamientos de la teoría Y creen que:

- El ser humano promedio, por naturaleza, y siempre que se den determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, es capaz de sentir tanta satisfacción con el esfuerzo físico y mental como lo siente con el juego.
- Dependiendo de ciertas condiciones, que son controlables por la empresa, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción que induzca a que sea voluntariamente desempeñado, o a su vez puede ser de castigo, que debe ser evitado siempre que sea posible.

- El ser humano es capaz de auto controlarse; el control externo y las amenazas de castigo no constituyen los únicos medios de que disponen las empresas para lograr que los empleados realicen los esfuerzos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

Pirámide de las necesidades de Maslow:

La autora (Sánchez Fernandez, 2014) nos habla acerca de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, de su obra ¨Una teoría sobre la motivación humana¨ escrita en 1943; en la jerarquía de esta pirámide refleja las necesidades que los hombres buscan satisfacer, son cinco escalones y son las siguientes:

- En el primer nivel, se deben complacer las **necesidades fisiológicas**, aquellas que forman la base de la pirámide, incluyen: comer, beber, disposición de un lugar donde cobijarse, tener una temperatura apropiada, etc.

- En el segundo nivel tenemos a las **necesidades de seguridad**. Éstas hacen referencia a la seguridad proporcionada a los miembros por la sociedad. En esta fase se busca la estabilidad y seguridad, encontrar un trabajo que te permita solidez y obtener todo lo necesario para poder vivir de una correcta manera.

- El tercer nivel se alcanza tras cubrir las dos primeras necesidades, las fisiológicas básicas y las de seguridad, apareciendo las **necesidades sociales**. Éstas pueden ser el amor, la pertenencia, la amistad, la comunicación o vivir en comunidad, buscando cubrir las necesidades sociales que todos tenemos.

- El cuarto nivel está orientado hacia el logro del crecimiento personal, se alcanza una vez satisfechas las tres primeras necesidades representadas en la pirámide. Ésta es la denominada **estima**. Una vez que hemos encontrado el trabajo que buscábamos, ahora necesitamos ser reconocidos en nuestro trabajo por nuestros logros. Se quiere alcanzar el ser reconocido, valorado y apreciado.

También se denomina necesidad del ego, se refiere a la valoración otorgada por otros de uno mismo. Además, podemos ser reconocidos en la familia o en lugares extra laborales.

- Cuando se alcanza la última necesidad alojada en lo más alto de la pirámide se llega al pleno crecimiento. Ésta es la denominada **necesidad de autorrealización**. Es la necesidad de forma instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que puedan dar de sí las habilidades únicas que posee como ser individual.

  Este nivel surge una vez que se ha conseguido ser estimados, reconocidos en el trabajo, entonces comienza esa necesidad de autorrealización buscando convertirse cada vez en alguien mucho mejor de lo que es, teniendo como meta lo que cree que es capaz de ser en el futuro, es decir, los sueños que tiene.

Las siguientes teorías de la motivación que vamos a tratar a continuación son contemporáneas. Las presentan los autores (Robbins & Judge, 2009)

Teoría Social Cognitiva.

La Teoría Social Cognitiva de Bandura propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

Teoría del establecimiento de metas.

Cuando las metas específicas incrementan el desempeño laboral, quiere decir que el fin de cumplirlas está beneficiando a quienes las realizan, mientras que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que en las fáciles; lo que explica u garantiza que cuando existe retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos, los mismos que deben estar basados en el éxito de la empresa, debido a que cuando los trabajadores cumplen estos incentivos ayudan a mejorar su desempeño laboral.

Existen muchas empresas que tienen este tipo de programas manejando por mucho tiempo, por lo que la mayoría de personas que laboran, están siempre presando en un objetivo en común, lo que les hace esforzarse cada día por algo en específico.

Por ejemplo la administración por objetivos hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mesurables. La teoría del establecimiento de metas fue creada por Edwin Locke en 1968.

Teoría de la eficacia personal.

Se refiere a la seguridad que tiene una persona de que es idóneo para realizar una tarea. Lo que quiere decir que entre mayor sea la eficacia personal, más confianza llega a tener de la propia capacidad para cumplir los objetivos en un trabajo. Es decir, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que los individuos con baja autoestima personal disminuyan su esfuerzo o se rindan fácilmente, mientras que aquellos con mucha tratarán con más empeño de vencer el desafío.

En algunas ocasiones esto tiene que ver mucho con el autoestima que tiene cada personas, debido a que existen algunos individuos que no son capaces de cumplir metas con facilidad, porque no se sienten capaces de realizar, o tal vez piensan que estos objetivos son muy difíciles de alcanzar, por lo que es importante que este presente la motivación personal para que todo lo que se proponga tanto personal como grupal, se alcance con facilidad.

El investigador que desarrolló la teoría de eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar esta:

- Dominio de aprobación, que consiste en tener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito la labor, entonces tengo más confianza en lo que podré hacer en el futuro.
- Modelado indirecto, consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea.

- Persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza, debido a que alguien lo convence de que tiene las aptitudes necesarias para triunfar.
- Sacudida, lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se ¨mentaliza¨ y lo hace mejor.

Teoría del reforzamiento.

La contraparte de la teoría del establecimiento de metas es la del reforzamiento de Skinner. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones.

Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla el comportamiento son los reforzadores (cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita).

Cuando una compañía da un incentivo a sus empleados al momento de cumplir con una tarea en menos tiempo del establecido, por ejemplo en una empresa constructora si uno de los trabajadores cumple con su trabajo correctamente antes que sus compañeros, ya no debe quedarse hasta que los demás terminen.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción.

Teoría de la equidad.

Stacey Adams, plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

Propone cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar.

- Yo interior, experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- Yo exterior, experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- Otro interior, otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.

- Otro exterior, otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Una vez que hemos hablado de la motivación, trataremos del último factor a ser analizado dentro del clima laboral, el liderazgo.

2.7.4 Liderazgo

Para empezar a hablar del liderazgo, primero vamos tomar en cuenta algunas definiciones que nos brindan (Zayas & Cabrera, 2006).

R. Stogdill (1948) formuló una definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

Es decir que el liderazgo es la facilidad que puede tener una persona para organizar a un grupo, con la finalidad de alcanzar un mismo objetivo, encaminando a cada uno de los integrantes, en sus labores.

O. Carnota, (1985) “Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos¨

Además, quien tiene el liderazgo encaminarán a cada uno de los integrantes en las tareas que les sean más sencillas, lo que garantiza el éxito de la organización, debido a que si quienes conforman el grupo llevan a acabo lo que les hace sentir más cómodos, cumplirán con los objetivos propuestos.

G. Terry (1999) dijo “El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.” De la misma manera D. Katz y R. Kahn (1967), afirmaron que el liderazgo es “El incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.¨

H. Koontz, C. O’Donnell (1975), “El liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común”. Es decir que el liderazgo es la

capacidad sabe persuadir muy bien a las personas que están a su mando, haciendo que ellos puedan estar seguros del trabajo que están realizando.

Además, según H. Koontz (1987), "El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" Así mismo Chiavenato, (1993), “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Finalmente para (Robbins & Judge, 2009), liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

Lo que garantiza que es necesario que exista el liderazgo en una empresa, debido a que es mucho más fácil el cumplir los objetivos previstos, esto gracias a que cada uno de los trabajadores, están debidamente encaminados en sus obligaciones, es por eso que es muy importante que el jefe, o quien lleve el mando, sepa dominar el liderazgo.

Una vez que tenemos clara la definición de liderazgo vamos a detallar lo que es un líder, según los autores (Zayas & Cabrera, 2006).

2.7.4.1 ¿Qué es un líder?

Un líder es según D. Biosca, (1994), “Guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano.” Es decir que un líder es la persona que se hace cargo de un grupo en específico, con la finalidad de encaminarlos hacia un mismo objetivo.

Mientras que O. Carnota, (1985), afirma que “En el sentido más amplio el que dirige por ser iniciador de una conducta social, por dirigir, organizar o regular los esfuerzos de otros, o por el prestigio, poder o posición, el verdadero impulsor de la conducta social.” Dada la definición el líder es un efecto canalizador que direcciona al grupo a metas en común.

Además, B. Raven, y J. Rubin, (1983), definen al líder como "Alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas"

Un líder pone la dirección, da la guía y motiva a las personas, para lograr los objetivos y metas trazadas. También es importante mencionar que conoce a todo el grupo, es decir saber cuáles son sus habilidades y los defectos, lo que ayuda a mejorar el trabajo, logrando con esto que cada persona realice las tareas que estén más acorde a su personalidad o destreza.

Finalmente (Zayas & Cabrera, 2006) indican que otros aspectos a tomar en cuenta dentro del liderazgo, son las características de un líder, su clasificación, los 4 roles del liderazgo la importancia del liderazgo organizacional.

2.7.4.2 Características de un líder:

Es importante conocer las características que tiene un líder, debido a que hay que reconocerlo con facilidad para exista esa seguridad, de tener a la persona capacitada para emprender la responsabilidad de ser el guía de un grupo.

A continuación se encuentran dividas cuales son estas características:

- Cooperan con los demás miembros los rasgos culturales, creencias, normas, valores y significados conservando el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas que se han trazado.
- Entre las cosas importantes que debe realizar un el líder se encuentran el guiar al grupo, planear, emprender, dar información, valorar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo.
- El líder conoce sus fortalezas y debilidades, las de los demás, sabe cómo desplegar sus fuerzas y cómo compensar sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace a su organización.
- El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre el líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta.
- El sí mismo (real, ideal y público), es nuestra propia imagen y está marcada por nuestras experiencias, modo de vida, sentido de la vida, interacciones, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas.

Una persona puede ser un líder innato o puede convertirse a través de disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

Además, es importante que una empresa u organización cuenten con una persona con estas características, debido a que el éxito está basado en la manera que se maneja el desarrollo organizacional de cada grupo, lo que se convierte en indispensable, tener a un líder en el grupo.

2.7.4.3 Clasificación de los líderes:

Hay varias clasificaciones de líderes, según la estructura, el origen del área de influencia, su posición y las normas éticas.

En cuanto a la estructura se clasifican en líder formal y líder informal.

- Líder formal: es la persona que influye por jerarquía a sus subordinados.
- Líder informal: es la persona que hace referencias de un comportamiento hacia los demás a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad, alcanzando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo.

Según el origen de la posición del liderazgo, se nombran líder designado y líder emergente.

- Designado: Es nombrado por alguna persona externa al grupo con autoridad para hacerlo, lo pueden preferir por conceso personal o protección de sus intereses. Ejemplo: director, jefe de turno, gerente de un hotel, director técnico de fútbol, y otros, lo ubican por nombramiento.
- Emergente: Su origen es interno, es el grupo quien lo elige, debido a que las particularidades que requiere el cargo o puesto cumplen para el correcto funcionamiento de la empresa.

Hay otras clasificaciones éticas como por ejemplo:

- Líder positivo: Cuando su imagen irradia ejemplo favorable a sus seguidores para el logro de los objetivos. Ejemplo: representante de una ONG que lucha por la paz.

- Líder negativo: Arrastra a sus seguidores hacia objetivos y acciones dañinas para el buen desempeño del grupo. Ejemplo: cuando fomentan las “piñas” (subgrupo que le hace daño a la actividad, grupo de delincuentes) usualmente velan por sus intereses y guían de manera errónea.

2.7.4.4 Los cuatro roles del liderazgo:

S. Covey (1991) señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles:

- Modelar: La representación y características de un líder radica en el corazón de sus acciones, es decir cuando estos están fundados en principios sólidos y se traducen en acciones, a ese líder llegan a confiar y eligen seguirlo.
  Por ejemplo el comportamiento ético es resaltado por sus valores y principios que permite confiar en él.

- Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican oportunidades, que colaboran creando una misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino más representativo para alcanzar una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad.
  Además, se encuentran constantemente abriendo nuevas posibilidades, estructuran el camino con bases sólidas, para que sus seguidores crezcan en lo personal y profesionalmente.

- Alinear: Después de definir el camino, los líderes dirigen a los miembros o a sus seguidores a una misma dirección, para que todos lleguen a una meta en común pero siempre estructurada y alcanzable.

- Facultad: Los líderes centrados en principios libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

En conclusión los roles del liderazgo deben estar encaminados en un mismo objetivo, que es el buscar y analizar los caminos que son más acertados para alcanzar las metas propuestas, por lo que la importancia de conocer al grupo al quiere ayudar es primordial para poder tener una buena guía.

2.7.4.5 Funciones del líder:

Las funciones del líder son muy importantes en una organización, debido a que al ser el guía, debe tener claro cuál es el papel que debe cumplir en el grupo de trabajo, con la finalidad de posteriormente dar a los demás sus respectivas laborales, o responsabilidades lo que es clave para el buen desempeño de las actividades de todos los miembros del equipo.

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, en la estrategia de la organización su impacto en la dirección y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar todas aquellas actividades organizacionales acorde a su función.
- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.
- Fomentar una cultura y un clima organizacional que facilite las relaciones interpersonales, la comunicación con los demás para ganar su apoyo.
- Dan y reciben feedback.
- El liderazgo tiene que animar, inspirar respeto, agradecer y reconocer los logros.
- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representar a sus subordinados en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno, proporcionándoles un símbolo para la identificación
- Entrenar a la gente como un equipo.
- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

En conclusión cuando un líder cumple con estas funciones, puede llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados por el grupo al que está dirigiendo, lo que garantiza que desempeñó correctamente su rol.

2.7.4.6 Importancia del liderazgo organizacional:

Se evidencia la importancia del liderazgo organizacional en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y en el entorno.

- El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dadas sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.
- Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.
- Cuando el liderazgo está acompañado a una organización, el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción, son mayores.
- Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.
- El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.
- Mantiene el clima organizacional agradable.
- Mantiene una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas.
- La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna.
- Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.
- Ayuda a incentivar una cultura de cambio.
- Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

La importancia del liderazgo organizacional, está basada en las metas que tengan trazadas cada empresa o institución, es por eso que deben incluir estas bases, en el desempeño de sus tareas diarias, lo que garantiza que lleguen a tener no solo una buena organización, sino también trabajadores eficaces, y capaces de cumplir con sus obligaciones.

2.7.4.7 Enfoques de liderazgo

Los enfoques del liderazgo nos indican ciertas actitudes o comportamientos que los lideres inspiran a sus seguidores y se clasifican en: según (Robbins & Judge, 2009).

- **Liderazgo Carismático:** Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos. Hace más de un siglo se definió el carisma (palabra griega que significa ¨regalo¨) como ¨cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que le asignan es tratado como líder.

  Un ejemplo muy significativo de esta clase de liderazgo es el Presidente de la República, debido a que para muchas personas que lo siguen, llega a ser un ejemplo y alguien indispensable para realizar ciertas labores o actividades, que se convierten en importantes para muchos de ellos.

- **Liderazgo transformacional:** Es la capacidad de infundir a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y sean capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Un ejemplo son los grupos religiosos, quienes en ocasiones provocan en sus miembros sensaciones de satisfacción personal al cumplir con las reglas o metas propuestas en el grupo.

- **Liderazgo transaccional:** Es la capacidad para guiar o motivar a sus seguidores en dirección a las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea. Un ejemplo de este tipo de liderazgo son los grupos de autoayuda, los mismos que trazan ciertos objetivos o metas en quienes forman parte del grupo, y a través de incentivos logran que se cumpla todo lo que se han propuesto.

2.7.4.8 Conclusiones:

El análisis de clima laboral es vital para la organización, de tal manera que sus resultados nos permitirán indagar acerca del bienestar del empleado dentro de su lugar de trabajo. Si el ambiente que se genera es el ideal, si sus expectativas están siendo cumplidas, o si sus relaciones laborales están siendo satisfechas.

Además, si tiene los diferentes recursos o materiales para poder desenvolverse de la mejor manera, en fin, si las necesidades laborales son satisfechas y de esta manera obtener su mejor desempeño laboral para el cumplimiento de objetivos trazados dentro de la empresa.

Además, identificar cuáles son los parámetros que se pueden seguir para lograr que todos quienes laboran en la empresa lleguen a tener este bienestar, lo que garantizará el éxito de la compañía.

El análisis se realizará mediante un test adaptado llamado “Ipco”, su análisis es muy importante y se concentra en 4 directrices que son:

- **La Comunicación** es muy importante, debido a que permitirá identificar si la información que se trasmite dentro de los diferentes niveles organizacionales está siendo manejada de tal manera que es entendible y comprendida por los diferentes empleados, y a su vez ayuda a obtener una eficacia en la culminación de los procesos laborales.

- **La Satisfacción** es muy importante, debido a que es una de las dimensiones que nos ayudará a conocer si el ambiente de trabajo es el apropiado para que los trabajadores desempeñen su rol de manera satisfactoria.

- **El Liderazgo** es muy importante, debido a que permitirá identificar si los empleados están siendo guiados de la mejor manera por sus inmediatos superiores, de la misma manera podremos conocer si los trabajadores tienen la libertad de opinar para mejorar el proceso de su trabajo, y así llegar al cumplimiento de los objetivos trazados dentro de la organización.

- **La Motivación** también es muy importante, porque permitirá saber si el empleado es reconocido por sus logros y metas cumplidas, de tal manera que el trabajador se encuentre cómodo y motivado al realizar su labor.

CAPÍTULO 3

3.1 INTRODUCCIÓN

Este proyecto se llevará a cabo mediante la aplicación de la herramienta IPCO "Inventario Psicológico Clima Organizacional" previamente adaptada a las características de la empresa CELYASA de las sucursales Cuenca, Machala y Ambato. El capital humano de la empresa muestra una variedad de cargos que van desde mandos altos, medios y bajos, por lo que el cuestionario se aplicará a la totalidad de los empleados de las sucursales antes mencionadas, que suman 80 personas.

3.2 Cuestionario IPCO

NOMBRE: INVENTARIO PSICOLÓGICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (IPCO)

AUTOR: Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo. (Aguilar, 2011)

ADMINISTRACIÓN: El inventario puede ser aplicado de forma individual, grupal y colectiva a sujetos que tienen actividad laboral y que tenga un grado mínimo de estudios de escolaridad secundaria.

DURACIÓN: La duración del instrumento es aproximadamente de 10 a 15 minutos.

PUNTUACIÓN: 188 puntos como máximo.

SIGNIFICANCIA: Nivel de clima organizacional.

CALIFICACIÓN: 0 – 4. Considerando 0 como nunca, 1 como rara vez, 2 como algunas veces, 3 con frecuencia y 4 como siempre.

Nota: El cuestionario incluye algunas preguntas que únicamente ocupan cargos de supervisión.

MATERIALES: Lápiz, borrador y hoja impresa.

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO: El puntaje máximo es 188 puntos, está conformado por 4 subescalas; tiene un total de 47 ítems.

SIGNIFICACIÓN: El inventario de clima organizacional es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los

trabajadores, así como la satisfacción laboral como resultado de logros alcanzados. También consideramos que es aplicable dentro del ámbito empresarial con pequeñas adaptaciones.

Orientaciones para la calificación:

- Comunicación (C): Mide el grado de convivencia así como la práctica comunicativa interpersonal o grupal, la estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionada con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escuchar y las conductas de comunicación en una organización. Abarca 12 ítems de la prueba. El puntaje máximo alcanzable en la dimensión es de 48 puntos.
- Liderazgo (L): Mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y la aplicación un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional. Abarca 12 ítems de la prueba. El puntaje máximo alcanzable en la dimensión es de 48 puntos.

- Motivación (M): Mide el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo, el ambiente físico y psicológico. Abarca 12 ítems de la prueba. El máximo puntaje alcanzado de la dimensión es de 48 puntos.

- Satisfacción laboral (SL): Mide el grado de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona en la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento. Abarca 11 ítems de la prueba. El máximo puntaje alcanzado de la dimensión es de 44 puntos.

Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO).

DIMENSIONES	**ÍTEMS**	**ESCALA POR DIMENSIÓN**	**ESCALA DE LA VARIABLE**
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	95 – 188 FAVORABLE

Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	25 – 48 ALTO 13 – 24 MEDIO 0 – 12 BAJO	48 – 94 MEDIANAMENTE FAVORABLE
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	23 – 44 ALTO 12 – 22 MEDIO 0 – 11 BAJO	0 – 47 DESFAVORABLE

Ilustración 5: Dimensiones, ítems y baremos del test psicológico de clima organizacional (IPCO). FUENTE: Mg. Aniceto Elías Aguilar Polo 2011

3.3 Adaptación del cuestionario.

En cuanto a la adaptación del cuestionario se realizaron cambios en 11 preguntas, ya sea por sintaxis para una mejor comprensión o cambios estratégicos, debido a la realidad de la empresa y así obtener el análisis deseado.

A continuación vamos a detallar las preguntas con sus cambios respectivos, primero se pondrá la pregunta original y luego la modificada.

Pregunta Nro.2 Modificada.

El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social. (Pregunta original)

El estilo de dirección ejerce un control adecuado y facilita la relación entre los empleados y el cliente externo. (Pregunta modificada)

Explicación: La razón por la cual se modificó esta pregunta fue para una mejor comprensión por parte de los empleados, sobre todo para el área de comercialización.

Pregunta Nro.5 Modificada.

En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable. (Pregunta original)

En la corporación existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable. (Pregunta modificada)

Explicación: El cambio de esta pregunta es evidente, debido a que el cuestionario original fue hecho en una institución educativa, por lo cual se le modificó para hacer énfasis que la aplicación es dentro de una corporación.

Pregunta Nro.7 Modificada.

El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz. (Pregunta original)

El/la inmediato superior soluciona los problemas de manera eficaz. (Pregunta modificada)

Explicación: Se modificó por el inmediato superior, debido a que en la empresa las personas encargadas de solucionar los conflictos son los que llevan el puesto más alto en la institución.

Pregunta Nro.8 Modificada.

El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo. (Pregunta Original)

El/la inmediato superior me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo. (Pregunta modificada)

Explicación: En la empresa el inmediato superior es el encargado de dar un seguimiento a sus subordinados para un mejor desempeño en el ámbito laboral, por lo tanto deberá informar aquellos asuntos que afecten el trabajo del empleado.

Pregunta Nro.9 Modificada.

El/la responsable de mi institución delega eficazmente funciones de responsabilidad. (Pregunta original)

El/la inmediato superior del área de trabajo delega eficazmente funciones de responsabilidad. (Pregunta modificada)

Explicación: Luego de realizar un análisis de la empresa, es evidente que existe jerarquía dentro del personal, por lo tanto las personas que tienen el puesto de inmediato superior son quienes delegan las funciones.

Pregunta Nro.10 Modificada.

El trabajo en mi institución educativa está bien organizado. (Pregunta original)

El trabajo de la empresa donde me encuentro laborando, está bien organizado. (Pregunta modificada)

Explicación: Esta pregunta es parecida a la Nro.5, el cuestionario original va dirigido a una institución educativa, por lo tanto se modificó debido a que en nuestro caso es una empresa.

Pregunta Nro.11 Modificada.

Existe el disfrute de buenas ideas en la institución. (Pregunta Original)

Existe el aporte de buenas ideas en la corporación. (Pregunta modificada)

Explicación: Su modificación se realizó por el mismo caso que se dio en las preguntas 5 y 10, a su vez se le dio una mejor comprensión para la aplicación.

Pregunta Nro. 14 Modificada.

En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo. (Pregunta original)

En la corporación, existe un ambiente alegre de trabajo. (Pregunta modificada)

Explicación: Su modificación es debido a que nuestra aplicación va dirigido a una corporación por lo tanto es el mismo caso de la pregunta 5, 10 y 11.

Pregunta Nro.15 Modificada.

En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa. (Pregunta original)

En mi organización se consulta sobre las iniciativas para la mejora de calidad del servicio que brindamos. (Pregunta modificada)

Explicación: La razón por la cual se modificó es debido al mismo caso de las preguntas 5, 10, 11 y 14.

Pregunta Nro.16 Modificada.

En la institución se habla con los trabajadores acerca de una información delicada. (Pregunta Original)

En la corporación se habla con los trabajadores acerca de temas delicados que se relacionen con el trabajo. (Pregunta modificada)

Explicación: Esta pregunta fue modificada para una mejor comprensión por parte de los aplicados y a su vez están en el mismo caso de las preguntas 5, 10, 11, 14 y 15.

Pregunta Nro.40 Modificada.

Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente por los subordinados. (Pregunta Original)

Mis requerimientos laborales están siendo satisfechos adecuadamente por los subordinados. (Pregunta modificada)

Explicación: La modificación en este caso es que las necesidades básicas no van con la realidad de la empresa, sino que va por la vía de requerimientos laborales para la realización del trabajo.

3.4 Conclusiones:

La herramienta a ser aplicada para el análisis del clima laboral u organizacional es el inventario IPCO “Inventario Psicológico Clima Organizacional”, este está conformado por 47 preguntas de fácil respuesta. El análisis abarca 4 dimensiones que son comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción. Una vez analizado individualmente cada dimensión, se procede al análisis global que en este caso es el clima laboral u organizacional.

Es necesario realizar una investigación previa sobre la empresa, por lo que una de las herramientas que se utilizan son los cuestionarios, los mismos que ayudan a obtener una visión correcta y un análisis veras.

En cuanto a la adaptación del test a la realidad de la empresa se modificaron 11 preguntas, antes de realizarla se analizó minuciosamente y sus razones de cambio fueron para un mejor entendimiento y comprensión en el momento de contestar el test por parte de los empleados de la empresa CELYASA.

Por lo que es importante un análisis, de las preguntas para que sean claras, pero principalmente que tengan las ideas claras lo que conlleva a la investigación este mucho más orientada a lo que se quiere indagar para el proyecto.

CAPÍTULO 4

Aplicación e Interpretación de Resultados

4.1 Aplicación de la Herramienta IPCO

Una vez adaptado el test a la realidad de la empresa CELYASA, su aplicación se realizó a la totalidad de los trabajadores que laboran en las agencias de Cuenca, Machala, Ambato.

El test sigue estando conformado por 47 ítems para no perder la esencia de la aplicación; dividiéndose en cuatro parámetros: Comunicación, Satisfacción, Motivación y Liderazgo permitiéndonos realizar un análisis global de los resultados del clima organizacional de cada agencia.

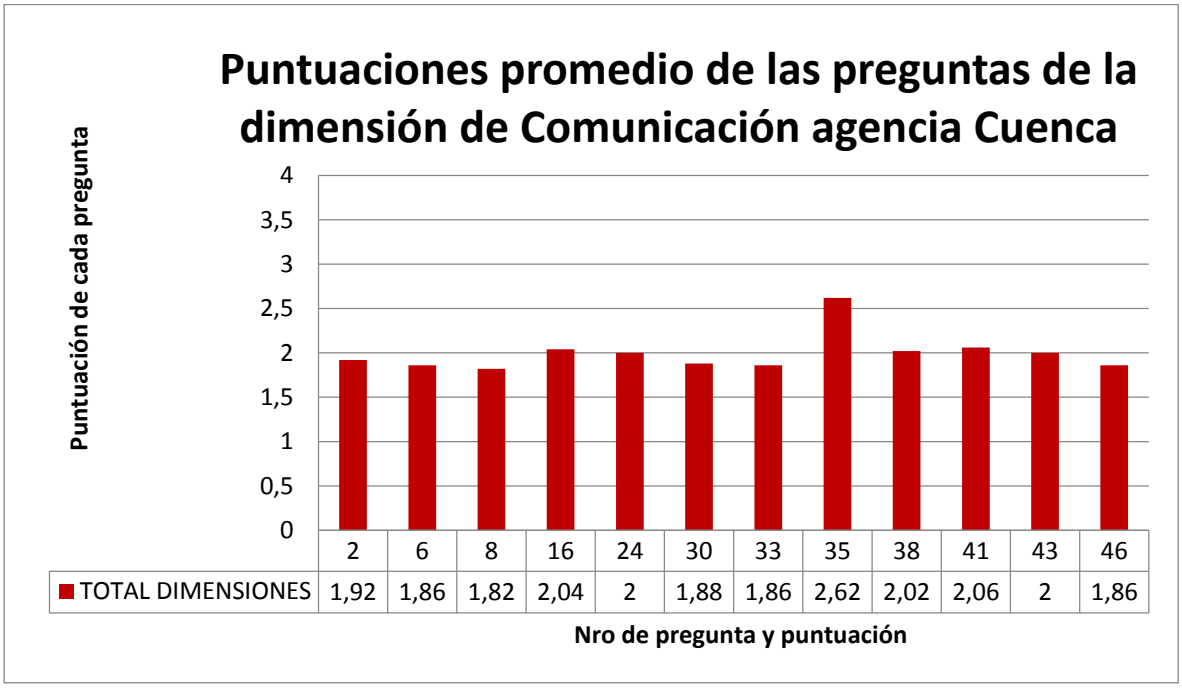
4.2 Interpretación de los resultados Individuales por agencia.

4.2.1 Interpretación Celyasa Agencia Cuenca

- Interpretación de los resultados de la dimensión de Comunicación Agencia Cuenca

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 1: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de comunicación agencia Cuenca
Realizado por: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



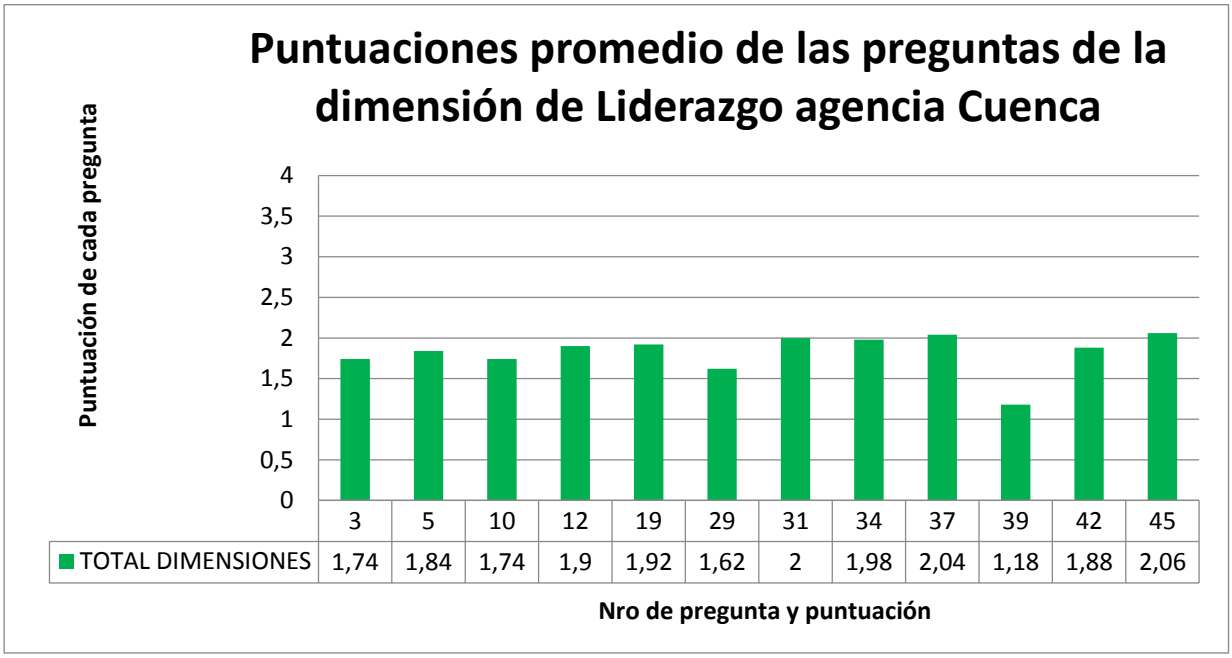
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la preguntas tiene un promedio del rango más bajo, el mismo que fue obtenido al equivalente a rara vez, lo que refleja que el inmediato superior les mantiene informados sobre asuntos que afectan el desempeño laboral de los empleados.

El promedio de los puntajes con el rango más alto obtenido es equivalente a: que con frecuencia las relaciones de amistad con los jefes, se transforman en favoritismo o privilegios en el trabajo, tomando en cuenta que al tener una puntuación alta refleja un aspecto negativo para el desarrollo de relaciones laborales entre compañeros.

- Interpretación de los resultados de la Dimensión de Liderazgo Agencia Cuenca.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 2: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de liderazgo agencia Cuenca
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



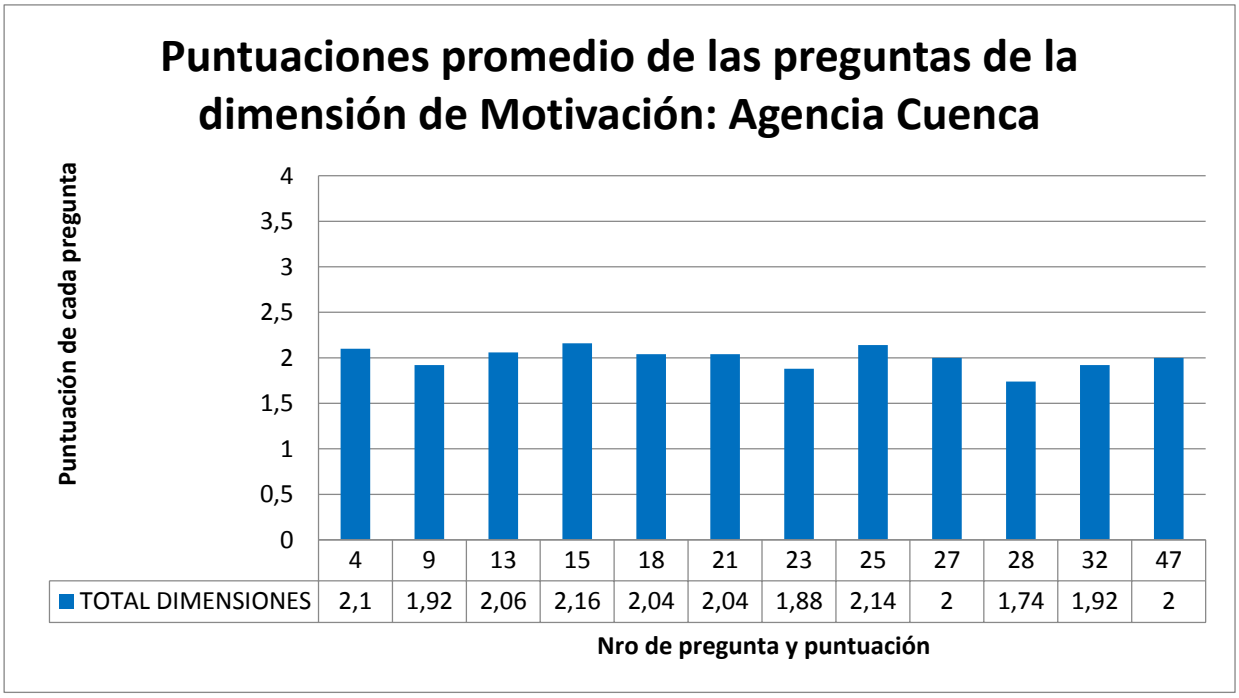
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que el promedio de las respuestas con el rango más bajo, fueron los obtenidos a rara vez, que quiere decir que los trabajadores reciben recompensas por los logros obtenidos durante su trabajo.

El promedio de los puntajes con el rango más alto equivalentes a: que algunas veces los empleados suelen hablar de manera positiva del departamento al que pertenecen, de acuerdo a la puntuación obtenida a pesar de ser el rango más alto es considerada como negativa para el departamento, debido a que denota aspectos de fallas en el liderazgo por parte del jefe inmediato.

- Interpretación de los resultados de la dimensión de Motivación Agencia Cuenca.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 3: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de Motivación: Agencia Cuenca
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



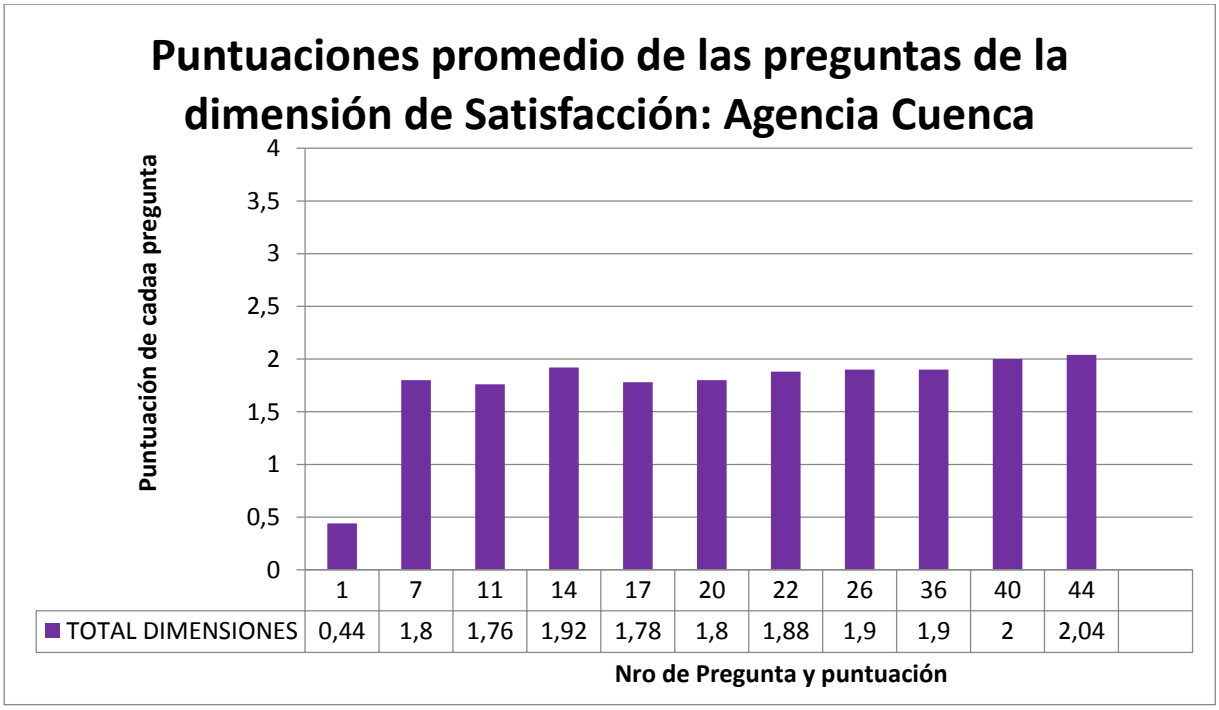
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio obteniendo el rango más bajo equivalente a algunas veces, la remuneración no les motiva a trabajar más.

Los puntajes con el promedio más alto obtenido es equivalente a: que algunas veces el jefe inmediato consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad de los distintos departamentos de la organización.

- Interpretación de los resultados de la dimensión de Satisfacción Laboral Agencia Cuenca.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 4: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de satisfacción: Agencia Cuenca
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio con el rango más bajo obtenido, el mismo que es equivalente a que: nunca las autoridades premian o reconocen los logros alcanzados por sus colaboradores. Mientras que el puntaje promedio más alto obtenido es equivalente a: que algunas veces buscan formas innovadoras para mejorar la realización del trabajo por parte de los empleados.

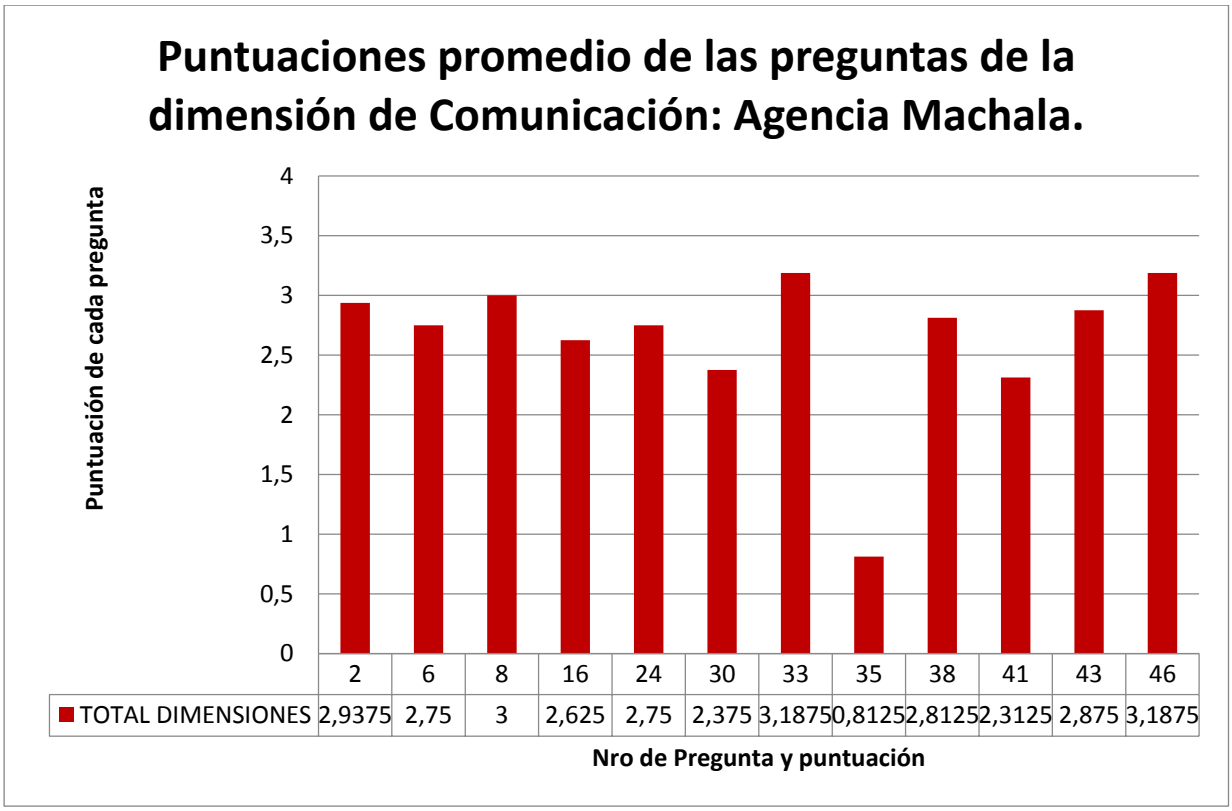
4.2.2 Interpretación de los resultados de la dimensión de comunicación Agencia Machala.

- **Interpretación Celyasa Agencia Machala**

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 5: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de comunicación: Agencia Machala

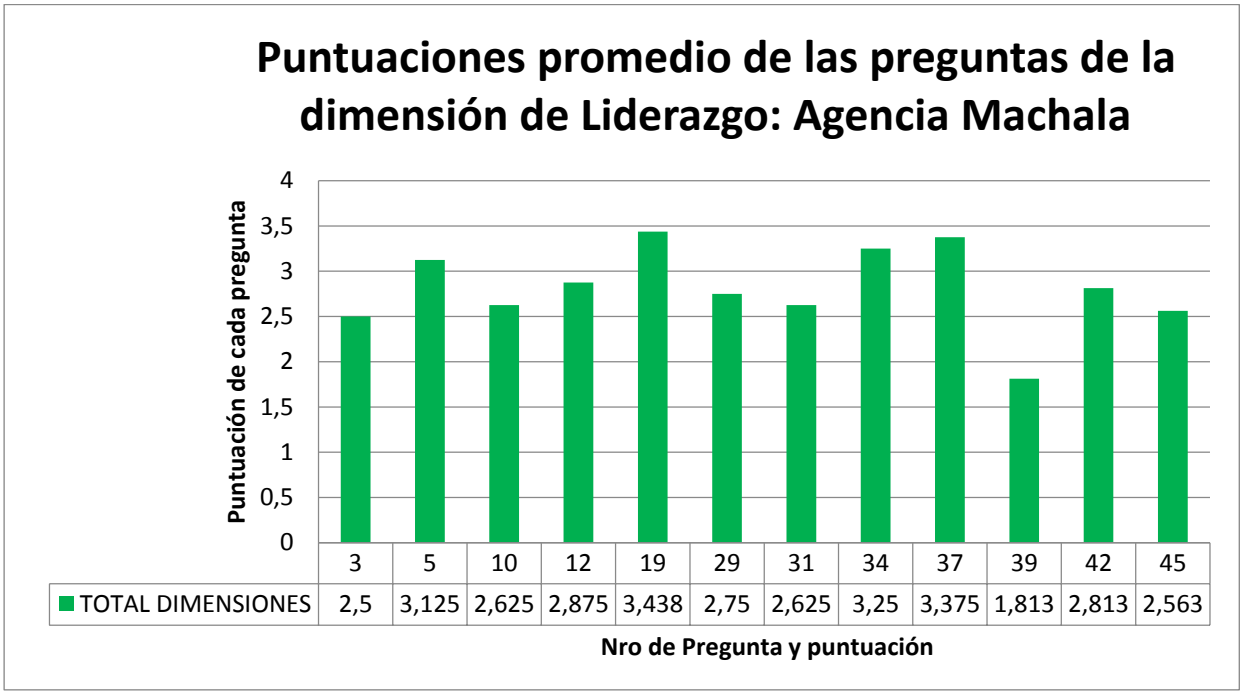
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tuvieron un resultado al más bajo, el mismo que es equivalente a rara vez, lo que quiere decir que las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismo o privilegios en el trabajo, mientras que el puntaje promedio más alto obtenido es equivalente a: que con frecuencia se buscan alternativas y sugerencias para, mantener las buenas relaciones humanas.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 6: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de liderazgo: Agencia Machala
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

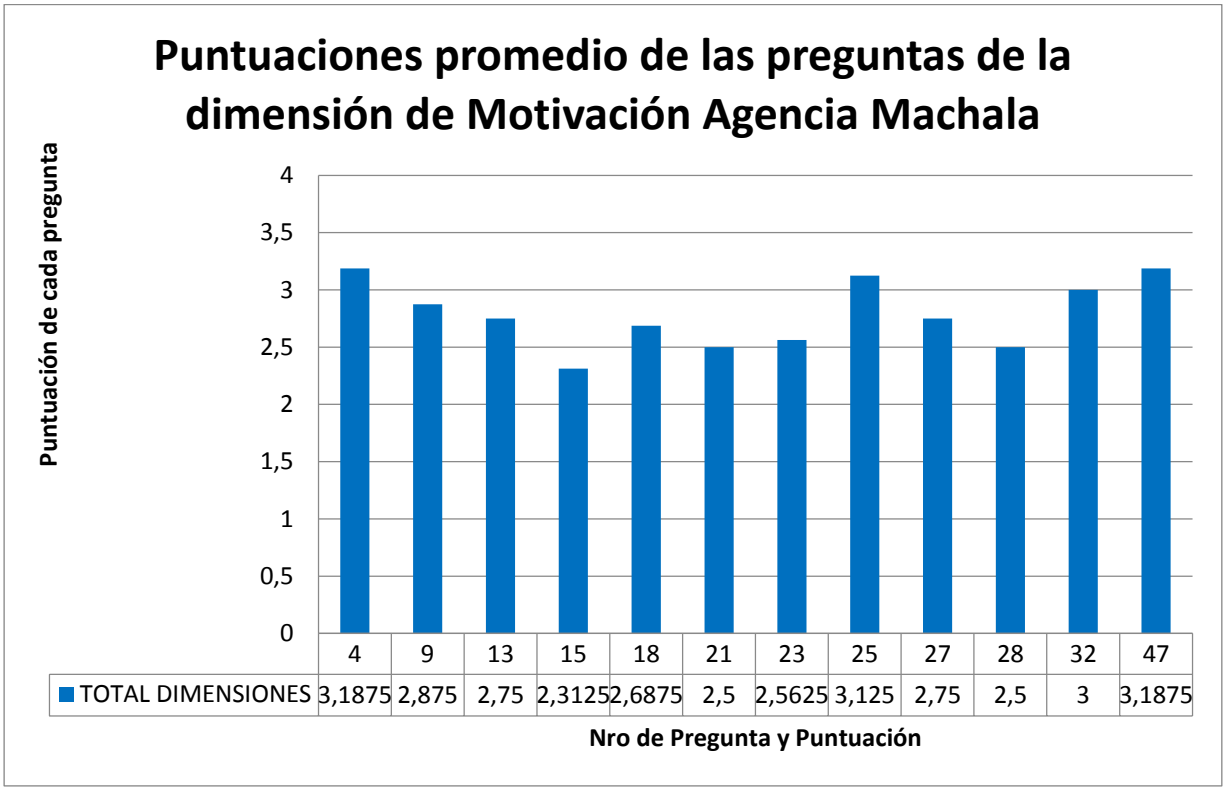


Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene como resultado más bajo al equivalente a que algunas veces, los empleados reciben recompensa por sus logros durante su trabajo, así como, el puntaje promedio del más alto equivalente a: que con frecuencia los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir el área bajo su responsabilidad.

- Interpretación de los resultados de la dimensión de Motivación Agencia Machala.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 7: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de liderazgo: Agencia Machala
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

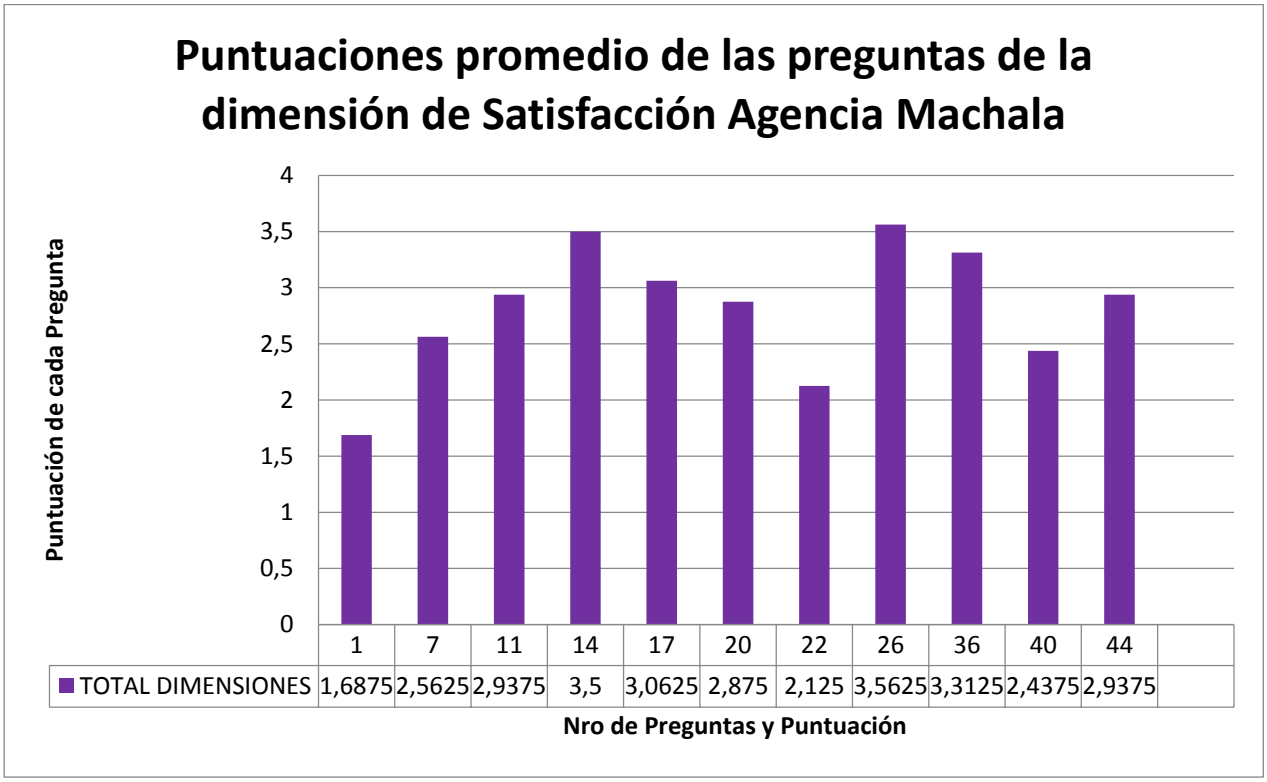


Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la preguntas dentro del rango más bajo tuvo un promedio equivalente a que algunas veces, en la organización se consulta sobre las iniciativas para la mejora de calidad del servicio que se brinda, mientras que el puntaje del promedio más alto obtenido es equivalentes a: que con frecuencia se recibe la información necesaria para la realización adecuada del trabajo.

- Interpretación de los resultados de la dimensión de Satisfacción Agencia Machala.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 8: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de satisfacción agencia Machala
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



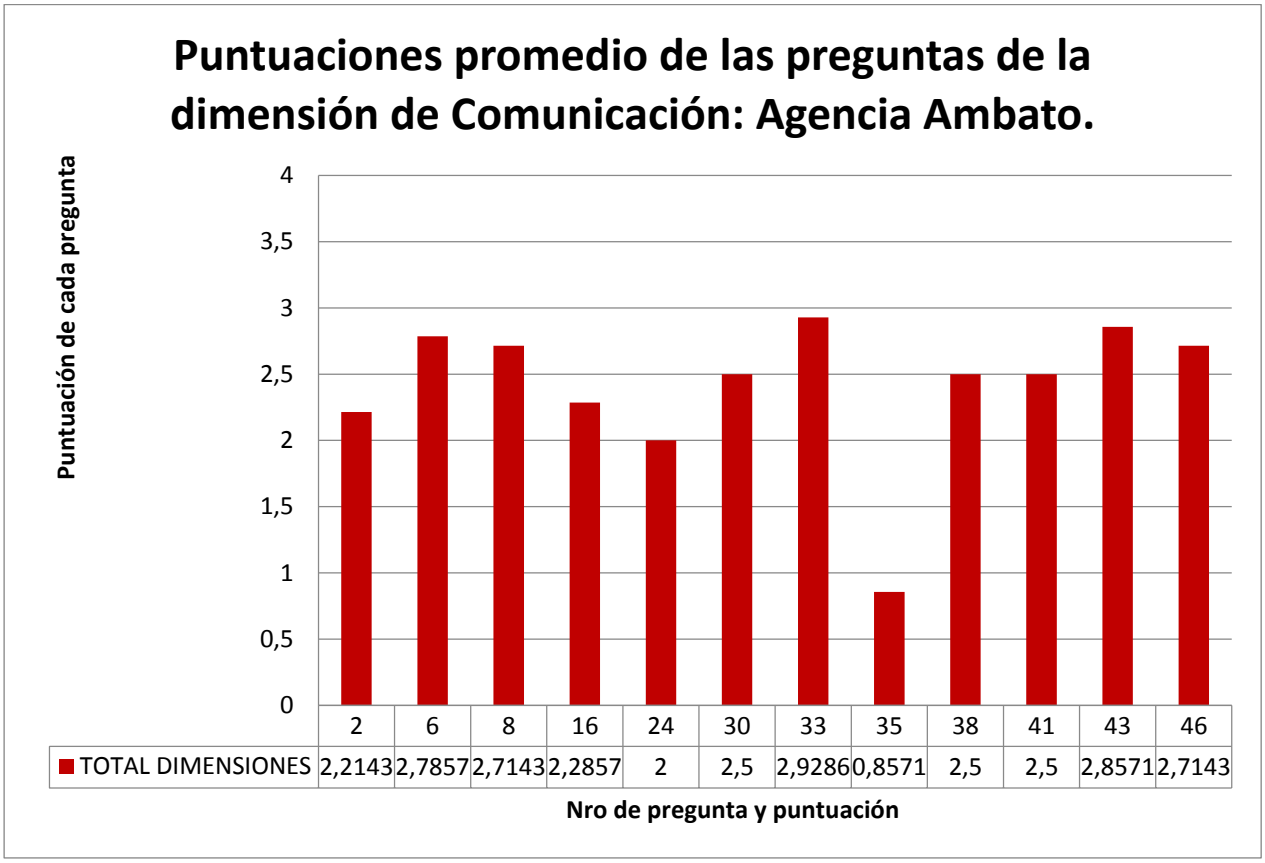
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio el más bajo obtenido equivalente a rara vez los trabajadores alcanzan premios y reconocimientos por parte de la autoridad institucional, mientras que el puntaje promedio más alto obtenido es equivalente a: que con frecuencia existe un ambiente de tranquilidad dentro de la organización.

4.2.3 Interpretación de los resultados de la dimensión de Comunicación Agencia Ambato.

- Interpretación Celyasa Agencia Ambato.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 9: Puntuaciones promedio de la preguntas de la dimensión de comunicación agencia Ambato
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

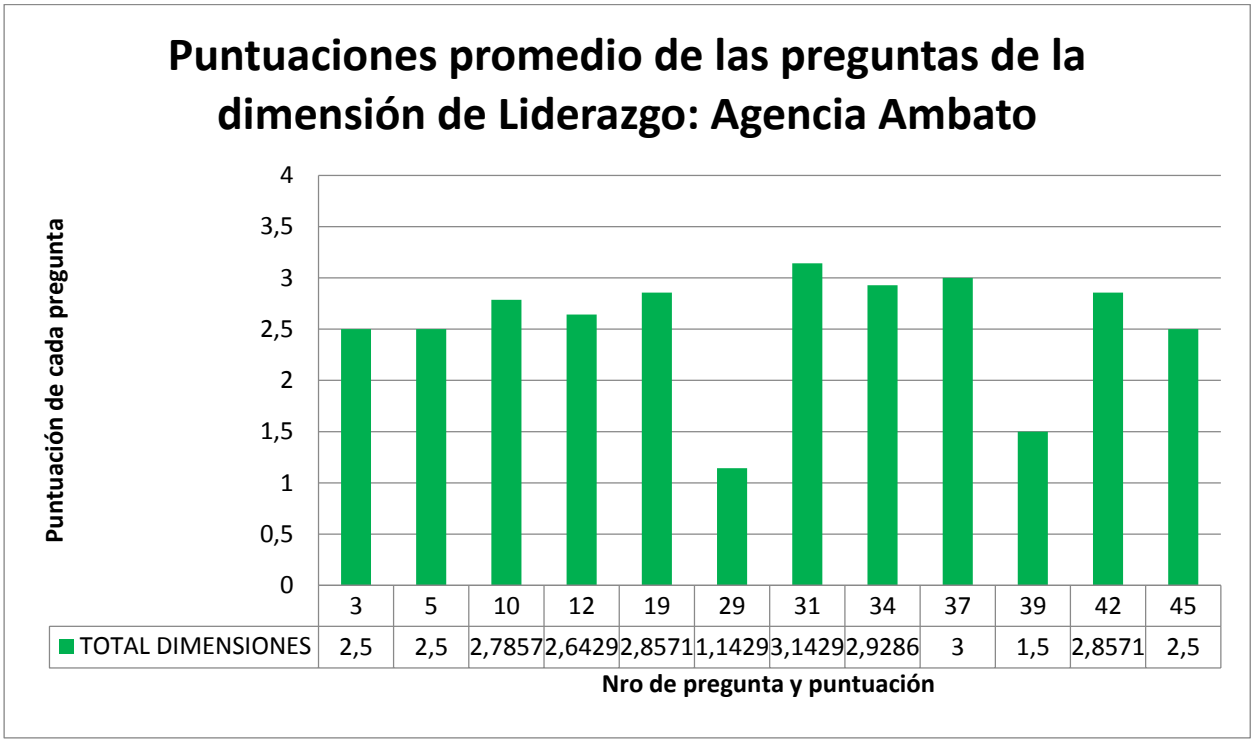


Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio el más bajo obtenido equivalente a que nunca las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismos o de privilegios en el trabajos, mientras que el puntaje promedio más alto obtenido equivalente a: que con frecuencia el jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.

- **Interpretación de los resultados de la dimensión de Liderazgo Agencia Ambato.**

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 10: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de liderazgo Agencia Ambato
Fuente: Andrés Orellana y Jaime Vallejo



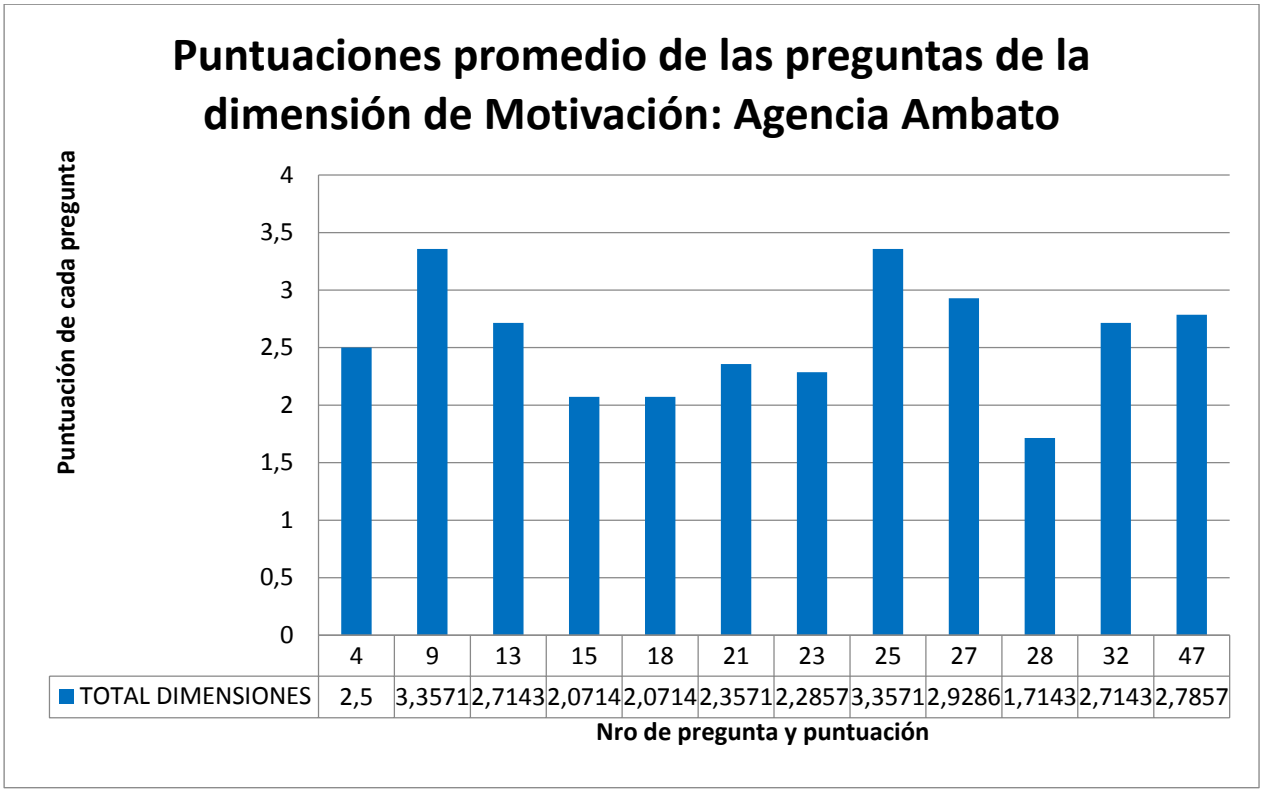
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene como promedio más bajo al equivalente a rara vez, la empresa celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante en el avance de metas establecidas, mientras que el puntaje promedio más alto obtenido es equivalente a: que con frecuencia los colaboradores pueden expresar libremente sus opiniones dentro de las organizaciones.

- **Interpretación de los resultados de la dimensión de Motivación Agencia Ambato.**

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 11: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de motivación agencia Ambato

Fuente: Andrés Orellana y Jaime Vallejo



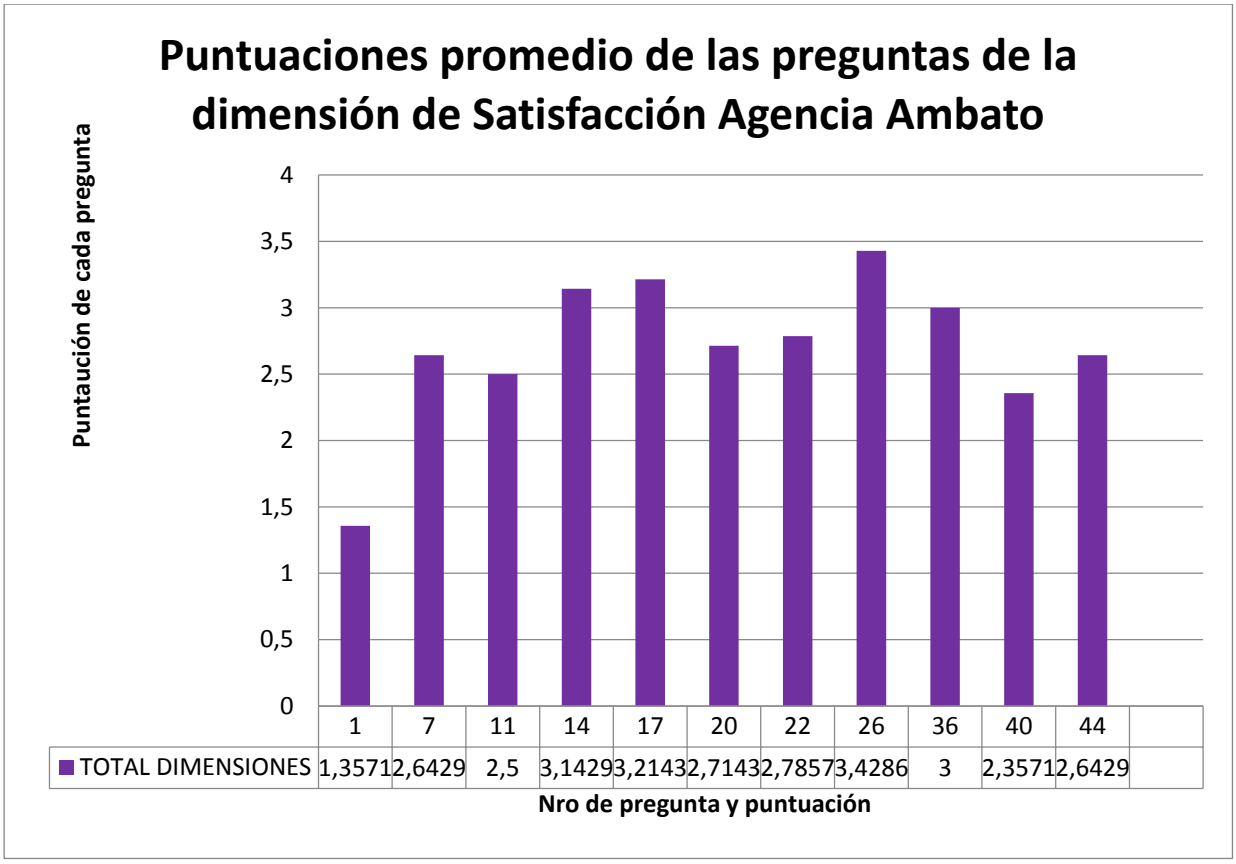
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio de más bajo obtenido equivalente a rara vez, la remuneración percibida los motiva a trabajar más o mejorar su desempeño, mientras que el puntaje promedio más alto obtenido equivalente a: que con frecuencia el jefe inmediato delega de una manera eficaz funciones de responsabilidad a su equipo de trabajo, de la misma manera existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.

- **Interpretación de los resultados de la dimensión de Satisfacción Laboral Agencia Ambato.**

.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 12: Puntuaciones promedio de las preguntas de la dimensión de satisfacción agencia Ambato
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que las respuestas dadas a la pregunta tiene un promedio de respuesta como el más bajo al obtenido como rara vez los empleados alcanzan premios y recompensas por parte de sus jefes inmediatos, así como, el puntaje promedio más alto obtenido equivalente a: que con frecuencia existe un ambiente de tranquilidad entre los miembros de la agencia.

4.3 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas por dimensión de manera global de las Agencias Cuenca, Machala, Ambato.

4.3.1 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Comunicación de manera global.

.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 13: Puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de comunicación de manera global

Fuente: Andrés Orellana y Jaime Vallejo

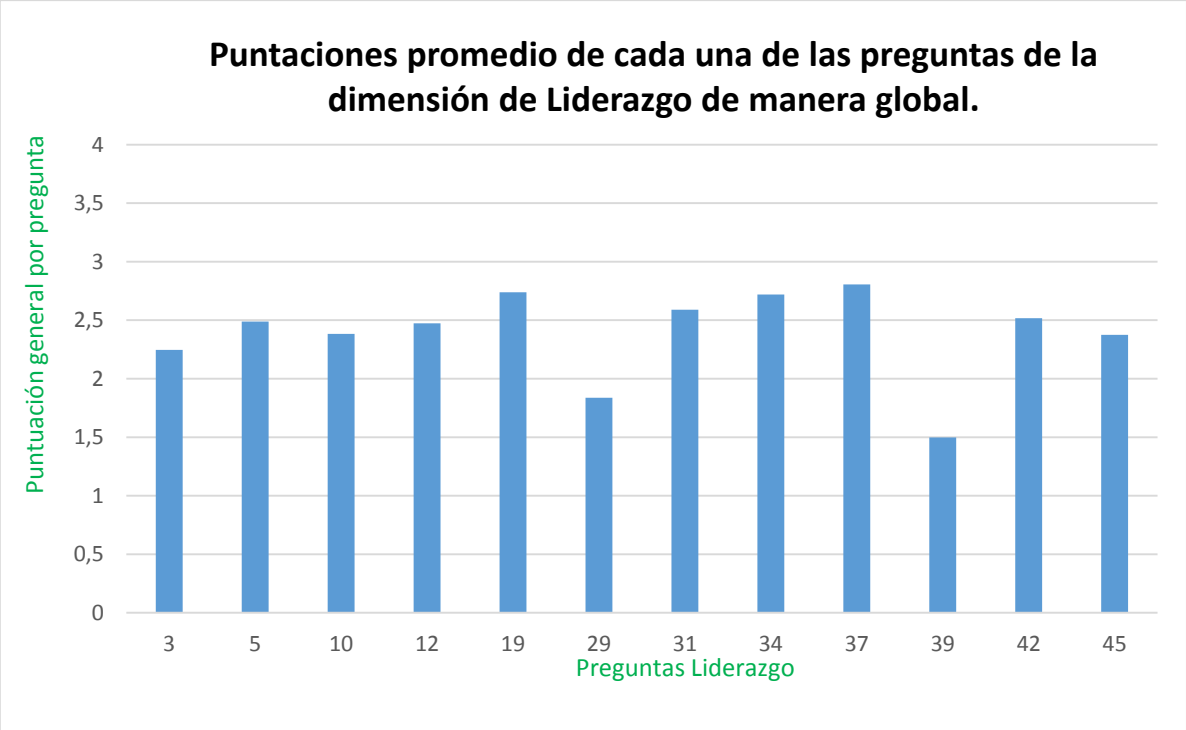
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que el promedio global de las puntuaciones a las preguntas de la dimensión comunicación en la 3 agencias corresponden con el puntaje más bajo, que equivale a que los trabajadores consideran las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo. En lo que respecta al puntaje más alto se evidencia que los trabajadores consideran que disponen de la información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.

4.3.2 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Liderazgo de manera global.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 14: Puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de liderazgo de manera global

Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



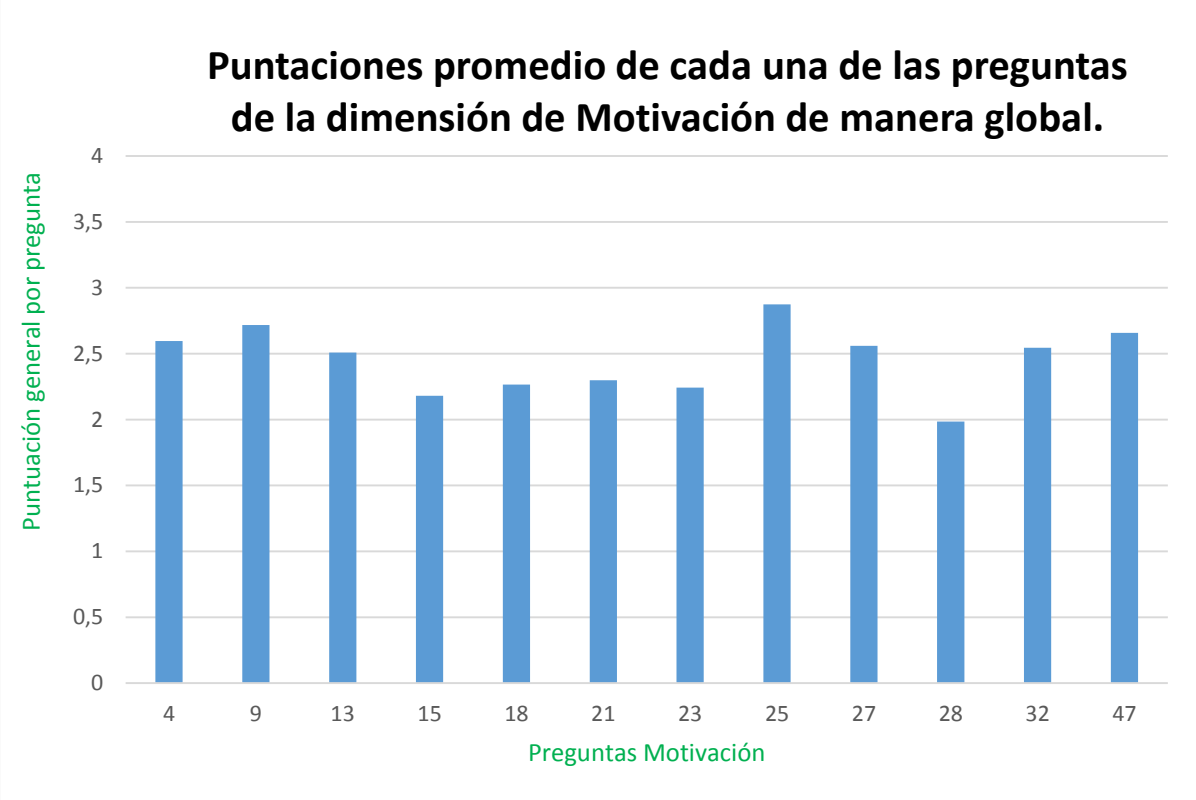
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que el promedio global de las puntuaciones a las preguntas de la dimensión liderazgo en la 3 agencias corresponden al puntaje más bajo refiriéndose a la entrega de recompensas a los trabajadores por los logros durante su trabajo. En lo que respecta al puntaje más alto tenemos la facilidad que brinda el departamento para comunicarse efectivamente con los miembros de su equipo de trabajo.

4.3.3 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Motivación de manera global.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 15: Puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de motivación de manera global

Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que el promedio global de las puntuaciones a las preguntas de la dimensión liderazgo, en las 3 agencias tenemos como el puntaje más bajo la remuneración que perciben por parte de la empresa de acuerdo a su desempeño, en lo que respecta al puntaje más alto obtuvimos el trato que existe entre los trabajadores reflejados en dignidad y respeto.

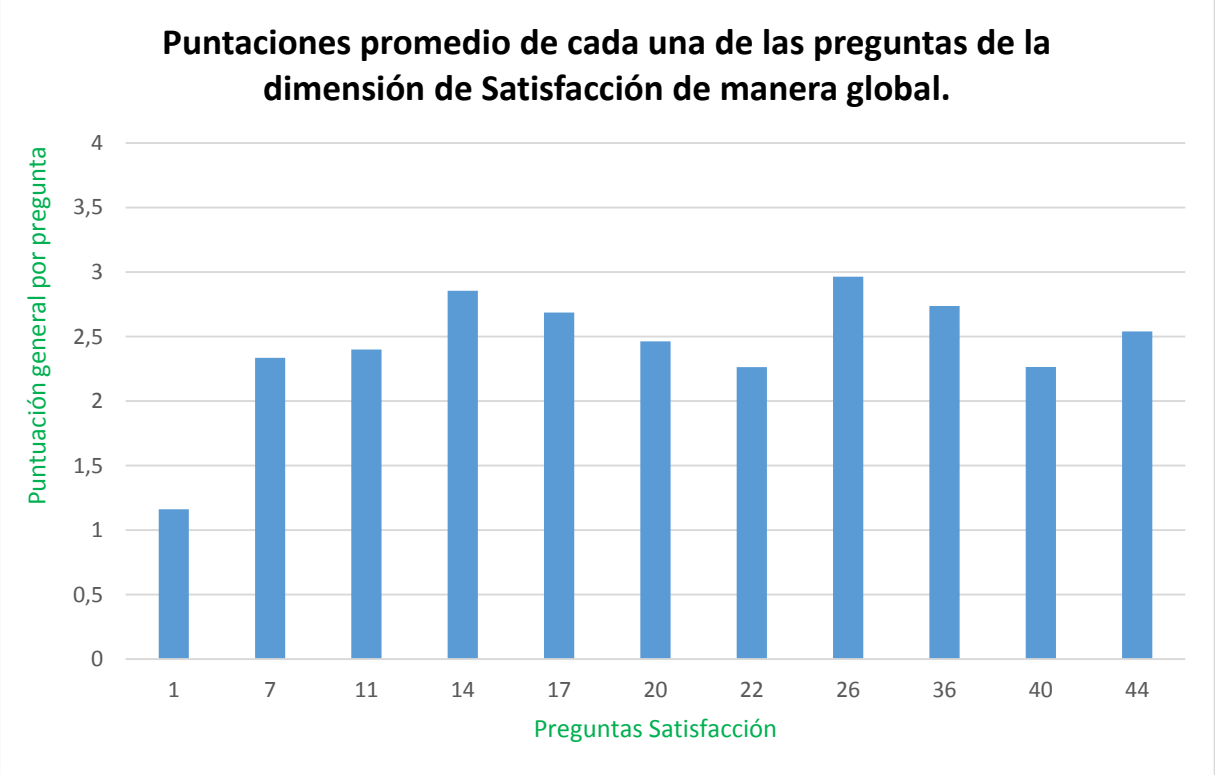
4.3.4 Interpretación de las puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de Satisfacción de manera global.

.

Alto	**3 a 4**
Medio	**2**
Bajo	**0 a 1**

Gráfico 16: Puntuaciones promedio de cada una de las preguntas de la dimensión de satisfacción de manera global

Fuente: Andrés Orellana y Jaime Vallejo



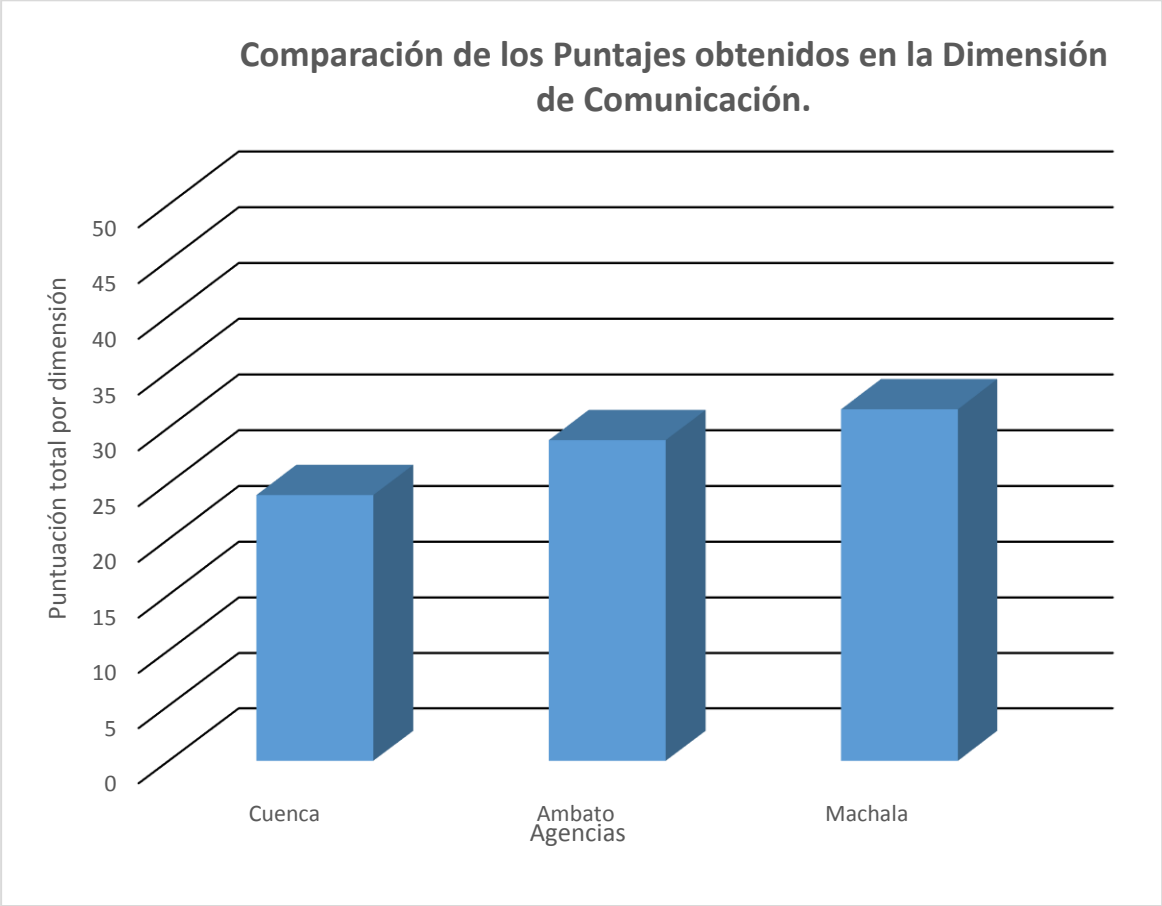
Al interpretar los resultados de la ilustración anterior, concluimos que en el promedio global de las puntuaciones a las preguntas de la dimensión liderazgo, en las 3 agencias destacando el puntaje más bajo la consecución de premios y reconocimientos de las autoridades de la organización hacia los trabajadores, en lo que respecta al puntaje más alto refleja el ambiente de tranquilidad y cordialidad entre los miembros de la organización.

4.4 Comparación de las puntuaciones obtenidas por cada una de las agencias en las diferentes dimensiones.

4.4.1 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de Comunicación.

.

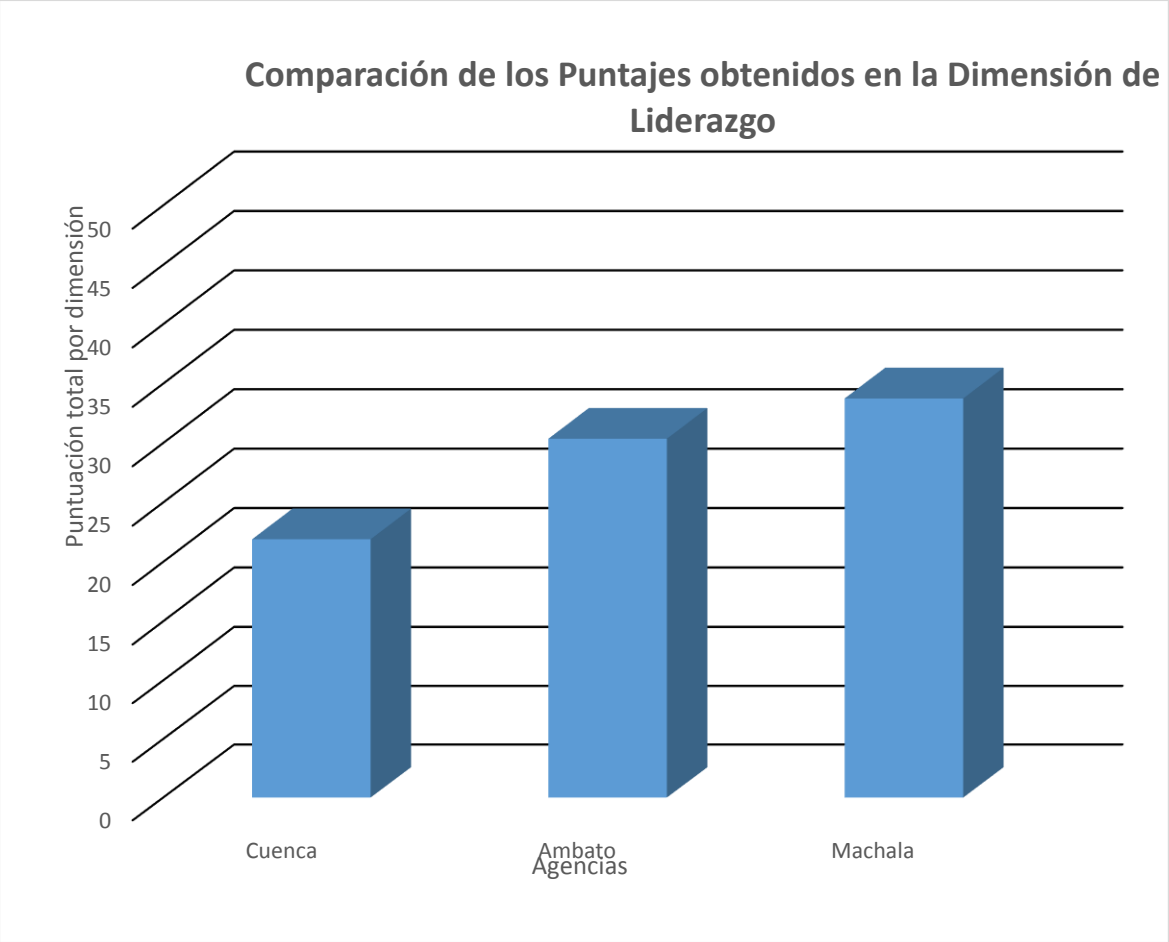
Gráfico 17: Comparación de los puntajes obtenidos de la dimensión de comunicación
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



Como resultado de la medición del clima laboral en las 3 agencias seleccionadas, concluimos que en la ciudad de Cuenca el nivel de comunicación es medio, mientras que en ciudades como Machala y Ambato es alto.

4.4.2 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de Liderazgo.

Gráfico 18: Comparación de los puntajes obtenidos de la dimensión de liderazgo
Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

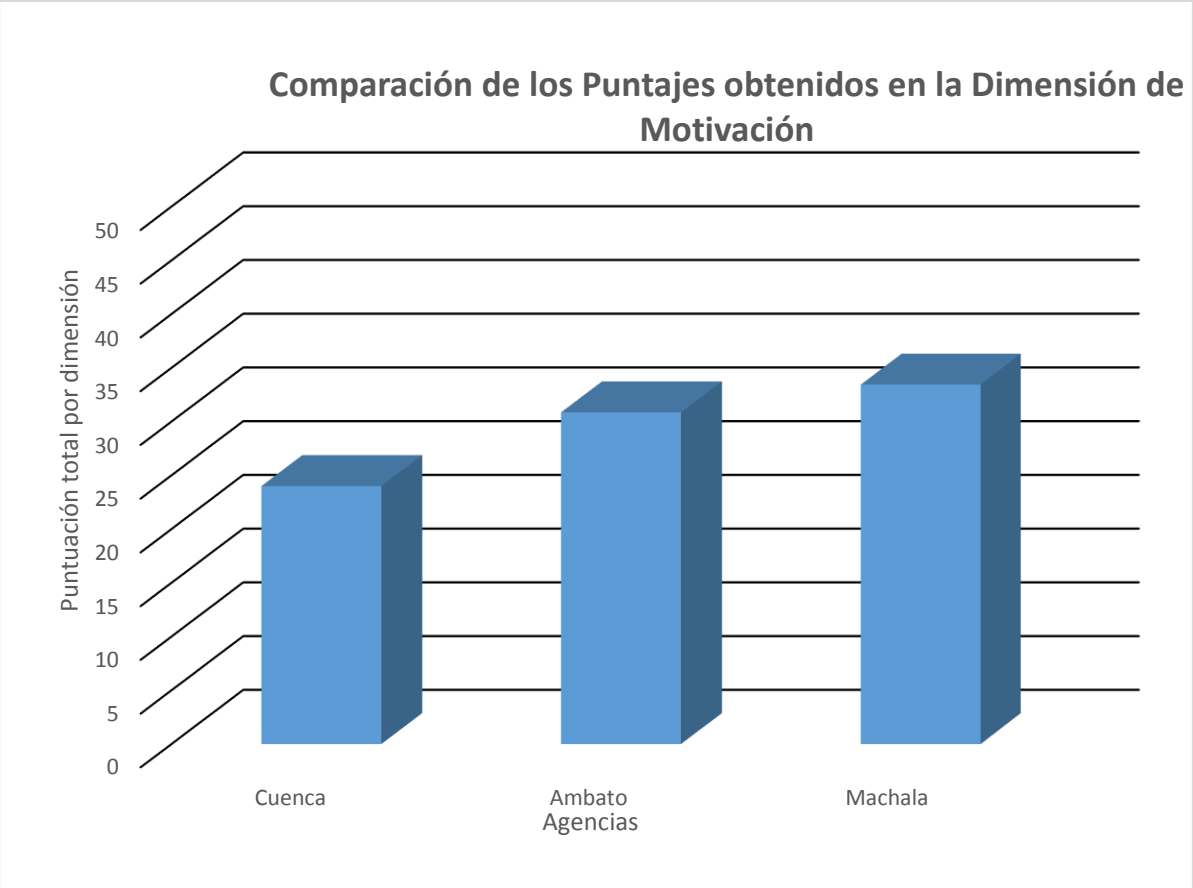


Como resultado de la medición del clima laboral en las 3 agencias seleccionadas, afirmamos que en la ciudad de Cuenca el nivel de liderazgo es medio, mientras que en ciudades como Machala y Ambato es alto.

4.4.3 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de motivación.

Gráfico 19: Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de motivación

Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

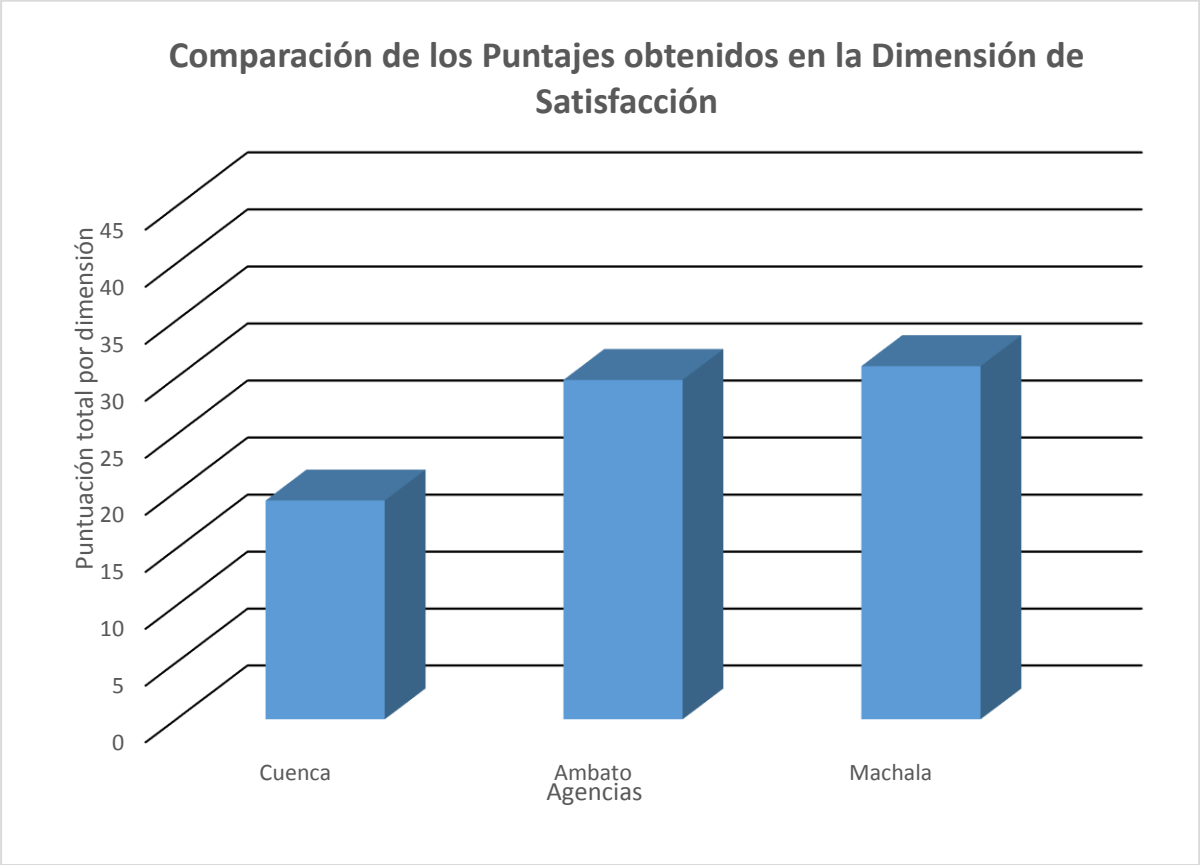


Como resultado de la medición del clima laboral en las 3 agencias seleccionadas, concluimos que en la ciudad de Cuenca el nivel de motivación es medio, mientras que en ciudades como Machala y Ambato es alto

4.4.4 Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de satisfacción Laboral.

Gráfico 20: Comparación de los puntajes obtenidos en la dimensión de satisfacción

Fuente: Andrés Orellana y Patricio Vallejo

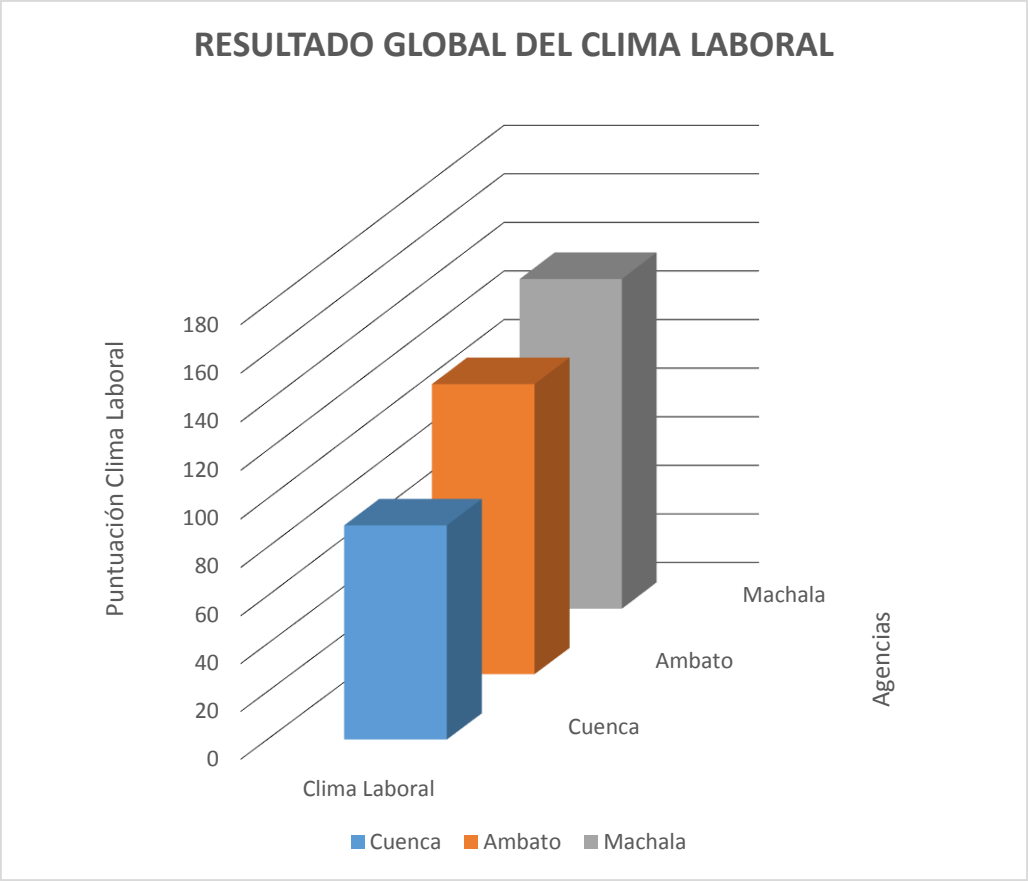


Como resultado de la medición del clima laboral en las 3 agencias seleccionadas, concluimos que en la ciudad de Cuenca el nivel de satisfacción laboral es medio, mientras que en ciudades como Machala y Ambato es alto.

4.5 Resultado global del clima laboral en las diferentes Agencias.

Gráfico 21: Resultado global del clima laboral

Fuete: Andrés Orellana y Patricio Vallejo



De acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes agencias, el clima laboral en Cuenca es medianamente favorable, mientras que en Ambato y Machala es favorable.

4.6 Conclusiones:

De acuerdo a la totalidad de los informes presentados concluimos que en las ciudades escogidas como muestra existe un nivel aceptable en los aspectos como liderazgo, comunicación y satisfacción laboral; lo que genera una estabilidad laboral adecuada, lo que evidencia la necesidad que existan, estos puntos en las empresas, pero la investigación realizada también dio como resultado la inconformidad en el eje de motivación.

Cada informe permitió palpar la realidad de la muestra delimitada en ciudades como: Machala, Ambato y Cuenca siendo esta última una agencia con mayor número de colaboradores dentro de esta aplicación.

A través de los resultados de inconformidad obtenidos en las diferentes agencias, se planteó la elaboración de un plan de mejora que permita corregir las falencias evidenciadas en los informes.

Es de mucha ayuda, el ser partícipes vivenciales de cada inquietud de los colaboradores, debido a que al viajar por cada ciudad logramos palpar cada necesidad de manera directa, lo cual reforzó la realización del informe sumando aspectos cuantitativos como aportes cualitativos.

5 Plan de Mejora en la Corporación Ecuatoriana de Licores y Alimentos S.A

Es importante tomar en cuenta que para proponer un plan de mejora hay que partir de un diagnóstico, que esté basado en las necesidades de capacitación dirigida a mandos bajos, medios y altos. Todo con la finalidad de obtener una mejora contínua. Por lo que la empresa adicionalmente debería establecer un programa de planes de carrera dentro de la misma. Principalmente las que necesitan cada uno de los trabajadores de la organización, con el objetivo de generar su crecimiento personal y profesional.

Este plan de mejora se basa en los resultados obtenidos en la aplicación del test IPCO ”Inventario Psicológico Clima Organizacional”, a los trabajadores de las agencias de Cuenca, Machala y Ambato de la empresa Celyasa.

5.1 Comunicación:

Dentro del análisis de este eje se logró detectar que la mayor parte de la comunicación dentro de las agencias se lleva a cabo de una manera informal, por lo que se plantean las siguientes alternativas de mejora:

Correo electrónico: los comunicados que se manejan dentro de la organización en su mayoría se los realiza por medios digitales, refiérase a correos electrónicos asignados específicamente a mandos medios y jefaturas, los cuales se encargan de informar a mandos bajos y área de comercialización sobre aspectos inherentes a eventos, cronogramas y temas relevantes dentro de la empresa.

Responsabilidad: la responsabilidad de la mala comunicación existente recae específicamente sobre las jefaturas que no brindan el interés necesario para trasmitir a subordinados información adecuada sobre aspectos relevantes; así como sobre el departamento de talento humano que no ejerce el control adecuado para que la información sea puesta en conocimiento para todos los colaboradores.

Acciones a tomar: La información manejada dentro de la organización es de suma relevancia para todos y cada uno de los miembros de la organización por lo que sería importante contar con las siguientes herramientas que faciliten la comunicación en mandos bajos, medios y altos:

Carteleras Informativas y boletín mensual: Debería existir una comunicación adecuada mediante carteleras informativas en cada departamento, las cuales engloban temas

inherentes a la organización: ingreso de nuevo personal, premios, promociones internas, concursos y ascensos, los cuales sean de conocimiento a cada miembro de la organización, de la misma manera que abarque todas las actividades a realizarse como son: cumpleaños, festividades, feriados, mejoras en el trabajo, resultados en el mercado.

- **Levantamiento de un código de ética:** que sea parte de los documentos contractuales entregados a los empleados al momento del ingreso a la compañía, la razón de ser de un código de ética no es el sancionar, sino regular el comportamiento de las personas dentro de la organización. El incumplimiento de las normas ahí descritas provocaría sanciones.
- **Restructuración y levantamiento del manual de funciones:** para que cada tarea sea asignada de acuerdo al perfil del cargo, de esta manera evitar roces entre colaboradores que surgen de la falta de conocimiento de las tareas del puesto de trabajo; cabe recalcar que por el crecimiento de la empresa surgieron cargos nuevos los cuales necesitan de manera urgente un levantamiento de perfil.

5.2 Liderazgo

Dentro del análisis se detectó la inconformidad con las jefaturas y mandos medios en su capacidad de liderazgo para con sus subordinados.

Es importante tomar en cuenta la necesidad de educar mediante el entrenamiento, enfocados en el desarrollo de habilidades en mandos medios y jefaturas, por lo tanto, el plan de mejora que se propone, se centrará en capacitaciones en:

- Manejo de conflictos.
- Escuela de Ventas
- Delegar responsabilidades
- Empoderamiento.
- Pertenencia a la institución.

5.3 Motivación:

Mediante la investigación se detectó que el salario es uno de los factores que generan insatisfacción en los colaboradores.

Acciones a tomar:

- **Plan de retención de empleados:** dar a conocer a cada uno de nuestros colaboradores cuanto la empresa invierte en ellos, refiérase a:
  - ➢ Salario fijo.
  - ➢ Comisiones.
  - ➢ XIII Sueldo.
  - ➢ XIV Sueldo.
  - ➢ Vacaciones.
  - ➢ Capacitaciones (Out Door, Inteligencia Emocional En Ventas).

De acuerdo a la revisión salarial las empresas pertenecientes al grupo tienen derecho a una revisión cada 2 años.

Plan de Desarrollo: entenderlo como un abanico el cual al momento de ingresar a un cargo dentro de la organización permite el crecimiento profesional, salarial y del trabajador.

Establecer planes de Incentivos:

Los cuales ya no se manejen de manera informal y sean sentados en actas y firmados refiriéndose a:

- Reconocimientos o recompensas.
- Premio al mejor vendedor del mes por agencia.
- Premio a la mejor Agencia a nivel nacional.
- Cenas entre Agencias.
- Viajes y Hospedajes para el empleado con mayor comisiones al mes y que haya sobrepasado las metas.

5.4 Satisfacción Laboral:

En los resultados se concluye que la insatisfacción laboral pasa por la falta de capacitación y en algunos casos de herramientas necesarias para el cumplimiento de actividades diarias del puesto.

Acciones a tomar:

- Plan de Inducción Inicial al personal.
- Entrega de manuales y reglamentos.
- Capacitación en las áreas de trabajo y asignación de herramientas en un plazo determinado a partir del ingreso.
- Evaluación de impacto de la capacitación.

De acuerdo al sentimiento de preferencias con algunos empleados, encontramos la necesidad de encaminar a las jefaturas orientando con nuevos estilos de dirección que contemplen:

- Fomentar el pensamiento crítico en los subordinados brindando espacios para que exista una participación, de la misma manera capacitar a las jefaturas en técnicas de comunicación e inteligencia emocional que permitan canalizar la información y hacer uso adecuado de la misma de manera imparcial. Esta alternativa resultaría también beneficiosa para los líderes.

- Busquemos objetividad en promociones, reconocimientos, participaciones en proyectos importantes mediante los indicadores de desempeño para que exista igualdad de condiciones en la exposición del potencial y desempeño de los colaboradores generando de esta manera un trabajo en equipo.

5.5 Conclusiones:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las tabulaciones y respectivos informes, generamos un plan de mejora que abarca cada eje planteado en el análisis de clima laboral; es importante tomar en cuenta que la propuesta se formó de acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario en cada una de las agencias tomadas como muestra.

Si bien es cierto el plan de mejora es una propuesta a ser aplicada en caso de que exista la apertura, es importante tomar en cuenta que constan aspectos que si no son manejados con la premura del caso, provocarán deserciones inminentes en puestos claves dentro de la organización.

La elaboración del plan de mejora permitió ver de una manera completa la necesidad que tiene el empleado por ser escuchado, valorado y sobre todo sentirse parte de la organización, por lo que una empresa que valore a su grupo humano es una empresa exitosa.

Finalmente luego de realizar la investigación, se llega a la conclusión que es importante conocer a la empresa, así como a quienes hacen parte de la misma, esta indagación debe ser constante, con la finalidad de realizar mejoras que sean productivas, las mismas que generarán una buena aceptación de los trabajadores, y favorecerá a la productividad, ayudando a cumplir con los objetivos previstos en la organización.

CONCLUSIONES GENERALES:

La adaptación y aplicación del test IPCO fue un aporte notable para el análisis del clima laboral dentro de la organización; cada una fueron realizadas de manera presencial tanto del encuestador como del encuestado, por lo que los viajes fueron planificados con antelación a cada agencia seleccionada como muestra.

El contacto con las personas así como la organización se realizaron de manera profesional, utilizando habilidades empáticas, debido a que las constantes quejas desdibujaban en un inicio la aplicación objetiva del test formando en nosotros conceptos premeditados sobre la realidad subjetiva que nos presentaban algunos empleados.

Cada aplicación sin dejar de lado el contacto con los empleados permitió evidenciar la necesidad que tienen en expresar sus peticiones y necesidades a una figura mal adoptada, que se encontraba casi desvirtuada llamada Talento Humano.

La objetividad y empatía permitió extraer información adecuada para identificar cada aspecto a mejorar dentro del clima de la empresa, por lo que cada resultado proyecta la necesidad de cambio dentro de la organización.

Recomendaciones:

Para mejorar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, es importante tomar en cuenta las necesidades evidenciadas en los resultados obtenidos mediante la aplicación del test IPCO.

Cada necesidad debe ser satisfecha tomando en cuenta el plan de mejora propuesto el momento de la culminación de la presente investigación.

Es importante aclarar que el progreso continua debería ser una meta en común por parte del todos los miembros de la organización, por lo que el plan de mejora propuesto buscaría como una siguiente etapa la aplicación del mismo dentro de la organización, contribuyendo a una solución de los diferentes problemas detectados.

El plan de mejora debe ser aplicado de manera inmediata buscando estructurar un cronograma con fecha de inicio y fecha de terminación, buscando reducir el tiempo de

respuesta para la satisfacción de cada necesidad, así como analizar la aplicación de indicadores de gestión que faciliten la evaluación y reforzamiento del proceso de cambio planteado.

Es importante recalcar que es de gran utilidad la realización de un estudio de clima laboral en cualquier organización, debido a que el evidenciar de manera objetiva la realidad en la que se desarrolla una organización, nos permite generar correctivos de manera oportuna, enmarcándonos en las nuevas tendencias de una cultura preventiva que brinda el talento humano en la actualidad.

6 Bibliografía

Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. México: D - Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Aguilar, A. (2011). *Instrumento de Clima Organizacional*. Obtenido de http://api.ning.com/files/xB84uhwVI9k5UJT9VhHsty7O0gmS8hGSBAXx*JnGeY7CANpPERl4ja85rvB3GR6-bQqxLpKg286CiiRqtp5g-hFfLqE4tcor/INSTRUMENTODECLIMAORGANIZACIONAL.pdf

Barragán, A. (2013). Pymerang. Obtenido de La importancia de un buen clima laboral en la empresa: http://pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/toma-de-decisiones/168-de-cultura-organizacional/402-la-importancia-de-un-buen-clima-laboral-en-la-empresa

Burgos, C. (2008). Estilos de vida y satisfacción laboral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Escanciano, I. R. (2010). Análisis de la comunicación no verbal de José Luis Rodríguez Zapatero. *Revista Latina De Comunicación Social*, 436.

Española, R. A. (s.f.). Real academia española. Obtenido de http://lema.rae.es/drae/?val=comunicacion

Espitia, L. C. (12 de Septiembre de 2006). Motivación laboral y clima organizacional. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf

Gadow, F. (2010). Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio. Argentina: Ediciones Granica.

Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 43-65.

Gil Rodríguez, F. A. (2014). Introducción a la psicología de las Organizaciones. España: Larousse - Alianza Editorial.

González, L. (2007). Satisfacción y motivación en el trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos.

Herrera, J., & Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable. Mexico: Red Universidad Autónoma Indígena de México.

James L, G., & John M, I. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos.* Mexico: MCGraw Hill.

Llanes, R. (2009). La motivación: una importante función de dirección. Argentina: El Cid Editor.

Pérez, D., Saraís, Góngora, G., & Ángeles, C. d. (2014). Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional. Cuba: Universitaria.

Psicologia y empresa: renovando empresas con talento humano. (28 de Diciembre de 2008). Importancia del clima organizacional. Obtenido de http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html

Publishing, M. (2007). Gestión y motivación del personal. España: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Romero, D. (22 de 06 de 2015). Empresa Celyasa. (P. Vallejo, Entrevistador)

Sayago, L. (2009). Investigación en comunicación organizacional. Argentina: El Cid Editor.

Silvestrin, B., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2009). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Colombia: Red Signo y Pensamiento.

Solarte, M. G. (16 de Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Obtenido de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/458247/mod_resource/content/1/SESION%2012%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf

Uribe, & Prado. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Mexico: El Manual moderno.

Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial. Cuba: B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya¨.