

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



# CLIMA ORGANIZACIONAL

**Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial**

Serie de Textos Académicos de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería

**Ing. Humberto Peña Rivas, PhD.**







Serie de Textos Académicos de la Facultad  
de Ciencias de la Ingeniería de la UPSE

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
*Una construcción personalizada del  
ambiente laboral como escenario de la  
producción empresarial*

Ing. Humberto C. Peña R., PhD.

Universidad Estatal Península de Santa Elena  
ECUADOR  
2018



Ficha Bibliográfica

Ing. Humberto Peña Rivas, PhD.

**Clima Organizacional**

***Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial***

Editorial UPSE

ISBN : 978-9942-776-07-5

Formato: 17 X 24 cm #páginas: 190

**Clima Organizacional**

---

**1° Edición**

**Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.**



**No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de los editores**  
©2018 - Derechos Reservados por: EDITORIAL UPSE

## Presentación

El libro **CLIMA ORGANIZACIONAL, Una construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial**, consiste en el análisis y evaluación que se le debe realizar a los estudiantes y Docentes de las Universidades del país “Ecuador”, con el fin de llevar una buena gestión en las empresas sean estas privadas, públicas o mixtas en general. El Gerente y personal en general que labora dentro de una organización debe cumplir una buena Gestión en los diferentes departamentos o áreas donde ejerce sus labores cotidianas, logrando que las empresas y sus colaboradores tengan un éxito total y buen rendimiento en su campo laboral.

Dr. Humberto Peña  
La Libertad, 25 de junio de 2018

## Contenido

INTRODUCCION .....	1
RESUMEN .....	3
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA .....	4
Perspectiva del Problema.....	4
Tendencia actual respecto al tema .....	6
Recomendaciones .....	8
Propósitos de la Investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
Antecedentes Históricos .....	14
Antecedentes Investigativos. ....	17
Bases Teóricas Referenciales .....	23
Clima organizacional .....	24
Introducción .....	24
El Clima Organizacional. Construyendo un Concepto desde las Empresas Publicas .....	25
Clima Organizacional y Teoría de la Percepción según Likert.....	30
Dimensiones del Clima Organizacional y su Incidencia en las Organizaciones. ....	34
La Medición del Clima Organizacional. Una Oportunidad para la Comprensión de su Homogeneidad.....	38
Beneficios de conocer el clima organizacional dentro de las empresas. ....	41
Ejemplo de una empresa que conoce su clima laboral.....	47
Empleados como base fundamental del clima organizacional .....	48
Integración de nuevos elementos.....	48
Creación de foros de talentos .....	49
Clima organizacional y productividad .....	49
Importancia de la medición del clima organizacional.....	50
La evaluación del clima organizacional le permite a su empresa: ...	50
Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones ....	52
Beneficios de aplicar las herramientas de clima laboral.....	53

Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional: .....	55
Tipos del Clima en las Organizaciones .....	56
Características del clima organizacional .....	59
El Clima Organizacional y su Incidencia Psicológica.....	61
Factores que condicionan la adaptación al clima de la empresa. ....	63
Clima y Subclima laboral .....	65
La importancia de los compañeros para general un buen clima laboral .....	66
Si no cuidas el clima laboral te arriesgas a una fuga de talento. ....	67
Como conseguir un buen ambiente de trabajo. ....	68
Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.....	70
La Ambivalencia entre el Medio Ambiente Laboral y la Motivación del Empleado de las Empresas Publicas de Estado. ....	72
Bases Legales.....	77
<b>Constitución de la República del Ecuador .....</b>	<b>78</b>
Título II    Derecho. ....	78
Sección octava Trabajo y seguridad social.....	78
Titulo VI    Régimen De Desarrollo .....	78
Capítulo sexto .....	78
Trabajo y producción .....	78
Sección tercera.....	78
Formas de trabajo y su retribución.....	78
<b>Ley Orgánica del Trabajo .....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO 3: RECORRIDO EPISTEMOLÓGICO Y METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>81</b>
Naturaleza de la Investigación .....	81
Selección de los Actores Sociales.....	88
Técnica de Recopilación de la Información .....	89
Técnica de Análisis de la Información.....	90
<b>CAPÍTULO 4: DESVELANDO E INTERPRETANDO EL DISCURSO DE LOS INFORMANTES CLAVES.....</b>	<b>93</b>
Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa. ....	94



Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales. ....	94
-Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa .	95
-Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema.....	95
Interpretación del Discurso de los Informantes .....	95
<b>CAPÍTULO 5: CONCORDANCIAS Y DIVERGENCIAS EN EL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES .....</b>	<b>119</b>
Descubriendo la percepción a través de las expresiones .....	119
<b>CAPÍTULO 6: POSICIONAMIENTO FINAL .....</b>	<b>129</b>
Generando una Postura Interpretativa sobre el Fenómeno en Estudio. Corpus Teórico.....	129
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>140</b>
Conclusiones.....	140
Recomendaciones .....	142
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
Anexo N° 1 Informante clave N° 1 .....	148
Condición laboral: Ingeniero con dieciséis (16) años de servicio. ..	148
Anexo N° 2 Informante clave N° 2 .....	154
Condición laboral: Licenciada en Administración de Empresas, con nueve (9) años de servicio.....	154
Anexo N° 3 Informante clave N° 3 .....	158
Condición laboral: Ingeniero de Mecánico de la Gerencia de Producción. Con tres (3) años contratado. ....	158
Anexo N° 1 Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud.....	162
Anexo N° 2 Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuit. ....	177

## LISTA DE FIGURAS

Figura Nº 1 Propósitos de la Investigación .....	13
Figura Nº 2 El Clima Organizacional. Construyendo un Concepto desde las Empresas Publicas .....	26
Figura Nº 3 Percepción del clima organizacional .....	30
Figura Nº 4 Ciclo del clima organizacional.....	31
Figura Nº 5 Teoría de la Percepción según Likert.....	34
Figura Nº 6 Dimensiones del Clima Organizacional.....	37
Figura Nº 7 Medición del Clima Laboral .....	41
Figura Nº 8 Desarrollar estrategias orientadas a datos.....	43
Figura Nº 9 Desarrollo profesional .....	44
Figura Nº 10 Prevenir costos de acciones legales .....	45
Figura Nº 11 Conocer a tus "líderes" .....	46
Figura Nº 12 Conocer el compromiso de tus empleados .....	47
Figura Nº 13 Importancia del Clima Organizacional .....	50
Figura Nº 14 Evaluación del Clima Organizacional .....	51
Figura Nº 15 Ventajas de medir el clima organizacional .....	53
Figura Nº 16 Factores que influyen en el clima laboral .....	56
Figura Nº 17 Tipos de Clima en las Organizaciones.....	59
Figura Nº 18 Características del clima Organizacional .....	61
Figura Nº 19 Ambiente externo e identificación individual del empleado .....	63
Figura Nº 20 Subclima laboral .....	66
Figura Nº 21 Importancia de los compañeros .....	67
Figura Nº 22 Fuga de talento humano por falta del clima laboral .....	68
Figura Nº 23 Buen ambiente laboral .....	69
Figura Nº 24 Buena productividad .....	71
Figura Nº 25 Ambivalencia del Medio Ambiente Laboral .....	77
Figura Nº 26 Entrevista con la Gerencia .....	82
Figura Nº 27 Técnica de Análisis de la Información.....	92
Figura Nº 28 Generando una Postura Interpretativa .....	139

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa.....	122
Cuadro N° 2 Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales .....	124
Cuadro N° 3 Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa .....	126
Cuadro N° 4 Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema .....	128



---

## INTRODUCCION

---

El estudio del clima organizacional en las empresas es una tarea compleja, por lo que se toma tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan, de allí que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados, considerando que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y por consiguiente se afecte su desempeño, pues se considera que el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, es así como se cree que el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral, y es el departamento de Talento Humano, quien debe desarrollar planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

De allí que la teoría de Herzberg explica que los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, son mucho más profundo y estable cuando son óptimos. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de

la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción.

No obstante, desde este punto de vista el presente estudio persigue generar un corpus teórico sobre el clima laboral desarrollado desde el seno de la gerencia de talento humano de las empresas, con la finalidad de adoptar una visión objetiva ante la realidad experimentada por empleados que conviven bajo circunstancias particulares y definen al clima organizacional como un escenario de conflictos que inducen a la desmotivación.

Es así como se infiere que la teoría de Herzberg, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

No obstante, el presente libro se estructura en siete (7) Capítulos; el Capítulo I, constituido por el Problema de la Investigación, los Propósitos y la Justificación; el Capítulo II, conformado por los Antecedentes que sustentan la investigación y las Bases Teóricas referidas a clima organizacional y medio ambiente laboral; el Capítulo III abordará la metodología requerida para el proceso de la investigación, señalando el diseño de la investigación, los actores sociales, las técnicas utilizadas para la recolección de datos y las técnicas de análisis empleadas; Capítulo IV, referido a las perspectivas a la luz de los actores; y los Capítulos V y VI, hacen mención al posicionamiento final donde se genera la postura interpretativa del autor frente al fenómeno estudiado. Por último se presenta el Capítulo VII, referido a las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo. Seguidamente se señalan las bibliografías consultadas.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito generar un corpus teórico sobre el clima organizacional. Se desarrolló bajo el enfoque de la metodología cualitativa que permitió analizar y describir desde la perspectiva de los actores sociales, situaciones específicas vivenciadas en su entorno laboral. El análisis del estudio se orientó hacia la interpretación de clima laboral existente en su lugar de trabajo. Igualmente se presentó un contexto teórico apoyado en el clima organizacional como base para el desarrollo del medio ambiente laboral que incide en el desempeño eficiente de los empleados; para el desarrollo de la investigación se consideró la adopción del método fenomenológico hermenéutico, por cuanto permitió capturar el sentido estructural sobre la apreciación del clima laboral que se encuentra en el departamento de talento humano, de la empresa. Para la recolección de la información se empleó la entrevista en profundidad, que permitió categorizar, analizar y triangular la información obtenida, generando el corpus teórico a partir de las descripciones de las situaciones internas que definen el clima organizacional desde la óptica de los actores sociales. La investigación se enmarcó dentro de la línea de investigación: responsabilidad social de la empresa, calidad de vida y bienestar en la sociedad de la información. Como conclusión, se evidencia que el clima organizacional se basa en el conjunto de características emocionales, de pensamientos y conducta que un empleado manifiesta; por cuanto se sugiere que los directivos propicien un aprendizaje social positivo, modelando comportamientos ajustados a la estructura y a los procedimientos de la organización.

**Descriptor:** Clima Organizacional. Medio ambiente laboral.

---

## CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

---

### **Perspectiva del Problema**

Desde tiempos inmemoriales, el hombre en su afán por autoconocerse ha intentado elaborar un enfoque que le permita comprender y justificar el porqué de su comportamiento en el medio laboral; es así como surge una búsqueda inquietante sobre la definición de clima organizacional, considerada como una ventana hacia la explicación de la productividad, identificación, desarrollo y evolución del entorno laboral, basándose en una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización.

Ciertamente, puede señalarse que en los últimos años, se ha desarrollado una alta tendencia explicativa sobre el desempeño profesional basándose en diferentes estudios que permiten relacionar las condiciones laborales y el comportamiento del empleado y es a partir de este enfoque holístico que se establece una relación entre el clima de la organización y los elementos determinantes que influyen en el comportamiento y actitud laboral de los empleados con los resultados de su desempeño, no obstante el clima organizacional es un indicador de la gestión y



como tal, permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Brunet (2009), señala que: “Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes” Estas percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un elemento determinante del comportamiento de los individuos en las organizaciones, pues relaciona las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

No obstante, el presente estudio centra su interés en la percepción o interpretación que poseen los empleados de los diversos departamentos de la gerencia sobre el desempeño laboral del talento humano, por cuanto este departamento se encarga de cumplir entre otras actividades, con las funciones de empleo, de administración de personal, retribución, desarrollo de

talento humano, relaciones laborales y servicios sociales y es apreciable que los trabajadores de la mencionada institución, aluden a ciertas perspectivas sobre las prácticas de liderazgo, los procesos para la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los reconocimientos laborales gestados en este departamento, que no son aceptables por los empleados, generándose un clima laboral conflictivo incidiendo en el clima laboral conflictivo.

Al respecto puede considerarse que la alteración del clima laboral, tal como lo señala Vargas (2014), surge de la poca disposición de la gerencia, para entender que “las personas buscan en su lugar de trabajo cumplir con un deseo de superación y que sus esfuerzos sean reconocidos, haciéndoles sentir que lo que hacen tiene sentido y valor para la organización.

Esta realidad induce a considerar que el personal dependiente del mencionado departamento, espera ser compensado con la apreciación de sus superiores, valorando lo que hacen y lo que logran por el bien común de la organización; situación común para todos los espacios laborales de la organización, aun cuando cada departamento, dependiendo de su naturaleza desarrolla una forma diferente de compensación laboral, que atiende no solo al aspecto económico, sino también al aspecto emocional del personal y del rol asignado.

## Tendencia actual respecto al tema

El estudio del clima organizacional en las empresas es una tarea compleja, por lo que se toma tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan, de allí que el **clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados,**

considerando que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y por consiguiente se afecte su desempeño, pues se considera que el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, es así como se cree que el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral, y es el departamento de Talento Humano, quien debe desarrollar planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

**Novedad de este libro, rango que lo distinga a diferencia de todo lo que ya conoce respecto al tema.**

A la organización empresarial, Institutos general.

**A quien va dirigido:**

A todos los estudiantes pertenecientes a la Universidad Península de Santa Elena (UPSE).

Estudiantes de las Universidades del Ecuador que elaboran en las empresas como pasantes, tesis y estudios afines que estén elaborando en las industrias ecuatorianas.

A las Instituciones y empresas públicas y privadas, de las organizaciones para tener una gestión de mayor calidad iniciativa y rendimientos al trabajo.

## Recomendaciones

El proceso de la investigación basado en el análisis del discurso de los informantes claves, permitió generar una postura investigativa que **culminó con la construcción de un corpus teórico sobre el clima organizacional** en la organización empresarial como constructo personalista del medio ambiente laboral genero las siguientes conclusiones:

- Canalizar la actitud negativa de los empleados sobre alguna decisión gerencial mediante la conversación y socialización de la información oportuna, para evitar relaciones interpersonales basada en la incertidumbre comunicacional ya que la actitud que asuman los empleados es producto de la evaluación que realice en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que haya obtenido.
- Los gerentes de las organizaciones deben enfatizar el despliegue de información y concientizar a sus miembros, en todos los niveles jerárquicos sobre los aspectos formales, el por qué y para qué de su existencia, con la intención de encontrar en ellos respuestas conductuales uniformes y coherentes con los objetivos organizacionales.
- Se recomienda a los Gerentes de talento humano propiciar un aprendizaje social positivo, modelando comportamientos ajustados a la estructura y a los procedimientos, de modo de influir en sus empleados para que de esta forma reproduzcan

acciones que respondan a sus necesidades particulares y a las de la institución.

## **Propósitos de la Investigación**

### ***Propósito General***

Generar un corpus teórico sobre el clima organizacional en la empresa como constructo personalista del medio ambiente laboral.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

### ***Propósitos Específicos***

-Interpretar los rasgos significativos del discurso de los empleados de la empresa, sobre el clima laboral presente en su espacio laboral

-Analizar la percepción compartida de los empleados, respecto a su trabajo, su comportamiento y actitud laboral.

-Construir un corpus teórico sobre el clima organizacional gestado desde el departamento de talento humano de la empresa a partir del significado y el sentido subjetivo que le dan los empleados.

## **Justificación del Proceso Investigativo**

En los últimos años, se ha desarrollado una alta tendencia explicativa sobre el desempeño laboral basándose en diferentes estudios que permitan relacionar las condiciones laborales y el comportamiento del empleado, es a partir de este enfoque holístico que se establece una relación entre el clima laboral y los elementos determinantes que influyen en el comportamiento y actitud laboral de los empleados de las organizaciones y los resultados de su desempeño laboral, no obstante sabiendo que el clima organizacional es un indicador de la gestión de la organización y específicamente del departamento de Talento Humano, que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

No obstante, surge la inquietud que da origen a la elaboración de este proceso investigativo sobre el clima organizacional como construcción personalista que hacen los empleados sobre su medio ambiente laboral, partiendo de la singularidad de sus acciones para construir a partir de sus convicciones una abstracción de lo que a su parecer rige y determina su motivación para realizar y cumplir con su cometido laboral.

El desarrollo de la presente investigación surge como necesidad de comprender y generar una postura interpretativa sobre la situación emergente desde el departamento de las organizaciones, ya que según observaciones del escenario, es evidente que desde el departamento de talento humano se diseñan manuales de procedimientos que deberían guiar y orientar el desarrollo de las actividades determinadas por las acciones laborales de cada uno de los empleados, ajustándose a las normas emitidas por el órgano rector.

No obstante desde un punto de vista sociológico, la investigación pretende demostrar que en este sector laboral, el empleado es un ser que busca no solo la satisfacción de sus necesidades sino también el reconocimiento dentro de la organización y al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización alcanzar su razón de ser, con altos niveles de eficacia. En este sentido los factores motivacionales explícitos en el comportamiento de las personas, atiende a características profundas y estables de satisfacción profesional.

Desde esta postura, el desarrollo de la investigación posee como marco referencial al departamento de talento humano de las empresas, cuyo interés fundamental es la construcción de un corpus teórico que permita comprender la multiplicidad de facetas y actitudes adoptadas por el empleados de esta organización a la hora de desempeñar sus funciones laborales, permitiendo de esta manera dilucidar sobre los elementos intervinientes intrínsecos y extrínsecos del marco epistemológico del clima laboral y su contexto que permita insertar la motivación como elemento determinante para el desempeño eficiente del docente, por cuanto el estudio de clima organizacional, se utiliza con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos que conllevan a que un ambiente genere insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

Así mismo la pertinencia administrativa de la investigación se determina por la necesidad de la cual atiende al grupo de personas encargadas de gestionar las organizaciones del Estado, quienes deben entender la naturaleza sociocultural de los empleados y los

factores de orden psicosocial para ir mucho más allá de la administración del talento humano o gestión del personal y dejando de ser mecanicista, concibiendo al hombre como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace, ya que el desarrollo armónico del clima organizacional se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y dignificación de las condiciones laborales, de las relaciones sociales de producción, en la valoración de las personas y en la potenciación de su talento humano.

En igual perspectiva, la investigación asume como pertinencia científica, la rigurosidad metódica del proceso para asumir una postura y generar el corpus teórico que permitirá comprender las empresa un sistema social abierto, enmarcado dentro del entorno empresarial nacional, con capacidad para crear su propio ambiente de trabajo, con normas, valores, historia de conflictos internos y externos, con sus propios procesos laborales y su planta física, formas de comunicación y proceso de liderazgo, entre otros que va a determinar su clima organizacional.

De allí que el estudio se engloba dentro de la línea de investigación “Responsabilidad social de la empresa, calidad de vida y bienestar en la sociedad de la información, cuyo propósito es analizar crítica, creativa e interpretativamente el sistema empresarial nacional”.





*Figura N° 1 Propósitos de la Investigación*

---

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

---

### Antecedentes Históricos

Los antecedentes del concepto de clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo. Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones, en efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

Sin embargo, a lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una

manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmosfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico, al respecto Sosa (2004) señala que “se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia”. (p.15).

A este criterio se suma el de Betzhold (2006), quien señala que la primera piedra en la investigación del clima organizacional “partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima”. (p.78). Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Se considera que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico. Dentro de estas investigaciones se encuentran las

de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, pues se distingue una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

Este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 y se puede encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) entre otros. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

Reichers y Schneider (2009), señala que el clima organizacional “es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”. (p. 58). Al respecto se considera que la relación sistema–ambiente, propia de la teoría del sistema abierto proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecido con

aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Garcés 2010) propuso una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

## Antecedentes Investigativos.

El clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de las organizaciones en función de su funcionamiento, dinámica de trabajo y estructura, en este sentido, el proceso de investigación busca generar un corpus teórico sobre el clima organizacional evidenciado en el departamento de talento humano de la empresa, de allí que el proceso requiere del apoyo teórico para poder sustentar las relaciones de la empresa y las expectativas de los empleados, de allí que el proceso requiere de la búsqueda de fuentes investigativas previas para generar apropiadamente una postura confiable y válida.

Al respecto Arias (2006), señala que: “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p.106). Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente la presente investigación refiriendo los estudios previos del libro relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.

Mendoza (2011), desarrollo una investigación titulada La Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). El presente libro, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orientó a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. Planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y la

explicación de la relación existente entre los factores motivacionales y el clima organizacional dentro de cada empresa.

Las variables analizadas permiten concluir que las necesidades de desarrollo organizacional determinan los criterios a ser tomados en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo humano, sistemas de compensación e incentivos, entre otros, además de señalar que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado.

En este sentido esta investigación al igual que la presente, busca implementar cambios en su estructura laboral con el fin de mejorar las condiciones ambientales que inducen a una mayor o menor productividad por parte del empleado.

Guillen (2012), presentó su Tesis titulada: Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en las Farmacias del Ecuador. El propósito general de este estudio fue determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, de manera tal que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. La investigación se sustentó en una investigación de tipo cualitativo, para lo cual aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de las farmacias del estado ecuatoriano y un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes. Una vez finalizada la investigación concluyó que existía relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el sentido que al mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción del cliente, comprobándose que las relaciones interpersonales, el

estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente. Por consiguiente recomendó establecer un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores de esa manera poder escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores en aras de mejorar la comunicación en la empresa.

Ambas investigaciones señalan que el clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Fonseca (2014), en su trabajo especial de grado denominado Estudio sobre el Clima Organizacional y el Desempeño del Personal Administrativo en el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial de Quito Ecuador, planteo como objetivo general, establecer una relación entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo, utilizando para ello la investigación documental, basándose en el análisis e interpretación de un instrumento tipo cuestionario aplicado a treinta y dos (32) sujetos participantes.

De este proceso de investigación concluyo que existen discrepancias marcadas al opinar sobre la responsabilidad de la gerencia, en procurar una justa clasificación profesional que han conllevado al pago irregular de las horas laborales extras, el conocimiento de los objetivos y normativa de la institución. Sugiriendo como recomendación establecer una interacción comunicativa constante basada en la retroalimentación y la



valoración del trabajo desarrollado por cada individuo para desarrollar una empatía y sentido de pertenencia laboral.

Existe un paralelismo en ambas investigaciones, ya que se plantean que el gerente debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

Villarroel (2013), presentó un estudio cuyo título fue Cultura y Clima Organizacional en el Hospital Materno Infantil "Hospital. San Judas Tadeo" Municipio Santa Elena. Su objetivo general se plantea destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del Hospital San Judas Tadeo En la provincia de Santa Elena. Esta investigación se enmarcó dentro del paradigma de investigación descriptivo no experimental bajo un diseño de campo. Según el propósito y objetivo se ubica en una investigación con un enfoque epistemológico de tipo introspectivo y vivencial. La población objeto de estudio conformada por (20) empleados que laboran en el área hospitalaria la muestra es estratificada, la recolección de los datos se hizo aplicando la técnica de encuesta, mediante el uso de un cuestionario en el cual se formularon preguntas cerradas los resultados obtenidos se analizaran por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaran en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis, que conllevaron a concluir que existen debilidades gerenciales en la promoción de una cultura y ambiente organizacional que condiciona la eficacia.

Se establece una correlación entre la investigación en proceso y la realizada por el autor, ya que se evidencia la necesidad de utilizar un estilo gerencial donde gerentes y subalternos participen mancomunadamente en la toma de decisiones por lo que recomiendan el estilo democrático. Y finalmente el gerente debe buscar constantemente la excelencia, mejorando cada día su calidad para ejercer funciones que le permitan mantener un liderazgo positivo y democrático, mediante el cual se motive al personal para que se desempeñe con entusiasmo y dedicación.

Mujica M. (2013), presentó una investigación titulada: El clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Central de Quito, cuyo objetivo fue el de analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad, la investigación se realizó mediante un estudio descriptivo transversal, con una muestra, obtenida por muestreo estratificado con afijación proporcional; utilizando un cuestionario estructurado en cuatro componentes y ocho subcomponentes. Finalizada la investigación, la autora concluye que: el clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud va en una escala de medianamente favorable a desfavorable; los resultados permitieron recomendar a las autoridades del Decanato y jefes de departamento introducir cambios planificados, tanto en la estructura organizacional como en el desempeño laboral de los profesores para lograr una mejor eficiencia y efectividad en trabajo.

Este estudio para el libro se puede relacionar que clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa.

La totalidad de los autores referidos, que se presentan como antecedentes a la investigación coinciden en que los administradores que se forman para gerencial deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos deben conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo. De igual forma, el individuo que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en las empresas.

## Bases Teóricas Referenciales

Una vez enunciados los antecedentes, se plantea las bases teóricas que sustentan la investigación, la cual permitió a través de la revisión bibliográfica, genera un basamento adecuado para la sustentación del proceso de investigación donde se enfatiza el estudio del clima organizacional. Estos representan el fundamento del trabajo de investigación, donde se detallan los elementos de la teoría que son utilizados directamente en el desarrollo de la investigación, Según Arias (2006): los define como: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.107). Es decir, aquí se hace un análisis exhaustivo de las teorías o conocimientos referentes al tema de investigación, y que repercuten en el problema y en las variables del estudio.

## Clima organizacional

### Introducción

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral.

El Clima Laboral forma parte de las políticas del personal y por parte de Talento humano se encuentra la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

### Definición

El Clima Organizacional es: una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

## El Clima Organizacional. Construyendo un Concepto desde las Empresas Publicas

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Ahora bien, se menciona que la definición de clima organizacional no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito industrial, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente organizacional; para Martín y Colbs.,(2009), el término clima como:

Un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos. (p.10).



Toda organización comienza como un pequeño **grupo**, y en su evolución pueden ir albergando a otros pequeños grupos que deriven de ella.

**Figura N° 2 El Clima Organizacional. Construyendo un Concepto desde las Empresas Públicas**

La definición objetivista privilegia una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En

conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Para Mañas, González y Peiró (1999) el clima:

Depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional. (p.84).

Esta definición integradora concibe al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez (2006), presenta una definición sugerente y completa de clima:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.108).

Según la opinión del autor, y trasladando este concepto al plano empresarial, el clima organizacional es una concepción que parte de la consideración de la gestión de talento humano como un departamento que consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a empleados, quienes son personas conectoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.

De acuerdo con Chiavenato y Colbs. (2001), el clima organizacional: “Es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. (p.119). Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Denison (2011), argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como: “Una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”. (p.81). Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

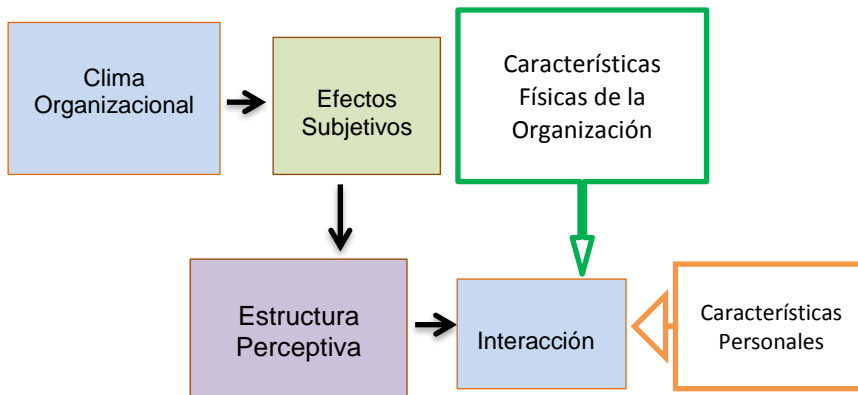
Martín y Colbs (2009) menciona que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia,



una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.

En el mismo orden de ideas, Gairín (2006) argumenta que: “Las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo”. (p.47). Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa en donde intercambian percepciones.

Goncalves (2010), menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones, “Se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo”. (p.59). Esto último se ubica en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar y es importante tener presente en el ámbito del trabajo un excelente clima organizacional para que las empresas fluyan y sea exitosa.



**Figura N° 3** Percepción del clima organizacional

## Clima Organizacional y Teoría de la Percepción según Likert

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, según Peiró (2006), “estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”. (p.156).

Esto permite considerar que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, como se evidencia en la figura 4.



**Figura N° 4 Ciclo del clima organizacional**

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

-*Variables causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las

variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

-*Variables Intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

-*Variables finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert (1976), es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que “los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva”. (p.78). Esta posición es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

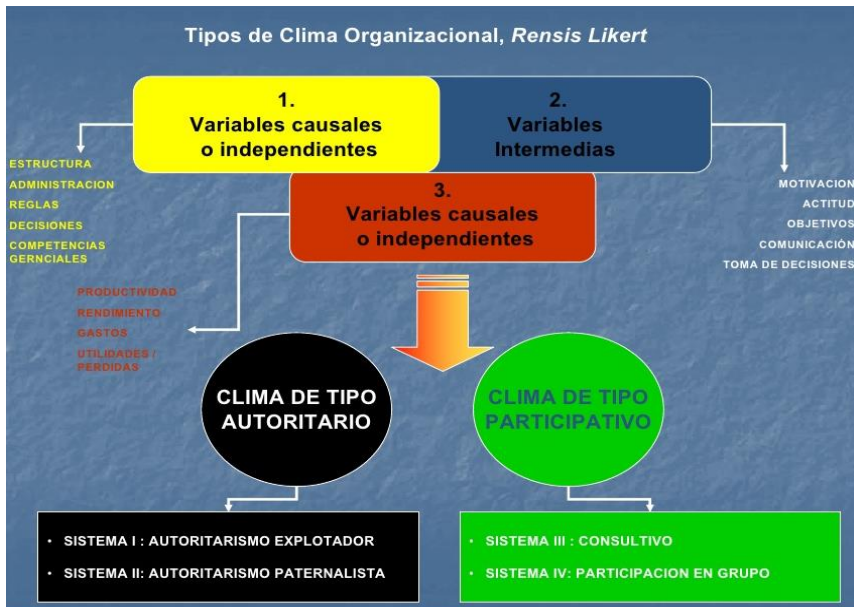
-*Sistema I. Autoritario explotador*: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

-*Sistema II. Autoritario paternalista:* se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

-*Sistema III. Consultivo:* se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

-*El sistema IV, participación en grupo:* existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.



**Figura Nº 5 Teoría de la Percepción según Likert.**

## Dimensiones del Clima Organizacional y su Incidencia en las Organizaciones.

Existe una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. El clima organizacional según Marchant (2005), se caracteriza porque:

- Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

-El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

-Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

-Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

-Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

De allí que los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima Organizacional, que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Goncalves (2010), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como a saber:

- La Estructura: que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la

organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

-La responsabilidad(empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

-La recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- El desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

-Las relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

-La cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-Los estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.



-Los conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

-La identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



**Figura Nº 6 Dimensiones del Clima Organizacional**

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **La Medición del Clima Organizacional. Una Oportunidad para la Comprensión de su Homogeneidad.**

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados.

Para Gibson y cols (2007) medir el clima organizacional: “Es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad”. (p.157). Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados. Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2011), se puede identificar tres posturas, a saber: “Medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales”. (p.198).

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Según Garcés (2010), el clima de esta forma “Se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales”.

(p. 87). Por tanto, los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medida perceptiva de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden se deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante

encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos., Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos, ya que el diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico.

Granell (2009), señala que las relaciones laborales en la organización “Pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado” (p.29); pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo

su nivel de trabajo, por esto mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales, pero es algo necesario y fundamental para cualquier institución, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere.



**Figura N° 7** Medición del Clima Laboral

## Beneficios de conocer el clima organizacional dentro de las empresas.

Ya sea que tú crees el clima laboral de tu empresa o que se cree solo, definitivamente tienes uno. Es tú decisión el construir tu camino al éxito con los ojos (u oídos) tapados o conocer la realidad

de tu compañía y moldearla a tu favor para desarrollar planes estratégicos.

Aquí compartimos 5 beneficios de conocer el clima laboral de tu organización y cómo hacerlo.

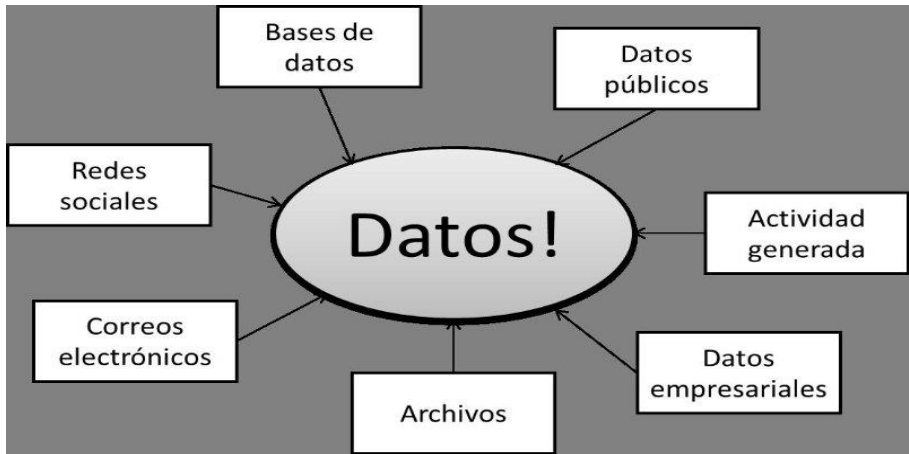
#### 1. Desarrollar estrategias orientadas a datos

Sin importar qué tan inteligente seas (o qué conexión tengas con fuerzas sobrenaturales que te digan el futuro) la realidad es que cada día, líderes de empresas muestran más interés en tomar decisiones basadas en información. Tu opinión y juicio son importantes pero poder argumentar tus estrategias con información objetiva hace tu trabajo mucho más valioso.

Investigar el clima laboral de tu empresa responde a interrogantes como ¿Existen delitos de abusos en mi empresa? ¿Mis empleados están satisfechos con su remuneración? ¿Qué tan bien está la relación entre colegas?

Todos estos factores te dan la posibilidad de implementar tácticas cuyo efecto puede ser medido dos o una vez por año bajo las mismas variables y comparar el éxito o fracaso de tus esfuerzos.

Además—si quieres jugar a ser Einstein—puedes comparar el incremento o descenso de estas cifras con tus datos de retención de personal y encontrar correlaciones o predictores que revelen por qué la gente se está yendo de tu empresa.



**Figura N° 8** Desarrollar estrategias orientadas a datos

## 2. Desarrollo profesional

En un mundo en el que el buen talento es escaso y en el que cada día es más fácil conectar talentos con oportunidades—redes sociales como LinkedIn han revolucionado en este campo el santo grial de la retención de personal se ha vuelto el desarrollo interno. El empleado talentoso quiere escalar pero pocas veces puede hacerlo dentro de tus paredes. Un estudio realizado por la compañía consultora FirstPlace Inc, encontró que el 40% de los empleados nunca ha tenido la oportunidad de hablar acerca de sus planes profesionales con sus supervisores.

Encuestas de clima laboral revelan qué tan satisfechos están tus empleados con sus oportunidades de desarrollo profesional brindándote ideas para futuras capacitaciones o beneficios (esta

información se llevaría muy bien con los resultados de tus evaluaciones de desempeño).



**Figura N° 9 Desarrollo profesional**

### 3.Prevenir costos de acciones legales

Avances en las leyes y el incremento en el nivel de educación de los empleados acerca de sus derechos han hecho que sean menos tolerantes a casos de abusos o injusticias.

Conocer si en tu empresa hay casos de abusos, Bullying, violencia o delincuencia puede ahorrarle dinero a tu empresa en lo que, en caso contrario, podrían resultar en futuras acciones legales en contra tuya.

En este caso las encuestas de clima laboral funcionan como un arma de prevención cuyas ganancias pueden ser medidas fácilmente.





**Figura N° 10 Prevenir costos de acciones legales**

#### 4. Conocer a tus "líderes"

Desafortunadamente muchas veces un mal clima laboral tiene como epicentro los mismos líderes. En la encuesta mencionada anteriormente acerca del bullying laboral, el 45% de participantes afirmaron que sus propios jefes causaron la agresión.

Encuestas de clima laboral revelan esta información ya que no solo indagan en el sentir del empleado sino en su opinión acerca de todos los colaboradores (jefes, colegas, proveedores, etc.) y viceversa.

A medida que la cantidad de encuestados incrementan este trabajo puede sonar arduo. No obstante, herramientas

tecnológicas actuales permiten realizar estas encuestas online a un sinnúmero de personas en tan solo pocos segundos.



**Figura N° 11 Conocer a tus "líderes"**

#### 5. Conocer el compromiso de tus empleados

Un mal clima laboral es muchas veces resultado de la falta de compromiso de los empleados. Sara Pubas, directora de CL Selection, en una entrevista para el diario Gestión afirma que "un colaborador que agrega valor (a la empresa) es el que está comprometido al 100% y ese colaborador que no está comprometido con la empresa no te va a agregar valor, va a generar un mal clima (laboral), no te va a brindar los resultados esperados..."

Conocer el clima laboral de tu empresa y detectar faltas de compromiso te ayuda a desarrollar planes de acción tales como tácticas para mejorar la comunicación internas o campañas de socialización en la que las personas conozcan la importancia de su

rol en la empresa. Un buen compromiso se consigue cuando el trabajador conoce y entiende su rol en la empresa y percibe la importancia de su trabajo en el cumplimiento de la visión corporativa.

**Figura N° 12 Conocer el compromiso de tus empleados**



### **Ejemplo de una empresa que conoce su clima laboral**

Coca-Cola es una de las empresas que mayor posicionamiento tiene a nivel mundial. Una de sus principales características y causas de éxito es que posee un clima organizacional muy positivo. Para la empresa, el funcionamiento tanto interno como externo es importante y por eso emplea distintas formas para mantener motivados a sus trabajadores y así funcionar eficazmente como una marca global llena de éxito.



## Cómo Coca-Cola mejora su clima organizacional

A continuación se presentan algunos puntos importantes que Coca-Cola contempla para mantener su reputación y prestigio como una de las empresas con mayor demanda para trabajar.

### Empleados como base fundamental del clima organizacional

Algo que identifica a The Coca-Cola Company es su interés por sus empleados, ya que implementa programas que les motiven a dar lo mejor de sí. Así, les ofrece:

- Seleccionar horarios de tiempo completo, medio tiempo, temporal e internados para que se acomoden a sus necesidades.
- Incluye beneficios a nivel laboral y profesional como financiamiento parcial de estudios y seguro médico, de vida y de invalidez.
- Un sólido programa de becas.

### Integración de nuevos elementos

Coca-Cola alimenta su plantilla integrando nuevos elementos a la organización, como personas con experiencia en otras empresas. De esta forma, la mezcla de conocimientos motiva el funcionamiento del trabajo en equipo y a que se genere un intercambio de ideas para que surjan mejores propuestas y soluciones más eficientes.

### **Creación de foros de talentos**

Se trata de una propuesta que motiva la sana competencia y el reconocimiento. De esta forma, los directivos proponen a los mejores empleados para nuevos cargos en otras ciudades e incluso otros países para motivarles a seguir creciendo profesionalmente.

### **Clima organizacional y productividad**

Como se ha visto, gran parte del éxito comercial de Coca-Cola se debe al interés de la empresa en mantener un clima organizacional positivo.

Esto contribuye a incrementar la productividad, pues un trabajador tranquilo y con buena actitud que esté en un contexto de calidad laboral positiva en el cual pueda desarrollar sus competencias y creatividad, está mejor preparado para afrontar todos los desafíos que se presenten.

## Importancia de la medición del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.



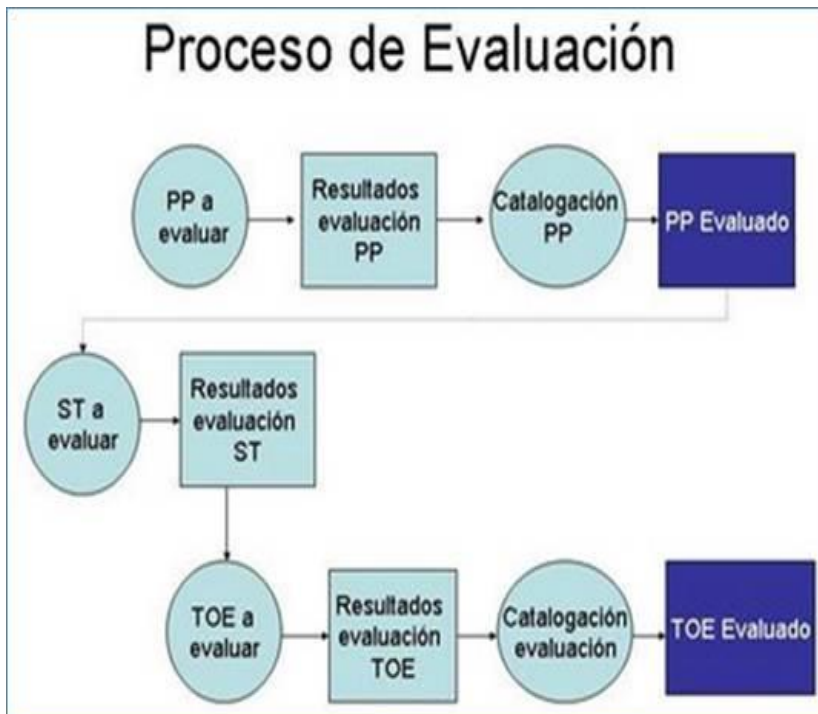
**Figura N° 13 Importancia del Clima Organizacional**

## La evaluación del clima organizacional le permite a su empresa:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones

interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.

- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.



**Figura Nº 14 Evaluación del Clima Organizacional**

## **Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones**

La Medición de Clima Laboral es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.

Sirve para detectar ciertos problemas emergentes dentro de las organizaciones, como por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, entre otros, por eso recomendable realizar la Medición del Clima Laboral.

El Clima Laboral es una serie de instrumento que se utiliza, con el objetivo de medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y se realiza con el fin de anticipar y detectar posibles problemas y focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.

Un estudio de Clima Laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Además tiene un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar las herramientas, se le hace sentir al personal el interés sobre la organización, por su Desarrollo Integral y el bienestar en su trabajo.





**Figura N° 15 Ventajas de medir el clima organizacional**

## Beneficios de aplicar las herramientas de clima laboral.

La aplicación de estas herramientas proporciona información precisa y útil para la Empresa, ya que de la misma se obtiene un feedback por parte de los colaboradores, con respecto a la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los colaboradores, entre otros.

Analizar el Clima Laboral redunda directamente en la retención de talentos y puestos claves de la organización, anticipándose proactivamente a la problemática que traería, aparejado un Ambiente Laboral negativo para el Personal.

Al generar los resultados de Clima Organizacional, la Empresa emite un mensaje claro a sus Empleados ya que, la realización de estos cuestionarios, refleja un gran interés y proactividad por parte de las organizaciones que las llevan a cabo. Además, propicia el escenario ideal para emprender cambios o mejoras directas.

Algunos de los objetivos por los cuales se realiza un estudio del clima laboral:

- Determina y analiza el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores para identificar aspectos que puedan entorpecer el éxito de los resultados programados.
- Identifica fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evalúa el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los directivos y personal dirigente en general.

A partir de la información que se obtiene por medio del Estudio de Clima Organizacional, los directivos de la organización en conjunto con el área de talento humano pueden diseñar y poner en práctica diferentes estrategias que se necesiten para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la empresa.

## Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional:

Factores generales.

- Organización del trabajo.
- Flujo de comunicación e información.
- Interés en los recursos humanos.
- Participación en las decisiones.
- Influencia y control sobre la organización.
- Presencia de burocracia.
- Coordinación e integración organizacional.
- Instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo.

- Retos en el trabajo.
- Reconocimiento y recompensas del trabajo.
- Especificación y claridad del trabajo.

Liderazgo de la Supervisión.

- Consideración del supervisor.
- Integración del equipo. Orientación a las metas.
- Utilidad de la supervisión. Liderazgo inter-pares.
- Consideración entre compañeros.
- Formación de equipos entre compañeros.
- Orientación hacia las metas entre compañeros.
- Utilidad de la colaboración entre compañeros.

Efectividad del clima.

- Efectividad de los grupos.
- Satisfacción del personal.

- Integración con las metas organizacionales



*Figura Nº 16 Factores que influyen en el clima laboral*

## Tipos del Clima en las Organizaciones

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoyético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la auto-reflexión del sistema organizacional. El clima organizacional según Méndez (2006), tiene las siguientes características:

Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboraría.

Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no re-suelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extensivo

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización

como en el cambio de una organización a otra. Barroso (2014; 112), distingue los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones:

-Clima tipo Autoritario-Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

-Clima tipo Autoritario-Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

-Clima tipo Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

-Clima tipo Participativo – Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.



**Figura N° 17 Tipos de Clima en las Organizaciones**

## Características del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la

organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.

**Estructura:** Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de todo tipo de reglamento, procedimientos o trámites que realiza la empresa para que ellos puedan ejercer su trabajo.

**Responsabilidad (*empowerment*):** Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.

**Recompensa:** La recompensa que obtienen los empleados por el trabajo que realizan, siempre y cuando sea un trabajo merecedor de ésta.

**Desafío:** La percepción que se tiene acerca de los desafíos que enfrenta la empresa al imponer el trabajo. Promueve aceptación de riesgos.

**Relaciones:** Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.

**Cooperación:** El sentimiento de las personas de la organización de poder formar parte de un equipo, el cual cuente con un apoyo mutuo y espíritu positivo.

**Conflictos:** El momento en el cual los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.

**Identidad:** Sentirse valioso dentro de la organización, sentir que forma parte importante del equipo.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean



diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.



**Figura N° 18 Características del clima Organizacional**

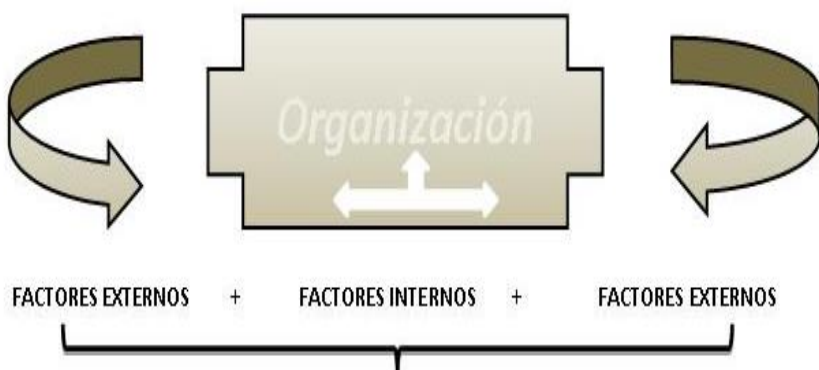
## **El Clima Organizacional y su Incidencia Psicológica**

El tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder

servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional. Garcés (ob.cit.), señala que: “El clima organizacional, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización”. (p.58), si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes dela organización.

No obstante, Weinert (2005), señala que cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: “A las características del ambiente de trabajo, y b) la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes”. (p.119). Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional

De acuerdo con Brunet (ob.cit), sobre este concepto de clima organizacional subyace dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo



***Figura N° 19 Ambiente externo e identificación individual del empleado***

**Factores que condicionan la adaptación al clima de la empresa.**

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por

ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (ob.cit.), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

De todo lo planteado anteriormente se puede considerar que en la percepción del clima organizacional de las empresas, tomando como referencia lo señalado por Brunet (ob, cit.), Influyen tres grupos de variables. La primera de ella son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas,

decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

### **Clima y Subclima laboral**

Clima y Subclima Laboral Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.



**Figura N° 20 Subclima laboral**

## **La importancia de los compañeros para general un buen clima laboral**

La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.



**Figura N° 21 Importancia de los compañeros**

## **Si no cuidas el clima laboral te arriesgas a una fuga de talento.**

Si no cuidas el clima laboral, te arriesgas a una fuga de talento El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa.

La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas. Dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta y el análisis y comunicación de resultados.

El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona apenas tiene capacidad de decisión.



**Figura N° 22 Fuga de talento humano por falta del clima laboral**

## Como conseguir un buen ambiente de trabajo.

1. Adopta una postura autocrítica. Ante todo, ten en cuenta en qué medida tus actitudes y comportamientos constituyen un obstáculo o facilitan las relaciones laborales.
2. Esmérate por establecer buenos vínculos. Si te sientes cómodo y confiado en el trabajo, podrás mostrarte abierto y predispuesto a generar lazos afables con tus compañeros y superiores.
3. Evita la competencia. Si bien es importante que desees superarte y tengas ambiciones profesionales, no midas tu éxito personal en relación al fracaso del otro. Generarás resquemores con tus colegas.
4. Reconoce los méritos ajenos. Si alguno de tus colegas merece un reconocimiento por su desempeño, díselo



- abiertamente. Así como a ti te gustaría recibir un elogio, empieza por elogiar a quien lo amerite.
5. Privilegia el estímulo antes que el castigo. Si eres el jefe o líder de un grupo, prioriza la motivación antes que la sanción. Si las personas a tu cargo son gratificadas, se sentirán más animados para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus obligaciones.
  6. Mantente por fuera de los comentarios. Abstente de participar en conversaciones mal intencionadas acerca de terceros. Si necesitas decirle algo a un colega, hazlo de frente.
  7. Fomenta la cooperación. Para que las responsabilidades sean compartidas y se ejercite la participación, delega las tareas posibles en las personas que las puedan cumplir. Lograrás que todos puedan agregar valor con sus acciones.



**Figura N° 23 Buen ambiente laboral**

## **Clima organizacional y su relación con la productividad laboral**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados en la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. Hoy casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadoras han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia, ya no es suficiente para el éxito de la organización.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática

no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.



**Figura N° 24 Buena productividad**

## **La Ambivalencia entre el Medio Ambiente Laboral y la Motivación del Empleado de las Empresas Publicas de Estado.**

En empresas públicas tales como la refinera, se puede decir que los empleados, que por un lado poseen un fuerte componente vocacional que los hace sentirse útil en la sociedad y que puede inducir a la auto realización y satisfacción personal, pero la realidad no puede cerrar los ojos, a la existencia de aspectos negativos sobre la situación del país, que puede llevar a desequilibrios personales y emocionales; frustración a la que llegan muchos y muchas empleados de estas empresas, que ven como sus esfuerzos y su trabajo no se transforman en la consecución de unos objetivos concretos y palpables.

El empleado tiende a contrastar el éxito del sistema público y contraponerlo al éxito personal. Algunas veces la perspectiva de los empleados no va más allá de la propia experiencia laboral. Si se amplía el campo de estudio, observando y analizando el sistema empresarial en general, se podría tener una visión más objetiva de la realidad y desde luego más optimista.

Esta circunstancias unidas al desprestigio social que conlleva la labor pública desde hace años, hace que se encuentre ante un problema psicológico individual de origen social, que genera un conjunto de síntomas como: falta de ilusión y expectativas, apatía, ansiedad y depresión, agotamiento físico y mental, entre otros muchos.

De allí que la satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual, tanto el puesto, como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación en un individuo es

inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionará satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, mediante cuestionarios y entrevistas.

Barroso (ob.cit.), señala que “La manera en la cual un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de la condiciones en sí, sino de las formas en que las perciba”. (p.87), en este sentido, su percepción a su vez está influida por su personalidad, sus expectativas, su operación política y social, su edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros asuntos relacionados con el trabajo, en el campo educativo, es necesario que la administración puede emprender una acción correctiva y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado, considerando que la satisfacción de éste en el trabajo, es un pilar fundamental para tener una productividad alta y a su vez poderla ir incrementando que es el objetivo que perciben las instituciones actualmente; manteniendo una atención especial en este punto que es la satisfacción del empleado en su trabajo. Muchas instituciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado donde se pregunta a los empleados cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad.

Sobre la base de esta apreciación surge el análisis, sobre los estudios de la satisfacción en el trabajo desarrollada por Herzberg (2009) y sus asociados formularon una teoría de satisfacción e inconformidad del empleo, a la que comúnmente se llama teoría de los factores higiénicos y los motivadores o Teoría de los dos

factores. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

-La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

-La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Esta teoría señala como factores higiénicos los sueldos y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación. Estos factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

El autor, destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos son tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación

negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg (ob. cit.), los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción, considerando entre los factores de motivación, los logros, el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad y la promoción.

Estos factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones este autor, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Tomando como referencia lo planteado por el autor, existen elementos como: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y otros que son factores que no motivan, pero su ausencia generan descontento o desmotivan. Pero factores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento laboral y otros, es considerado por el autor como elementos que si motivan cuando están presentes y en caso contrario generan insatisfacción.

En el ámbito organizacional, esta teoría tiene aplicación cuando los gerentes toman en cuenta estos factores para modificar el ambiente de laboral-organizacional: el logro, el reconocimiento y el trabajo interesante.

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó enriquecimiento de tareas. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.





**Figura N° 25 Ambivalencia del Medio Ambiente Laboral**

## Bases Legales

Toda organización debe cumplir con un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de ésta, como son las leyes y reglamentos que rigen las condiciones del trabajador y de la empresa.

Las organizaciones deben de contar con un clima laboral adecuado, que las oriente de forma exitosa hacia la consecución de las metas trazadas. Es por ello que toda empresa debe cumplir o acatar ciertas leyes que tienen como finalidad garantizar un clima laboral que estimule al trabajador a seguir esforzándose para lograr los objetivos de la organización. A continuación se describen las siguientes:

## Constitución de la República del Ecuador

### Título II Derecho. Sección octava Trabajo y seguridad social

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

### Título VI Régimen De Desarrollo Capítulo sexto Trabajo y producción Sección tercera Formas de trabajo y su retribución

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el

fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

## Ley Orgánica del Trabajo

### Título I De la relación laboral y del contrato de trabajo

#### Capítulo II

#### Responsabilidad y obligaciones.

**Art. 35.-** Obligaciones del empleador o empresario.- Son obligaciones del empleador o empresario:

1.- Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

2.- Respetar el derecho a la intimidad personal y familiar del trabajador o trabajadora, en consecuencia no puede introducirse, sin autorización del trabajador o de autoridad competente, en los instrumentos de trabajo, como internet y otras técnicas de

información y comunicación que estén a cargo del trabajador o trabajadora para su trabajo, ni instalar mecanismos de control que lesionen su pudor, ni sin haberlos advertido previamente.

5.- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo según las disposiciones legales y reglamentarias, las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo ordenadas por las autoridades competentes, y con especiales facilidades para el acceso y desplazamiento de las personas con discapacidad.

**Art. 37.-** Obligaciones del trabajador o trabajadora.- Son obligaciones del trabajador o trabajadora: 1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos. 2.- Tratar al empleador o empresario y a sus representantes con la debida consideración y respeto; el mismo trato debe a sus compañeros y compañeras. 5.- Cumplir las órdenes del empleador o empresario y las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

**Art.- 39.-** Las condiciones del ambiente de trabajo.- El trabajo debe realizarse en un medio y en condiciones en las que el trabajador o trabajadora: 1.- Pueda alcanzar el desarrollo íntegro como persona racional, libre y sociable. 2.- Desarrollar su vida social, familiar y cultural, así como gozar libremente del descanso y recreación. 3.- Gozar de un ambiente saludable, en armonía con sus compañeros y compañeras, lo mismo que con la naturaleza y sus recursos animales, vegetales y minerales.

---

## CAPÍTULO 3: RECORRIDO EPISTEMOLÓGICO Y METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

---

### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación permite considerar que para acceder al conocimiento debe existir integración en la capacidad para sostener el dialogo que surge entre el investigador y el investigado, mirar la realidad dentro de su contexto natural, tal y como sucede, intentar encontrar el sentido del fenómeno en estudio e interpretar el fenómeno de acuerdo al significado que tiene para las personas que participan en la investigación.

En atención a lo expuesto, esta investigación se sustentó en la metodología cualitativa, con abordaje de la investigación social, pues centró su interés en el clima laboral y el ambiente de trabajo, desde una perspectiva fenomenológica hermenéutica, así que el paradigma fenomenológico por su parte estudió la vida laboral del sujeto desde su cotidianidad. Según Berger y Luckman, (2010), señalan que:

El individuo sabe que hay realidades múltiples que pueden ser transitables y sabe cómo tienen que actuar los otros y es esto lo que se espera de ellos: lo que se espera será sobre la base del rol tipificado, que determinada persona represente. (p.58).



**Figura Nº 26 Entrevista con la Gerencia**

En este abordaje los sujetos se desarrollan en zonas limitadas de significados, por cuanto el paradigma sostiene que el hombre se produce a sí mismo y a su entorno como empresa social e intenta explicar la realidad. En el mismo orden de ideas Martínez (2011), señala que la hermenéutica “es el conocimiento y arte de la interpretación sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento.” (p. 115); de allí que es importante destacar que la hermenéutica aplicada al proceso de la investigación permitió interpretar y comprender el contexto social de los empleados que laboran para las empresa y la percepción que poseen sobre el departamento de talento humano, pues la misma es un proceso

de interpretación, que partió del estudio de la experiencia vivida y los objetivos de esa interpretación es comprender lo que ocurre.

En este sentido se considera que en la tradición interpretativa se sustituye los ideales teóricos de explicación, predicción y control por los de comprensión, significado y acción. Su finalidad no es buscar explicaciones causales o funcionales de la vida social y humana, sino profundizar nuestro conocimiento y comprensión de por qué la vida social se percibe y experimenta tal como ocurre. El propósito de la ciencia social dentro del paradigma interpretativo o hermenéutico es revelar el significado de las formas particulares de la vida social mediante la articulación sistemática de las estructuras del significado subjetivo que rigen las maneras de actuar de los individuos. Bajo esta tradición la realidad es un constructo social: la realidad social no es algo que exista y pueda ser conocido con independencia de quien quiera conocerla.

Leal (2005), afirma que: “el investigador desarrolla conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de la información; trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. De manera que es esencial experimentar la realidad tal como la experimentan” (p. 107). Por lo tanto en esta investigación no se presentan cuantificaciones, solo registros narrativos del fenómeno estudiado.

La conducta humana no puede ser explicada como pura conducta observable y medible, sin prestar atención al conjunto de sus significados latentes que la motivan, es por ello que se considera la necesidad de investigar el significado de la visión que poseen los empleados de la empresa, sobre su entorno laboral, desde el paradigma cualitativo con metodología fenomenológica, la cual permitirá acercarse al mundo personal de los participantes en el

estudio y buscar la objetividad en los significados, utilizando como criterio de evidencia el acuerdo en la intersubjetividad. En este sentido Martínez (ob cit), al referirse al método fenomenológico señala que “las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante el método fenomenológico” (p. 167).

La fenomenología y su método nacieron en el contexto de la filosofía como una alternativa para vencer el realismo ingenuo y el idealismo; pertenece a una escuela filosófica que defiende algunos supuestos sobre la concepción del mundo y la manera de conocerlo. Así que la fenomenología investiga la realidad que solo puede ser captada desde el contexto de quien la vive y la experimenta sin que dicha realidad se altere en su estructura desde el exterior.

Husserl citado en Martínez (Ob.Cit.), señala a la fenomenología como “un método que permite describir el sentido de algo, viéndolo como fenómenos (neumáticos) de conciencia” (p.155); o sea, la fenomenología penetra en el mundo personal de los sujetos, y trata de buscar la objetividad en los significados sustentando como criterio de evidencia en concordancia con la intersubjetividad, pues con ella se plantea el estudio de las experiencias humanas pero partiendo desde la intuición reflexiva que nos ayudara a clarificar la experiencia vivida a través de la descripción de los hechos exactamente como ocurren en nuestra conciencia.

El mismo autor, construye su concepto de método fenomenológico a lo opuesto a la actitud ingenua natural, con la que el ser humano se enfrenta a la vida cotidiana, de las cosas mismas sin plantearse problemas, ni cuestionar, solo sobre sus



posibles planteamientos o sobre si la apariencia de las cosas responde realmente al fondo de cómo realmente son, sino de forma somera da por hechos que el mundo es como es.

De este modo, dicha corriente filosófica se caracteriza por aproximarse a las realidades personales, que tienen mucho que ver con lo vivido, con las relaciones y sentimientos, como lo destacan Álvarez y Jurgenson (2010) quienes señalan que la fenomenología descansa en cuatro conceptos clave y estos son: “la temporalidad (el tiempo vivido), la espacialidad (el espacio vivido), la corporalidad (el cuerpo vivido), y la racionalidad o comunalidad (la relación humana vivida)” (p. 85). Es decir el ser humano en espacio temporal, es un ser al que pone la conciencia en su experiencias, por lo cual nunca dejan de estar vinculadas con su propio mundo.

Por su parte Mayntz y otros (ob.cit.), señalan que la epistemología de la investigación, se refiere a “La naturaleza entre el sujeto cognoscente y el objeto que puede ser conocido y por lo tanto a la postura que debe asumir el investigador respecto a su objeto de conocimiento” (p.57), es decir, trata sobre la naturaleza del conocimiento; en este nivel del diseño cualitativo es donde se debe precisar la posición paradigmática.

Así mismo la investigación atendió a una perspectiva metodológica, que según Rusque (2010), “Es la forma en que el investigador puede proceder para hallar el conocimiento de aquella realidad que cree que puede ser conocida” (p. 118). Trata de la naturaleza del método, supone una preocupación por el modo en que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en el que se encuentra.

En conclusión, el método fenomenológico, estudia las realidades como son verdaderamente, permitiendo que estas se manifiesten

por sí mismas sin alterar su estructura desde el exterior, manteniéndola íntegra en su totalidad.

Así Leal, (ob cit) al referirse a la fenomenología hermenéutica expresa que el significado de lo vivido es el cimiento principal de las líneas de investigación, y dentro del método fenomenológico señala que uno de los más empleados es el de Spiegelberg (2001) que refiere una búsqueda de la comprensión del fluir de las cosas a través de formas narrativas, el cual consta de seis (6) fases que inician con la descripción del fenómeno y termina en la interpretación del fenómeno.

-En la fase 1, se describió el fenómeno desde la experiencia en forma específica en todo su esplendor sin omitir detalles, sin emitir juicios de valor, el discurso puede ser superficial y en primera persona, se requirió la intuición del investigador para sumergirse en el fenómeno, en esta fase se establecieron las ideas que describieron el fenómeno, correspondientes a como los empleados se ven afectados por el clima laboral entendiendo que este es el resultado de factores tales como motivación, desarrollo de talento humanos, participación y toma de decisiones, remuneración, comunicación, identificación con la institución, ambiente físico y trabajo en equipo entre otros.

-La fase 2, se refirió a la búsqueda de múltiples perspectivas: estas se obtuvieron de las diferentes visiones del fenómeno por parte del investigador, personas incluidas o agentes externos. En esta fase se trató de obtener toda la información posible sobre diferentes puntos de vista y diferentes orígenes, sin tomar en cuenta lo antagónico que fueron. Toda la información se obtuvo tomando notas o registrando los datos en formatos para la captura de la información, pero siempre tratando que la información no se alterara con la presencia de la investigadora. Cabe destacar que

para la presente investigación, esta fase correspondió a la ubicación de las perspectivas de los empleados seleccionados y la propia perspectiva sobre el fenómeno investigado, sin que esto tuviese que ver con las opiniones emitidas por quienes participaron. Se utilizó la entrevista focalizada para encontrar lo más importante y significativo para los sujetos participantes, sobre los acontecimientos del fenómeno, fue un encuentro cara a cara, lo cual permitió una relación más de cerca entre los participantes y el Investigador.

-La fase 3, búsqueda de la esencia y la estructura: a través de la organización de la información en matrices, para ser comparada de manera que afloraron las coincidencias y las diferencias. O sea, luego de recolectar la información, de manera reflexiva se buscaron las coincidencias para relacionarlas con las existentes dentro de la estructura y así poder categorizarlas y realizar la matriz de información.

-En la fase 4, constitución de la significación: se realizó una profundización en la estructura lo cual permitió la construcción de los significados. Esta fase se llevó a cabo en el contexto de lo ya organizado en la fase anterior para poder construir los significados que los empleados participantes tienen sobre el clima organizacional presente en la empresa donde cumplen con sus labores diarias.

-La fase 5 corresponde a suspensión de juicios: esta fase se caracterizó por la suspensión de los juicios mientras se recoge la información y el investigador se fue familiarizando con el fenómeno objeto de estudio. Se trató de distanciarse de la actividad para poder contemplarla con libertad, sin las construcciones teóricas o las creencias que determinan una manera u otra de percibir, esta fase se relacionó con el carácter

abierto de la entrevista, la misma se da en una conversación libre con los informantes y el investigador, en ella se hizo un seguimiento a las ideas de estas respecto a la narración que hicieron de sus vivencias referidas a la convivencia que hacen con sus compañeros de trabajo y el entorno laboral.

-La fase 6 correspondió a la interpretación del fenómeno, esta fase permitió sacar al exterior los significados ocultos para comprender la realidad de lo que se investigaba. De modo que en esta investigación se interpretó toda la información aportada por los empleados de los diferentes departamentos de las empresas participantes en el proceso de investigación.

## Selección de los Actores Sociales

Las informantes clave para la presente investigación fueron tres (3) profesionales que laboran en la empresa de talento humano; Morse, (2008), al referirse al criterio de selección de los informantes clave expresa que “Los criterios para escoger una comunidad específica obedecen al conocimiento previo de necesidades y condiciones apropiadas del trabajo que se desea realizar a la demanda de dicha comunidad, el interés del investigador y la factibilidad del estudio” (p.38)

En atención a lo antes señalado, la selección de las informantes clave, se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes criterios: un (1) ingeniero titular con dieciséis (16) años de servicio y un (1) ingeniero contratado con tres (3) años laborando como interno y una (1) administrativo del departamento de talento Humano de la empresa con título de Licenciada en administración y nueve (9) años de servicio.

## Técnica de Recopilación de la Información

Para la recolección de la información se empleó la entrevista focalizada, donde se requirió de encuentros cara a cara con los sujetos seleccionados. Villasante (2010), señala que la entrevista, se puede entender como: “una conversación libre en la que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos, que ayuden al informante a brindar mayor información” (p.158). Así mismo esta entrevista se caracterizó por tener un propósito explícito, este tipo de entrevista supone un aprendizaje mutuo en el que hay un conocimiento bidireccional de creencias, cultura, sociedad, desde la forma más espontánea del participante.

De manera tal, la entrevista focalizada es una interacción entre personas en las cuales se generara una comunicación en donde una de ellas conversara sobre un tema específico, en este caso la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional gestado en el medio ambiente laboral y la productividad empresarial producto de la motivación y satisfacción laboral.

Para cumplir con el propósito de la investigación, en la entrevista se empleó la videograbadora, previo consentimiento de los participantes en la investigación, para así poder registrar toda la conversación, la cual se llevó a cabo en un espacio previamente seleccionado considerando que el mismo reunía condiciones apropiadas, que permitieron el desarrollo de la entrevista de manera armónica y sin interrupciones. La misma se realizó partiendo de una previa invitación a cada uno de los actores sociales, donde se fijó la fecha para realizarse; la duración de cada entrevista tuvo un tiempo aproximado de noventa (90) minutos,

donde se abordó como tema principal el entorno laboral, sin embargo, el dialogo permitió a los actores sociales hacer un recorrido por su vida personal que develaron las huellas de su formación y los valores hacia el trabajo y las relaciones interpersonales que constituyen en este caso la base para el desarrollo del clima laboral.

Ahora bien, Rodríguez, Gil y García (2007), definen la entrevista como “un proceso de entendimiento y confianza mutua entre entrevistador y entrevistado” (p. 171) En este sentido puede evidenciarse la relevancia de lo que significa el dialogo como un método de transmisión de información donde la comunicación no verbal tiene gran importancia durante la interacción cara a cara.

Leal, (ob cit), se refiere a la entrevista en profundidad, como entrevista abierta en la que “se busca encontrar lo más importante y significativo para los informantes sobre los acontecimientos y dimensiones subjetivas, en un encuentro cara a cara” (p. 116).

Partiendo de allí, se consideró oportuno emplear un anecdotario para escribir los aspectos que se podían escapar de la entrevista oral, tales gestos, mirada, postura y otros que sobresalían en el momento de la entrevista y que podían servir para generar una percepción sobre el fenómeno investigado.

### **Técnica de Análisis de la Información**

Una vez logradas las entrevistas, para analizar los resultados, se procedió a la categorización y triangulación de la información sustentada en la información textual obtenida del discurso de los informantes clave del estudio, es decir los tres (3) sujetos seleccionados según los criterios previamente establecidos.

La categorización fue plasmada de manera descriptiva, sin ser sometida a un análisis crítico. Según Morse (ob cit), la

triangulación “permite reinterpretar la situación en estudio, a la luz de las evidencias provenientes de todas las fuentes empleadas en la investigación” (p.95). Constituye una técnica de validación que consiste en cruzar, cualitativamente hablando, la información recabada. Su propósito está dirigido a ofrecer la credibilidad de los hallazgos. La triangulación puede adoptar varias formas, pero su esencia fundamental es la combinación de dos o más estrategias de investigación diferentes en el estudio de las mismas unidades empíricas.

Domínguez, (2005), señala que el ejercicio de la triangulación “Consiste básicamente en la comparación de información para determinar si ésta se corrobora o no, a partir de la convergencia de evidencias y análisis sobre un mismo aspecto o situación” (p.165). En este sentido, se analizó e interpretó la información recopilada, para el desarrollo de una teoría cónsona y coherente con dicha información y con la realidad empresarial existente en los departamentos que conforman el organigrama de la empresa.

No obstante, García, (2008), señala que: “Se pretende que a través de la convergencia de información obtenida mediante la entrevista focalizada, la fase de interpretación “parta de lo estrictamente descriptivo hasta llegar a la explicación de la situación abordada.” (p.162), lo que exigirá la revisión reiterada de la información recopilada, con el propósito de ir descubriendo el significado de cada una de las expresiones de los sujetos entrevistados, considerando el todo y las partes.

En el mismo orden de ideas, Goetz (2009), menciona que la fase de interpretación es entendida como: “El logro de la coherencia entre una categorización particular y su ubicación en el contexto estructural de la situación que se estudia”. (p.125). En el presente

estudio, la interpretación de la información fue un proceso que permitió conocer a los sujetos entrevistados, detectando lo más significativo de su conducta, de sus estados emocionales, de su ambiente físico y sociocultural, además de identificar sus sentimientos, emociones, y percepciones manifestadas en el discurso sobre la percepción que estos poseen acerca de la motivación hacia su trabajo como respuesta al clima laboral de la empresa.



**Figura Nº 27 Técnica de Análisis de la Información**



---

## CAPÍTULO 4: DESVELANDO E INTERPRETANDO EL DISCURSO DE LOS INFORMANTES CLAVES

---

La conciencia humana es un todo relacional capaz de encontrar las propiedades emergentes como síntesis de la diversidad. Esta conciencia práctica indica que el sujeto de análisis introduce en el objeto el principio de su propia relación con ese objeto y la visión cualitativa tiende así, primero, a dar cuenta del horizonte de las formas simbólicas en donde se desenvuelven las acciones sociales, formas simbólicas que toman apariencia codificada, es decir son lenguajes, pero de cuyo estudio nos interesa no su gramática o estructura interna, sino su carácter comunicativo de mediador y formador de las experiencias y de las necesidades sociales; y, segundo, a examinar las producciones significativas de los propios sujetos generadas y construidas por los actores.

Por tanto, la semántica del discurso envuelve y determina a la semiótica del signo; tomando el hecho mismo de comprender el carácter de una narración que sitúa al sujeto en un tiempo, y relacionándolo con el pasado y el futuro. Lo que interesa es, pues, la praxis intersubjetiva de los actores y no el sistema de la lengua como sistema abstracto; el habla concreta cobra sentido sólo cuando se refiere a un contexto y a un juego de acontecimientos que regulan la polisemia de los símbolos y los articulan con las acciones situadas. El discurso es, por tanto, algo más que una actualización o concreción de un sistema de signos: es una representación de la realidad realizada por su sujeto social. Tal como lo señala Alonso (2009), “se trata de encarnar al sujeto en un cuerpo social, con una

intersección de relaciones, un encuentro entre lo social y lo individual, entre la intersubjetividad y la subjetividad, una forma relacional en la que se manifiesta la coexistencia”. (p.98).

En este sentido el concepto de visión como mirada social supone la apertura al sujeto y a los actores en un proceso reflexivo de producción mutua. La tarea de la investigación es, por tanto, descubrir la naturaleza del mundo social a través de la comprensión de cómo la gente actúa y da sentido a sus propias realizaciones vitales. El investigador no puede poner al margen su sentido social común como forma de conocimiento de las estructuras sociales.

Se presentaron categorías definidas para abordar el fenómeno en estudio y generar el corpus teórico basado en la comprensión que los actores tienen de su realidad social; las mismas emergieron del discurso de los actores sociales, pues en ellas se pretendió agrupar objetivamente la cosmovisión que estos individuos poseen sobre su labor profesional y la definición que le dan al escenario de acción donde confluyen diversas posturas individuales, que dan oportunidad para el surgimiento de un clima laboral particular que puede proyectar las diversas realidades.

### **Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa.**

Señales discursivas que denotan lo que el empleado cree, piensa y siente sobre las diversas situaciones presentes en el seno de la organización.

### **Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales.**

Se refiere a la forma como se desarrollan las interacciones humanas de los empleados en el medio laboral, los eventos y las circunstancias que rodean las actividades laborales diarias.

### **-Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa**

Hace mención a los estilos comunicacionales que se desarrollan dentro de la organización y que permiten el tráfico de información, el desempeño laboral y el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos institucionales.

### **-Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema.**

Acercamiento a una definición de clima organizacional y las situaciones que ocurren en el entorno laboral que sutilmente afecta la apreciación que poseen sobre la realidad.

## **Interpretación del Discurso de los Informantes**

### Actor Social 1

Los empleados de las empresas además de poseer una maestría en contabilidad financiera el obtenida en una universidad de Central del Ecuador; con 42 años de edad, se ha desempeñado durante dieciséis años en diferentes cargos laborados en la empresa de la refinería, actualmente se desempeña como gerente de departamento de talento humano desde hace tres (3) años.

Categoría: Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa.

Sub- categoría: no es que sea lo máximo!...

...ya tengo tres (3) años y medio encargado de este departamento y bueno... **no es que sea lo máximo!...**

Sub-categoría: cada quien está en lo suyo...

... cada quien tiene su función asignada, o sea... **cada quien está en lo suyo**, porque esa es la manera de agilizar el trabajo...

Sub-categoría: por ser una de la mejor empresa del estado tiene mucha plata...

...que las personas o la sociedad se ha hecho una idea de que la Refinería **por ser una industria Petrolera tiene mucha plata** y que en esas oficinas no falta nada! Y no es así...

La percepción de los empleados frente a su sitio de trabajo constituye la base para generar en él, ese proceso de identificación que hace consolidar el compromiso laboral y el cumplimiento de sus funciones. El no considerar el puesto de trabajo como lo mejor dentro de la empresa, hace percibir que se espera o se considera merecer otro cargo superior al que ya se tiene.

Sub-categoría: se trabaja con un día bueno y con otro no tanto...

...es una empresa normalita, común y corriente donde **se trabaja con un día bueno y con otro no tanto...**

Sub- categoría: ... un baúl lleno de oro...

... anteriormente decir la Refinería, era como decir, una caldera de plata, o **un baúl lleno de oro** porque en verdad si había...

Sub- categoría: no están lo suficientemente preparados...

... pues **no están lo suficientemente preparados** para realizar algunas de las actividades que les encomiendan cuando ingresan a la empresa...

Sub-categoría: yo pienso que eso es culpa de la gerencia de talento humano...

...**yo pienso que eso es culpa de la gerencia de talento humano**, pues es ella la que se debe encargar de orientar al personal que comienza a trabajar en la empresa...

Sub-categoría: cambio tan dramático del ambiente...

...No sé! realmente a ciencia cierta no te puedo señalar que es lo que ha incidido en el **cambio tan dramático del ambiente...**

Categoría: Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales.

Sub- categoría: no logran identificarse con el trabajo

... personas que no les gusta trabajar, personas que **no logran identificarse con el trabajo** porque siempre se están quejando...

Sub-categoría: unos meses se están jalando las mechas en el pasillo...

...el mismo cuchicheo entre las mujeres hace que se formen líos, porque primero se juntan y después comienzan a salir compinchitas y en **unos meses se están jalando las mechas en el pasillo...**

Sub-categoría: yo si aplico la normativa...

...en mi departamento no se da eso porque **yo si aplico la normativa** y no dejo que me saboteen el trabajo, pero eso lo he visto de cerca en los pasillos...

Sub-categoría: que las relaciones interpersonales se den bien...

...talento humanos esta no solo para administrar el personal que allí labora, sino también para vigilar **que las relaciones interpersonales se den bien...**

El actor deja entrever como la incertidumbre en las relaciones interpersonales son un caso particular dentro del proceso perceptual que se presenta en las diferentes situaciones laborales cuyo significado no es claro, y que en consecuencia crea duda e inseguridad. En este mismo orden de ideas Keith (2013), señala que la incertidumbre “Tiene efectos importantes sobre el individuo, que en general son negativos, porque entre otras cosas lo desorganiza y lo trastorna”. (p.133), pues al no conocer cómo es la potencial conexión entre el objeto o la situación con la persona

no puede generar un elemento conductual o cognitivo de relevancia

Sub- categoría: falta de compromiso de las personas...

... en la mayoría de los casos los problemas que se presentan en las oficinas están relacionados a la **falta de compromiso de las personas...**

Sub-categoría: ...la mayoría quiere echar el carro...

...**la mayoría quiere echar el carro** y cuando se le obliga a trabajar se molestan y es donde comienza el verdadero problema, porque el trabajo lo hacen más lento...

Sub-categoría: ...son las personas que generan problemas...

...**son las personas que generan problemas**, porque se creen apoyados, son los que no hacen las cosas como deben ser y no se esmeran tampoco en aprender...

Sub-categoría: se trabajaba en paz...

...anteriormente todo era tranquilo, más relajado, armonioso, **se trabajaba en paz**, cada quien en lo suyo y de hecho compartíamos hasta un café...

Sub- categoría: ahora todo es un conflicto...

...ya no les gusta compartir ninguna actividad ni dentro ni fuera de la empresa, **ahora todo es un conflicto...**

Categoría: Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa.

Sub- categoría: la falta de comunicación entre los empleados...

...son muchos los problemas que se presentan y todo es por **la falta de comunicación entre los empleados...**

Sub-categoría: ...las personas allí se tratan a las patadas...

**...las personas allí se tratan a las patadas**, no hay respeto, se confabulan en grupitos y esos grupitos entorpecen la labor de quienes realmente desean trabajar...

Sub-categoría: está centrada en organizar cuadrillas para los actos políticos...

...la gerencia de talento humano **está centrada en organizar cuadrillas para los actos políticos** que en planificar, organizar, orientar y controlar las funciones de los departamentos...

Sub-categoría: no establecen líneas que puedan servir de ejemplo a las demás personas...

...cada quien hace lo que quiere por el hecho que son los de recursos humanos y en realidad **no establecen líneas que puedan servir de ejemplo a las demás personas...**



Sub-categoría: el cargo los engrandecen tanto que fallan en la comunicación...

...la actitud que estos asumen cuando las van a comunicar, es como que **el cargo los engrandecen tanto que fallan en la comunicación...**

Sub-categoría: en tu trabajo consigues maltratos psicológicos...

...que si solo **en tu trabajo consigues maltratos psicológicos**, presión hasta sentirte perseguido, vigilancia con arrogancia, y de paso obligaciones políticas sin necesidad...

Sub- categoría: la gerencia no utiliza correctamente la comunicación...

...Tampoco vamos a decir que las cosas no funcionan y que existe una ambiente laboral casi toxico porque **la gerencia no utiliza correctamente la comunicación...**

Sub-categoría: allá mismo es de donde comienzan los problemas...

... la misma gerencia es un caos total porque **allá mismo es de donde comienzan los problemas**, porque las personas van y se quejan por algo y no son atendidas...

Categoría: -Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema.

Sub- categoría: entra ocupando cargos bueno y eso desmotiva...

...Hoy día no existe la meritocracia, el recién llegado y nuevo, sin currículo ni preparación entra ocupando cargos bueno y eso desmotiva...

Sub-categoría: se dan a la tarea de boicotear...

...los mismos compañeros de trabajo se dan a la tarea de boicotear lo que tú haces, se encargan de adular porque ese es el término a los jefes...

Sub-categoría: sentido de pertenencia e identificación con el trabajo bajo esas condiciones no funciona...

...no te ves valorado y menos compensado ni moral ni económicamente, así que eso de sentido de pertenencia e identificación con el trabajo bajo esas condiciones no funciona...

La interacción que se da en el medio laboral mediante el cumplimiento de los roles laborales, está determinado por las diversas manifestaciones emocionales del individuo, en este sentido Morales (2009), señala que los sentimientos “Son tendencias o estados de ánimo de baja intensidad y larga duración que aparecen como respuesta a la manera en que una persona siente y reacciona ante los eventos de la vida diaria”. (p.95). por consiguiente, la necesidad de establecer relaciones armónicas entre los compañeros de trabajo, están relacionadas a la necesidad de reconocimiento profesional y a la interacción armónica con los demás.

Sub-categoría: lo más viable es consensuar o diagnosticar como se sienten los empleados...

...aunque para mí lo más viable es consensuar o diagnosticar como se sienten los empleados, que les gusta, que les disgusta, que podría cambiarse, es decir, darle la oportunidad para expresarse y generar cambios...

Sub- categoría: que tu espacio laboral, te valore como profesional...

...es importante que tu espacio laboral, te valore como profesional, te haga sentir importante y que te traten con respeto, con consideración, que te dé la oportunidad de crecer...

Sub-categoría: cada día se observe como crece la apatía...

...es lamentable que cada día se observe como crece la apatía entre los empleados del sector petrolero, y que solo los motiven los bonos o los beneficios adicionales...

Sub-categoría: si el empleado no se motiva, nada cambia...

...aunque escriban, apliquen y requeté apliquen las normas, hagan celebraciones políticas, impriman amonestaciones, hagan lo que hagan si el empleado no se motiva, nada cambia...

Sub-categoría: no es algo que se compra en la farmacia...

... la motivación no es algo que se compra en la farmacia, la motivación nace del incentivo que le dé el patrono a su empleado...

Entre las líneas de su narración, el informante expresó la necesidad que sienten como trabajadores de escuchar una palabra de motivación por parte de los jefes inmediatos superiores, que requieren de una compensación emocional mediante las palabras de reconocimiento laboral.

Las evidencias encontradas en el discurso del informante indicaron que los principales factores de motivación laboral deberían estar ligados a un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

La satisfacción laboral ha sido definida por Vargas (2010), como: “El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo”. (p.136). por lo tanto, puede sostenerse que quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

#### Sub- categoría: el aire de allí los contamina...

... el empleado una vez que entra allí se transforman, pueden venir con una sonrisa en la cara pero apenas entran se les desaparece, es como que el aire de allí los contamina...

#### Sub-categoría: siempre hay discordias...

...pocas veces suelen verse compartir momentos gratos, amenos, siempre hay discordias, comentarios, molestias por algo...

#### Sub-categoría: van a determinar o influir el comportamiento...

...todas esas manifestaciones del hacer diario y que van a determinar o influir el comportamiento de los empleados, estos van a ser proactivos o pasivos...

El clima laboral según la perspectiva del actor social es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Actor social 2

Licenciada en Administración de Empresas, con nueve (9) años de servicio; egresada de la Universidad Central de Quito, actualmente se desempeña como secretaria en el departamento de Talento humano de la Refinería, cantón La libertad Península de Santa Elena.

-Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa.

Sub-categoría: no había capta huella...

...**no había capta huella** para el control de llegada y de salida, pues esto era una piedrita en el zapato para muchos que cuestionaban a quienes llagaban tarde...

Sub-categoría: la empresa está muy politizada...

...no para andar haciendo eso en las calles, lo que pasa es que **la empresa está muy politizada**, con el cuento de que es del pueblo...

Sub-categoría: compensa el tiempo que uno pierde haciendo campañas políticas...

...cuando uno lo necesita de verdad, pues esto **compensa el tiempo que uno pierde haciendo campañas políticas** en la calle...

De acuerdo a Guede (2016), dentro de las organizaciones, el papel del gerente de talento humano es primordial, este debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerando al mismo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional

**-Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales.**

Sub-categoría: yo sentía que me estaban haciendo la guerra...

...estaba llegando y que no sabía nada de nada, **yo sentía que me estaban haciendo la guerra** y pudo ser así porque ese cargo pues obvio que lo deseaban muchas personas...

Sub-categoría: viendo a quien le pisan la manguera...

...en esa oficina no son manguito fácil, ya tengo nueve años y todo el tiempo he pisado con pie firme porque andan **viendo a quien le pisan la manguera...**

Sub-categoría: ella fue la única que me apoyo...

... yo sentí que **ella fue la única que me apoyo** porque no le interesaba el puesto, porque se quería ir para Oriente, sino me hubiese hecho la vida de cuadritos...

Sub-categoría: con ella hubo muchos enfrentamientos...

...**con ella hubo muchos enfrentamientos** con el personal, sobre todo los externos, o sea, las plantillas que trabajan en los taladros que son personas no todas estudiadas...

Sub-categoría: el ambiente se ponía pesado...

...podíamos estar muertos de risa y en lo que ella llegaba todo era tétrico, parecía un funeral y **el ambiente se ponía pesado...**

Sub-categoría: hablar de relaciones interpersonales, todo era un desastre...

... gracias a Dios se fue, en realidad cuando ella estaba la parte administrativa funcionaba bien, pero la **hablar de relaciones interpersonales, todo era un desastre...**

Sub-categoría: habían muchos conflictos entre el personal...

...**habían muchos conflictos entre el personal** que laboraba no solo en este departamento, sino también en los demás, entonces los directores buscaban que se amonestaran...

Sub-categoría: reconoce el trabajo de cada quien y lo manifiesta...

... a cada quien y lo ha responsabilizado de su labor, y lo mejor de todo es que **reconoce el trabajo de cada quien y lo manifiesta...**

-Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa

Sub-categoría:

... todos venían y me preguntaban por esto, por aquello, por planillas que ni idea de que hablaban y no conseguía quién se sentara conmigo al menos a decirme mire aquí esta esto y aquí esta lo otro...

Sub-categoría: sin la más mínima formación para tratar con el personal...

... de nuevo la jefa del departamento, una señora bastante complicada, de mal carácter y **sin la más mínima formación para tratar con el personal...**

Las diversas situaciones comunicacionales que determinan las relaciones interpersonales de los empleados, según se expresa en el discurso de la informante clave, contribuyen a desmotivarlos, afectando su desempeño laboral. Adipal (2007), señala que la motivación: “Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian la percepción del trabajo que está realizando en su puesto de trabajo”. (p.159).

Sub-categoría: muy obstinada y muy agresiva para comunicarse...

... nunca tuvimos buenas relaciones, era una persona **muy obstinada y muy agresiva para comunicarse**, todo lo decía gritando, su tono de voz alto y estridente...



Sub-categoría: no sabía comunicarse...

...**no sabía comunicarse**, de hecho ella llegaba y solo decía buenos días pero sin mirar a quienes estaban allí, nunca había una sonrisa o una palabra agradable...

Chiavenato y Colbs. (2001), definen la comunicación como: “Una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”. (p.89).

Partiendo de allí se puede inferir que el proceso comunicacional llevado a cabo en la empresa no es el más idóneo para establecer una relación laboral asertiva, según se evidencia en las líneas discursivas.

Sub-categoría: le hablaba a las personas con un tono imponente...

... era una persona hostil, **les hablaba a las personas con un tono imponente**, eso hacía que las personas al hablar con ella ya iban predispuestas a contestarle mal o defenderse...

Sub-categoría: es una persona muy calmada, muy objetiva y muy mediática...

... viene de trabajar con varias trasnacionales y tiene mucho dominio de personal, **es una persona muy calmada, muy objetiva y muy mediática...**

Sub-categoría: sabe cómo persuadir a los empleados...

...ella **sabe cómo persuadir a los empleados** y uno siempre termina haciendo lo que ella pide de manera normal, sin angustias ni estrés...

-Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema.

Sub-categoría: se trata en gran medida de que cada uno resuelva las cosas...

... hay muchos departamentos y **se trata en gran medida de que cada uno resuelva las cosas** que puede resolver para no saturar al departamento de talento humano...

Sub-categoría: ...ella es muy de Rafael Correa

...**ella es muy del régimen!**, yo creo que como todos los que están en esos cargos pues, la mayoría de los fines de semana organizan actividades políticas y ella está vigilando que uno vaya...

Sub-categoría: la gente se amotina...

... nada más por el hecho de que se obliga a cada quien a cumplir con su trabajo ya eso es suficiente para que **la gente se amotina...**

Sub-categoría: espacio donde se trabaja...

...para mí clima laboral es como el **espacio donde se trabaja...**

Sub-categoría: si se siente bien o no...

...lo que siente el empleados cuando está en medio de la oficina por ejemplo, **si se siente bien o no**, si le provoca trabajar motivado o simplemente tiene apatía...

Sub-categoría: lo que se experimenta...

... es eso, es lo que se experimenta al estar en contacto con el medio ambiente, en este caso el medio laboral de la oficina

Actor social 3

Ingeniero de petróleo, egresado de la Universidad central de Quito, con 35 años de edad, actualmente se desempeña como Ingeniero adjunto a la Gerencia de Producción en la refinería la Libertad , en condición de contratado desde hace tres (03) años.

Categoría: Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa.

Sub- categoría: **más vale tener un contratico que no tener nada!...**

...Eso para mí fue una gran alegría, porque como están las cosas en estos momentos,... **más vale tener un contratico que no tener nada!...**

Sub-categoría: mucho **cacique y poco indio....**

... los jefes de pronto te ordenan realizar un trabajo y otro jefe te da otra orden sin lograr culminar el primer orden, motivado a que

todos necesitan el trabajo “urgente”... coloquialmente **mucho cacique y poco indio....**

Sub-categoría: **aguantar la pela a ver si me dejan fijo.....**

...los jefes no ven no les importa si viajo, si madrugo, si dejo sola a mi familia, pero tengo como dicen... **que aguantar la pela a ver si me dejan fijo...**

La apreciación que poseen los empleados ante el lugar de trabajo forma parte del proceso de consolidación frente al compromiso laboral y el desempeño de sus funciones. Si no se valora el trabajo, no se crea el sentido de pertenencia necesario para crear un agradable entorno laboral.

Sub-categoría: Sin embargo hay que adaptarse...

...del óptimo desempeño, depende la producción de crudo, no todos los días son productivos...**Sin embargo hay que adaptarse.**

Sub- categoría: **...no consigo que me empleen de forma fija**

...mantengo una buena imagen en la empresa sobre mi desempeño laboral para lograr una buena evaluación, sin embargo veo que el tiempo pasa **y no consigo que me empleen de forma fija...**

Categoría: Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales.

Sub- categoría: acá sólo interesa es la producción...

... los mismos empleados fijos comentan que ya ni siquiera les aprueban cursos porque y que no hay presupuesto **acá sólo interesa es la producción.....**

Sub-categoría: hay cosas positivas, pero también cosas negativas...

...el beneficio sería para el profesional y también para la empresa, de esta manera optimizas la producción y mejoraría el ambiente de trabajo **así que hay cosas positivas, pero también cosas negativas...**

Sub-categoría: uno tiene que rendir el doble por no estar fijo en la empresa...

... no existe una buena comunicación ya que ellos piensan que uno les va a quitar el puesto y no se dan cuenta que a veces **uno tiene que rendir el doble por no estar fijo en la empresa...**

Sub-categoría: **mejorar las relaciones en el medio ambiente laboral...**

...la Gerencia de talento humano debería implementar estrategias de apoyo que promuevan la integración y el respeto entre los empleados a través de talleres, convivencias entre otros, a fin de **mejorar las relaciones en el medio ambiente laboral...**

Sub-categoría: espero como todo el mundo estar fijo en la industria petrolera

... te digo todo esto con miedo ya que como sabes estoy contratado y **espero como todo el mundo estar fijo en la industria petrolera....**

El actor deja entrever como la incertidumbre en las relaciones interpersonales son un caso particular dentro del proceso perceptual que se presenta en las diferentes situaciones laborales cuyo significado no es claro, y que en consecuencia crea duda e inseguridad.

Categoría: Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa.

Sub- categoría: ... no hay ni existe una buena comunicación, ni compañerismo en el campo laboral...

...Lamentablemente nos encontramos con algunos empleados que sólo están pendiente de que si llegas tarde, si no cumples las labores, en si todo lo negativo, no hay ni existe una buena comunicación, ni compañerismo en el campo laboral...

-Sub categoría: No se le da el valor al empleado

No se le da el valor al empleado, no hablemos de un valor económico, no es pagar un escalafón por el título, es el valor como profesional...

-Sub categoría: Uno como profesional siente mayor interés por un reconocimiento social

Obviamente tú estudias aparte para aprender para consolidar un ingreso económico superior, pero yo creo que uno como profesional siente mayor interés por un reconocimiento social que un reconocimiento económico...

Según lo acotado por el informante clave, existe una necesidad muy marcada del reconocimiento profesional, además de la ausencia de valores como el respeto no solo en la comunicación, sino también en los méritos académicos, que les permita sentirse valorados dentro del organigrama de la institución.

Rodríguez (2009), señala que: “Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona”. (p.119). En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

-Sub categoría: Siento que cada día hay mayor desmotivación.

...ya no vemos nuestro trabajo como algo grande, al contrario siento que cada día hay mayor desmotivación...

-Sub categoría: La motivación nace del incentivo que le del patrono a su empleado

La motivación no es algo que se compra en la farmacia, la motivación nace del incentivo que le del patrono a su empleado, desde que yo estoy en la empresa en muy pocas oportunidades he visto una palmada en la espalda mía.

El discurso denota como el informante clave asocia que la motivación es un elemento que está vinculado directamente a la

actuación del gerente o del patrono, esta situación ausente en la institución muestra cómo afecta el grado de interés por realizar las tareas de manera eficiente.

Álvarez (2013) señala que “La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro”. (p.73). es estas líneas discursivas, permiten considerar que a frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Además se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en la pasividad laboral.

Categoría: -Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema.

-Sub categoría: que van a determinar o influir el comportamiento de los empleados.

Esta referido a todas esas manifestaciones del hacer diario y que van a determinar o influir el comportamiento de los empleados, estos van a ser proactivos o pasivos en función de todas esas situaciones que día a día van a dirigir como actuar, como pensar...

-Sub categoría: Si el ambiente esta caluroso las cosas se harán mucho más lentas, más desmotivadas

Es igual al clima atmosférico, si el ambiente esta agradable pues uno hace las cosas con mayor empeño, si el ambiente esta



caluroso las cosas se harán mucho más lentas, más desmotivadas...

De una manera comparativa el actor social describe su percepción sobre la definición de clima organizacional aplicado a las empresa, en ella enfatiza el hecho de elementos influyentes en el comportamiento de los empleados.

-Sub categoría: Esto va alterar no solo el humor de las personas,

Como todos debemos trabajar en equipo seguramente esto va alterar no solo el humor de las personas, sino también las relaciones interpersonales entre los empleados y los jefes que son con quien más uno se relacionan...

Precisa en sus líneas discursivas como las diversas situaciones diarias que suceden entre los distintos departamentos de las empresa pueden afectar la manera de como las personas van a enjuiciar la realidad. De allí que el clima organizacional proporciona cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y en subsistemas que la componen.

No obstante, una vez analizados e interpretados los fragmentos del discurso de los informantes claves, surge la convergencia de evidencias de la información recopilada, obteniendo mediante la contratación de las categorías una visión interpretativa de los hechos, en donde las sub categorías de los elementos discursivos permitieron señalar que el clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo

tanto se afirma que la reacción estuvo determinada por la percepción.

---

## CAPÍTULO 5: CONCORDANCIAS Y DIVERGENCIAS EN EL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES

---

### **Descubriendo la percepción a través de las expresiones**

En este punto de la investigación, se consideró que la actividad se orientó fundamentalmente en la interpretación de toda la información obtenida en las entrevistas realizadas a los participantes, desde un concepto ontológico. Lincoln y Guba, (2010), consideran que esta postura concibe a los fenómenos sociales como: “Representaciones de causas cuyo significado se les atribuye al actor social de acuerdo a una realidad observada” (p. 79).

Partiendo de allí, este capítulo buscó encontrar entre las líneas discursivas esas concordancias y divergencias que permitieron comprender la realidad del fenómeno en todas sus cualidades, interpretándolos contenidos cognitivos del discurso, creencias, visiones del mundo, argumentos y valoraciones de los esquemas

de representación, considerados como sub categorías interpretativas, pues en ellas se mencionaron aspectos que permitieron descifrar la manera de pensar, compartir y de participar del actor social.

Mejía, (2009), señala que lo central de la investigación cualitativa: “Es la utilización del lenguaje como representación simbólica de la comunicación social, del mundo subjetivo de las creencias, valores, motivaciones, deseos y significados que caracteriza a los hechos sociales”. (p. 109). No obstante, el propósito de establecer concordancias y divergencias entre las líneas discursivas plasmadas en las entrevistas, fue interpretar las propiedades expresivas desplegadas en los enunciados verbales sobre la realidad, los valores, las creencias, los deseos y las motivaciones que subrayan y sustentan la acción social.

Cada uno de los participantes, posee una visión sobre las circunstancias que suceden en su entorno, sin embargo, al relacionar los discursos, se pueden encontrar aspectos coincidentes que definen la realidad social, asimismo partiendo del rol que ocupe dentro de la situación en estudio, cada uno posee un punto de vista diferente sobre algún aspecto del tema en estudio, lo que permitió establecer las divergencias discursivas y que permitió generar una interpretación teórica del porque sucede el hecho.

En el proceso de la investigación la temática centró su interés en el clima organizacional presente en el departamento de talento humano de la refinería de Santa Elena, como constructo personalista del medio ambiente laboral, a partir de allí, se buscó interpretar el sentido del discurso, pues al tomar como referencias las sub categorías, se percibió que cada frase exterioriza lo que el actor social siente y piensa, su afecto, motivaciones, deseos,

intenciones y el sentido de su visión que responde al porqué de su percepción social.

En este orden de ideas, se estableció una relación entre los discursos sin emitir juicios de valor, ni contrastaciones teóricas, lo que se buscó fue fijar una interpretación dialógica reconociendo sus puntos de vista sin tener necesariamente que compartirlos. En sí, se trató de resumir las expresiones lingüísticas que permitieron formular a partir de ellas una concreción de ideas sobre el porqué ocurre el hecho y así poder adoptar una postura teórica ante el fenómeno estudiado.

A continuación se muestran los cuadros que resumen las concordancias y divergencias encontradas en el discurso de los actores sociales en cada categoría, dando surgimiento a las categorías interpretativas, es decir, a esas agrupaciones de fragmentos discursivos que comunes de las perspectivas sociales de los actores sobre el hecho investigativo:

**Cuadro Nº 1 Realismo o Irrealismo Subjetivo. De Cara al Panorama Interno de la Empresa**

	Sub-Categorías Interpretativas	Actor Social 1	Actora Social 2	Actor Social 3
COINCIDENCIAS	<i>Percepción sobre el Entorno Laboral</i>	La empresa proyecta una imagen social de empoderamiento y equilibrio, sin embargo, funciona como otra empresa normal, con sus fortalezas y debilidades comunes, donde los empleados experimentan inconformidades laborales	La política gubernamental se encuentra involucrada en el funcionamiento de la empresa, al sugerir la participación de los empleados fuera de su horario genera descontento en los empleados	No existe una unificación de criterios en cuanto a las órdenes de la cadena de mando, generándose poca definición de tareas asignadas y con ello poco rendimiento laboral.
DIFERENCIAS	<i>Líneas que definen la actitud laboral</i>	El comportamiento laboral de los empleados, depende de las orientaciones recibida desde un inicio por parte de quien está a cargo del departamento y no de Talento Humano	El estilo de trabajo que asuman los empleados desde que ingresen a su puesto de trabajo va a depender del comportamiento de la gerencia de Talento Humano como guía y ejemplo a seguir.	El empleado debe adaptarse y decidir cómo actuar laboralmente siendo consciente de que su desempeño determina las oportunidades y logros laborales dentro de la empresa

Entre las líneas discursivas de los informantes clave, se observó que poseen una visión pluralista de la empresa, es decir, para ellos la proyección que ésta hace hacia la sociedad, está condicionada por un empoderamiento que desde muchos años ha permanecido latente, pues para la sociedad la empresa, ha sido la mayor referencia de

poder económico y de administración financiera del país, por cuanto su imagen corporativa ha logrado generar en la sociedad una perspectiva de funcionamiento ajustado a los lineamientos de las grandes empresas, sin considerar el hecho de que es una organización donde confluyen personas con patrones culturales diferentes, y estilos comunicacionales que inciden directamente en el pleno desarrollo de las actividades laborales.

Desde el mismo punto de vista, los informantes claves coinciden en suponer que la política ha sido un factor determinante en la toma de decisiones que han desfavorecido la actuación laboral de los empleados, por cuanto en la mayoría de los casos quienes conducen las altas gerencias de los departamentos, son personas que están bajo direcciones políticas de Estado y que tratan de influir en el desempeño laboral de los empleados.

Una de las divergencias más acentuadas, es la percepción que los informantes clave poseen sobre la responsabilidad de generar un proceso formativo e informativo entre los empleados una vez que ingresan al ambiente laboral de la empresa, pues consideran que esta tarea debería ser del departamento de talento humano, mientras que otros asumen que el empleado solo debe adaptarse a las diversas circunstancias que rodean su jornada laboral, esta postura permite considerar que quienes laboran en ella siguen el ejemplo de comportamiento asumido por los superiores, ya sean positivos o negativos, convirtiéndose en un círculo repetitivo de comportamientos que afectan el clima del entorno laboral.

**Cuadro Nº 2 Interacción Socio-laboral. Línea Delgada de la Relaciones Interpersonales**

COINCIDENCIAS O INCIDENCIAS	Sub- Categorías Interpretativas	Actor Social 1	Actora Social 2	Actor Social 3
	<i>Empatía y sinergia laboral</i>	Los empleados se muestran poco receptivos con sus compañeros dificultando el pleno desarrollo de las actividades laborales.	El ambiente de trabajo es hostil y se evidencia la poca disposición de los superiores para intervenir y mediar en los conflictos entre el personal que allí labora.	Se requiere de la intervención del departamento de recursos humanos para generar acciones tales como talleres que mejoren la interacción social entre los empleados.
DIFERENCIAS	<i>Identificación Laboral</i>	Debido a los conflictos entre el personal, muchos empleados no logran identificarse con el trabajo que desempeñan.	Cada empleado al estar consciente de las responsabilidades encomendadas asume con compromiso su rol y logra conectarse con las obligaciones laborales	La gerencia no busca equilibrar las relaciones entre los empleados, ni persigue generar un clima laboral armónico, busca elevar los índices estadísticos en los niveles de producción.

Según el discurso de los informantes clave, las relaciones interpersonales presentes en el entorno laboral, se muestran con dificultad, en la mayoría de los casos la comunicación adolece de un nivel de fluidez y armonía que permita establecer un trabajo en equipo organizado, donde los objetivos institucionales sean el centro del desempeño laboral, pues en la mayoría de los casos, la hostilidad que se percibe en el entorno laboral, generan entre los empleados una barrera en la comunicación y con ella se promueve una actitud personal poco receptiva cuando se trata de mejorar la interacción social dentro de los departamentos.



Así mismo según lo expresado en sus discursos, consideran la necesidad de plantear acciones desde el departamento de recursos humanos dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, pues consideran que es desde el seno de este departamento que deben surgir propuestas que le permitan a los empleados asumir una actitud proactiva frente a sus labores, pero bajo un ambiente de equilibrio y armonía, pues consideran que es el gerente como figura representativa de orden, equilibrio y planificación es quien debe mostrar interés por mejorar el clima gestado en cada uno de los departamentos.

En contraste y de manera divergente, se observó que la ausencia de unas relaciones interpersonales basadas en valores como son el compañerismo y la disposición para trabajar en equipo, se genera una ausencia de identificación laboral que influye en el comportamiento de los empleados, pues mientras no estén identificados con lo que hacen, no pueden generar un sentido de pertenencia hacia su espacio laboral, lo que en la mayoría de los casos produce pérdidas para la empresa desde un punto de fugas del capital humano, así como la poca disposición para trabajar con entusiasmo por la consecución de las metas establecidas en la organización.

Tal como se evidenció en el discurso de los actores sociales, la comunicación interna de la empresa se consagra bajo un ambiente cargado de hostilidad tanto verbal como oral, lo que produce en los empleados ciertos estados anímicos que pueden alterar el estado emocional y con ello los niveles de productividad laboral, pues evidentemente el modo de dirigirse de los superiores hacia los empleados determina el grado de conexión que estos demuestren con sus puestos de trabajo.

Se determinó entre las líneas del discurso que uno de los actores considera que la actitud proactiva o la arrogancia con que el gerente

asuma su rol a la hora de guiar el trabajo de los empleados es determinante para fortalecer o debilitar las relaciones interpersonales entre los empleados y con ello el clima del ambiente donde se desarrollan las actividades diariamente. Considerando que es a partir de allí que se establece según lo manifiestan los informantes una ausencia de canales comunicativos que permitan mejorar la comunicación interna de la empresa, mediante un estilo comunicacional equilibrado y armónico.

**Cuadro Nº 3 Comunicación Interna. Reflejo de la Salud Laboral de la Empresa**

COINCIDENCIAS O INCIDENCIAS	Sub-Categorías Interpretativas	Actor Social 1	Actora Social 2	Actor Social 3
	<i>Estilo bidireccional en las comunicaciones</i>	A partir de la gerencia, existe un proceso de comunicación tanto gestual como verbal que genera maltratos psicológicos en los empleados.	La personalidad arrogante y obstinada de los gerentes, sirven para convertirse en un ciclo repetitivo de mala comunicación entre los empleados.	La comunicación se dificulta por niveles de madurez profesional entre los empleados, pues el interés no se centra en el trabajo en equipo sino en la competencia laboral desde una perspectiva negativa.
DIFERENCIAS	<i>Habilidades y Destrezas comunicativas</i>	No existe una receptividad por parte de la gerencia de talento humano para atender y mediar los conflictos entre los empleados que surgen de interferencias en la comunicación que afectan el desarrollo de las actividades.	La gerencia de talento humano demuestra dominio comunicativo y mantiene un estilo de comunicación persuasivo que genera confianza y cambio de actitud entre los empleados, manteniendo el equilibrio en las relaciones interpersonales.	La indiferencia con que el departamento de talento humano asume los problemas de comunicación que se generan entre los empleados de los diferentes departamentos, induce a que cada quien resuelva su situación a la manera más conveniente.

Así mismo, entre las divergencias se observó que cada actor posee una perspectiva totalmente diferentes del estilo comunicacional utilizado por la gerencia del departamento de talento humano, pues evidentemente según lo manifestado, cada uno percibe de manera diferente el trato y sus particularidades, es allí donde radica la cosmovisión de los individuos, pues en la mayoría de los casos quienes dirigen la gerencia establecen un estilo de comunicación diferente con cada uno de los empleados, dependiendo de las funciones que estos cumplan y la confianza que se establezca entre ellos.

**Cuadro N° 4 Infiriendo sobre Clima Laboral. Destellos Ocultos de los Empleados sobre el tema**

COINCIDENCIAS O INCIDENCIAS	Sub-Categorías Interpretativas	Actor Social 1	Actora Social 2	Actor Social 3
	<i>Identificación con el espacio laboral.</i>	Se basa en la percepción que se forma en el empleado en función de sus sentimientos generados por la valoración que le dan a su trabajo.	Sentimientos que manifiestan los empleados en función del reconocimiento que le dan a su labor de manera pública.	Ideales que posee el empleado sobre el cómo se siente y las esperanzas de crecer profesionalmente desarrollando su sentido de pertenencia e identificación laboral
DIFERENCIAS	<i>Ser y Hacer</i>	El ambiente hostil o sereno determina el comportamiento de los empleados, los hace proactivos o pasivos.	La intromisión de la política es un factor que determina el cómo se siente el empleado en su espacio laboral y los niveles de disposición para trabajar de manera proactiva.	Cada quien posee una estructura mental que le hace valorar o no su puesto de trabajo y eso está en relación a las metas profesionales y más aun a cómo se comporta con los demás en el sitio de trabajo y su desempeño laboral.

Según lo expuesto por los informantes clave, estos coincidieron en señalar que el clima organizacional debe ser considerado desde un punto de vista sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción del cargo. No obstante, se pudo apreciar según lo expuesto en sus líneas discursivas que el clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los gerentes de cada organización. Además consideraron que si bien es cierto que la motivación laboral es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Mucho más notorio de ese ciclo motivacional es que nace cuando surge una necesidad. Por tanto, la gerencia encargada del departamento de talento humano, deben fundamentalmente mantener una cultura y valores institucionales que conduzcan a un alto desempeño de los empleados, siendo necesario estimular a los individuos para que den lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la institución como los suyos propios.

Entre las divergencias se observaron que uno de los actores consideró que la ausencia de clima laboral armónico se debe a la intromisión de la política gubernamental afecta de manera determinante el desempeño laboral de los empleados, desde otra perspectiva un actor señala que cada quien posee estructuras mentales producto de la cultura socio familiar de donde proviene y que permiten consolidar una actitud laboral definida en su entorno sin dejarse permear por las influencias ambientales.

---

## CAPÍTULO 6: POSICIONAMIENTO FINAL

---

### **Generando una Postura Interpretativa sobre el Fenómeno en Estudio. Corpus Teórico**

El objetivo del acercamiento fenomenológico, fue adquirir una comprensión de las estructuras esenciales de estos fenómenos sobre la base de los discursos. Una ventaja de este método también parece ser que evita las presuposiciones conceptuales hechas por investigadores anteriores que puedan estar erróneos. De allí que el presente capítulo presenta el análisis de la información obtenida mediante la entrevista focalizada realizada a los actores sociales participantes, quienes permitieron un acercamiento directo al proceso que caracterizó el enfoque teórico y empírico de la investigación, tomando como referencia los propósitos específicos que guiaron el proceso.

Este proceso, estuvo caracterizado por la transformación de las entrevistas, las cuales estaban digitalizadas oralmente y se sometieron a un desgravado que fueron convertidos en datos escritos y logrando la interpretación de los elementos más resaltantes

presentes en el discurso de los informantes participantes, sobre el clima laboral presente en su sitio de trabajo para posteriormente el investigador, mediar en los atributos simbólicos y asociativos del objeto de estudio y construir un corpus teórico sobre el clima organizacional en la refinería como constructo personalista del medio ambiente laboral.

No obstante, para obtener una percepción objetiva basadas en las perspectivas de los informantes clave y del investigador, se llevó a cabo el proceso que expone la búsqueda de la comprensión del fenómeno en estudio, mediante el desarrollo de momentos que permitieron exponer el plano epistemológico para la confirmación teórica de los constructos que reforzaron la investigación, inmersa en el paradigma cualitativo, además de definir el plano ontológico que toma en cuenta la propia realidad del sujeto, para descifrar y exteriorizar un modelo explicativo, relacional comprensivo, basado en la triangulación dialéctica de contrastación,

Además este proceso fue cotejado con las ideas de los autores que describen el fenómeno de lo que significa el clima organizacional con el modelo real y la postura interpretativa del investigador, respondiendo así a la fase propuesta y determinante de la naturaleza de la investigación. Tomando en cuenta los resultados del proceso de interpretación, teorización señalados en el capítulo anterior y basándose en la observación, se elaboró la construcción de una teoría emergente relativa a un conjunto de proposiciones que generaron una percepción objetiva sobre el clima organizacional en la empresa.

Todo este planteamiento permitió señalar que cada una de las actividades desarrolladas en los espacios de la empresa, están plegados de un sin números de acciones que van a determinar no solo el comportamiento de los empleados, sino también el desarrollo de cada una de las actividades propias de la organización, viéndose en

todo caso, afectada por las actitudes y comportamientos asumidos por cada uno de los empleados que allí laboran.

Del discurso de los informantes clave, se puede considerar que la refinería, es una unidad económica del sistema social coordinada y compuesta por individuos que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta. Su existencia permite que los miembros que la conforman alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las restricciones individuales, es decir, las personas que están dentro de ese espacio empresarial, a través de la percepción, evalúan e interpretan su entorno, se forman de él un modelo con significado, en el cual participan y a la vez influye sobre la conducta de ellos mismos.

Dentro de esta perspectiva, el clima de una organización es una cualidad que no se puede definir ni identificar fácilmente, pero que es muy real y puede ejercer una particular influencia rigurosa y persuasiva sobre los resultados en el desempeño de los empleados que laboran en la empresa. El clima de trabajo puede ser interpretado como un aspecto conductual, individual y/o grupal, que adoptan los miembros de una organización y que se respira en forma positiva o negativa en el ambiente laboral.

Si se toma como referencia una de las percepciones ofrecidas en el discurso del informante clave expresándose de algunos empleados con frases como: “no logran identificarse con el trabajo porque siempre se están quejándose”, permite ver que esas conductas dentro del ambiente laboral, no pueden verse de manera aislada, sino como producto o respuesta a un conjunto de aspectos formales que existen en toda organización y que son considerados visibles, por cuanto se observan con facilidad. Con base en la mucha o poca información que se disponga, las personas se forman una imagen y tienden a adoptar actitudes que reflejan cómo se sienten en relación con lo que están

viviendo dentro de la organización. De allí se aprecia entre las líneas del discurso frases como: “el sentido de pertenencia e identificación con el trabajo bajo esas condiciones no funciona”.

En consecuencia, el empleado en la empresa, según lo manifestado por los informantes clave, asume comportamientos coherentes con su percepción y se crea un ambiente laboral, que puede ser de afinidad, de cordialidad, de cooperación, pero también puede ser de conflictos, de barreras y de falta de identificación con los intereses de la institución, es decir, se establece una relación entre los referidos factores y de esta manera, se presume que en toda organización existen condiciones estructurales y procesos que ejercen influencia en la conducta de sus miembros y que generan el ambiente interno donde se deben lograr los objetivos de la organización y la de sus individuos.

Lo indicado facilita deducir que la conducta de los individuos es causada, pues, responde a un conjunto de estímulos externos que hacen que actúe de una manera particular. Es decir, las personas poseen conocimientos, destrezas, necesidades, metas y experiencias, que influyen en su conducta y desempeño particular. Por ello se hace necesario describir y relacionar algunos factores específicos que justifican las diferencias individuales, como son: las actitudes, la percepción, la personalidad y el aprendizaje, que viene estructurado desde el hogar, pues es evidente como uno de los actores señalaba en su discurso que: Mi papá dice que estudie para no ser costurera pero aquí en la refinería estaría peor porque me decían que entrara como secretaria y que luego me ubicaban en un cargo.

De allí, se puede señalar que la percepción es el proceso mediante el cual un individuo adquiere una sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos. Esta sensación puede ser consciente o inconsciente. A la percepción inconsciente, por estar



bajo el límite de la consciencia, o subconsciente, llamada percepción subliminal. La percepción precede a la comunicación y ésta deberá conducir al aprendizaje, por su parte, el aprendizaje social, ocurre en función de la imitación de un modelo vivo o simbólico al cual está expuesto un individuo: el jefe, el profesor, el artista, el padre, los amigos, los personajes históricos, entre otros.

En el ambiente interno de una institución, se puede decir que algunos de esos modelos son los compañeros de labores y a su vez podrían verse influenciados por ellos de tal manera que podrían reproducir sus acciones dependiendo de la intensidad o eficacia de ellas y por considerar que son deseables, responden a sus propias necesidades y son significativos para ellos. Evidentemente, en este caso, el modelo más cercano es el jefe del departamento, y sin embargo entre las líneas discursivas de un informante se lee: “pero como se actúa cuando el mismo jefe practica esa actitud, en varias oportunidades ella llegaba a las 9 y 30 y firmaba entrada de las 8 am, esto hacia que la mayoría en algún momento hiciéramos lo mismo”.

No obstante el proceso de investigación permite considerar que desarrollar un clima armónico y equilibrado en el departamento de Talento Humano de la empresa, es una inversión a largo plazo, pues quien esté a cargo en ese departamento debe percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Además cabe señalar que las características psicológicas de los empleados, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos condiciona la percepción de los trabajadores, puesto que es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la institución

escolar y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

En este sentido, según lo apreciado en el recorrido de la investigación el medio ambiente laboral es la atmosfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los empleados acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones personales con los demás miembros de la organización. Al respecto se cita a uno de los informantes cuando manifiesta: “las personas allí se tratan a las patadas, no hay respeto, se confabulan en grupitos y esos grupitos entorpecen la labor de quienes realmente desean trabaja”. No obstante, el clima organizacional es la percepción que los empleados se han formado de la empresa y que incide directamente en el desempeño laboral de cada uno, siendo producto de las percepciones personales que están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

A partir de la confluencia de los tres puntos de vista que surgieron de la percepción del investigador y de las líneas discursivas de los informantes clave sobre el tema tratado, se genera la interpretación del fenómeno estudiado y con ello el surgimiento de una perspectiva teórica que el investigador ha denominado “Desintegración de la Simbiosis Comunicativa”, esta postura se infiere a partir de la interpretación desde el punto de vista de la investigación, de que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de los empleados, determinando la forma en que se percibe la importancia de su trabajo y a su vez con su actitud o estado anímico influye sobre el clima, es decir el medio ambiente laboral, es una variable dependiente y a la vez interviniente,

que media entre los factores del sistema institucional, las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, satisfacción personal y compromiso institucional.

Ahora bien, tomando como referencia el discurso de los informantes claves, se puede afirmar que la simbiosis comunicativa, es la interacción, fluidez y equilibrio comunicativo que se evidencia en el medio ambiente laboral, es entonces, una construcción emocional y algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes, se puede ver afectadas por los eventos que ocurren en el interior de la empresa y que pueden mejorar o deteriorar según las motivaciones personales, por cuanto, cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para cumplir con los roles laborales.

De estas percepciones descritas por los informantes claves, se puede señalar como elemento de la postura investigativa el hecho de que el clima organizacional es una construcción subjetiva del individuo, determinada e influenciada por una carga netamente personal, donde se conjuga la interacción individual como elemento resaltante de un proceso constructivo y análogo de la interrelación entre los individuos, basado en una comunicación proactiva, eficaz, equilibrada y sobre todo en un ambiente de respeto e igualdad social, pues las emociones, sentimientos y percepciones son la base para la construcción de la cosmovisión individual y con ello la forma como se interpreta la realidad del entorno, para emitir un juicio y adoptar una actitud frente a los demás, ya sea positiva o negativa.

Desde este punto de vista, se precisa que el comportamiento laboral de los empleados del departamento de talento humano de la refinería, no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de estos factores, es decir, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones comunicativas, reconocimientos laborales, prácticas de liderazgo y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones institucionales, siendo el clima quien induce a manifestar determinados comportamientos en los individuos afectando la productividad, la concentración laboral y sobre todo la consecución de las metas organizacionales establecidas.

Ahora bien, la “Desintegración de la Simbiosis Comunicativa”, como producto investigativo, hace referencia al clima organizacional en la refinería como constructo personalista del medio ambiente laboral, el cual surge de un proceso que está determinado por el modo en que se manifiestan las relaciones interpersonales, sujetas al estilo comunicacional utilizado por la gerencia de recursos humanos, su intervención en las diversas situaciones ocurridas en el entorno laboral y entre las relaciones interpersonales suscitadas en el medio.

Además que el estilo comunicacional que posee cada individuo, nace de un proceso psicológico que viene dado en la representación que posee en función de su estilo de vida, de su formación en el seno del hogar y de su concepción pre-conceptual del mundo, es decir, el medio ambiente laboral parte de la conjunción de las experiencias de vida de las personas y de la confrontación con la realidad laboral, en ella radica no solo los elementos comunicativos, sino también la historia de vida de las personas, ya que ese arraigo individual y la evolución personal de cada uno de los individuos participantes en un

espacio laboral, permiten la fusión de las individualidades que dan origen al clima en dicho espacio.

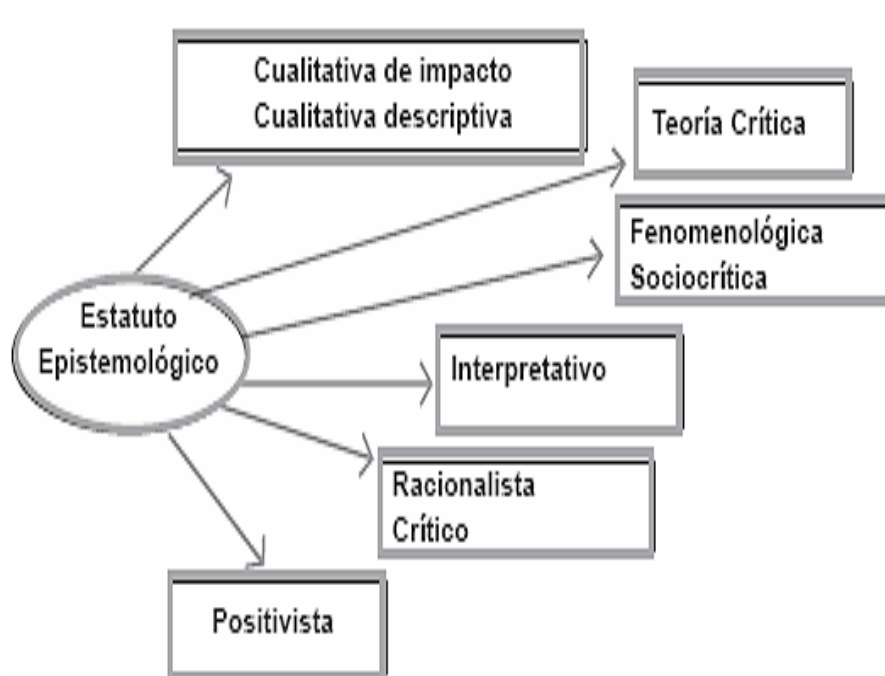
Además se puede señalar que el nivel de productividad laboral de los empleados que sostienen relación directa con el departamento de talento humano, es el resultado de la integración social, es decir, mientras mayor sea la interacción positiva entre los empleados con la gerencia de la empresa, mayor es la posibilidad de generar una entropía laboral y con ella el desarrollo de las capacidades comunicativas, que perfilan en la construcción del sentido de pertenencia y la disposición para acatar órdenes y sugerencias de manera armónica.

En este sentido puede afirmarse la capacidad social para desarrollar un clima laboral armónico se establece a partir de la subjetividad individual pero que termina fusionándose en una subjetividad colectiva, donde confluyen percepciones comunes que definen la eficiencia y desempeño laboral producto de un ambiente armónico que denota la capacidad para ejecutar correctamente labores eficientes, dentro de un tiempo previamente establecido, pues cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

En consecuencia se puede decir que el clima organizacional es la resultante final de la conjunción de un grupo significativo de elementos donde se interrelaciona no solo la capacidad de asimilación y acomodación de interpretación del individuo, en este caso del personal que labora en los distintos departamentos y que están relacionados con la gerencia de talento humano, sino también de un escenario que atiende a la formación de estereotipos mentales producto de la convivencia que ha marcado el desarrollo evolutivo social de esa persona.

Además, se caracteriza por llevar consigo una carga emocional producto del aprendizaje, del patrón cultural familiar y de las experiencias vividas, pues es allí donde el individuo adopta una actitud positiva o negativa ante el proceso comunicacional y determina la interpretación de los hechos de su entorno, condicionando las situaciones reales a la sumisión de sus experiencias, pues puede considerarse que ante las diversas situaciones diarias evoca los recuerdos del pasado como un esquema representativo de actitudes plegadas a la interacción social previa.

Esta postura permite señalar además que el clima organizacional en un entorno laboral va a depender de la actitud asumida por el individuo, pero que la misma es el producto de la configuración de un patrón socio cultural con trascendencia en la historia de vida de esa persona, en la formación de valores y en la interpretación subjetiva de la realidad, es decir, las percepciones son la base para manifestar una conducta, pero esa conducta está arraigada en la formación y desarrollo de la personalidad propiciada en el seno del hogar, puesto que allí se configuran actitudes personales basadas en el aprendizaje que delinea el comportamiento frente al valor del compromiso y responsabilidad laboral, por cuanto el clima organizacional es un constructo multifactorial, es el individuo quien determina las características positivas o negativas del ambiente en su sitio de trabajo.



*Figura Nº 28 Generando una Postura Interpretativa*

---

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### Conclusiones

El proceso de la investigación basado en el análisis del discurso de los informantes claves, permitió generar una postura investigativa que culminó con la construcción de un corpus teórico sobre el clima organizacional en la industria y refinería de la libertad, como constructo personalista del medio ambiente laboral genero las siguientes conclusiones:

En el departamento de talento Humano de la refinería la libertad, no existe un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde se evidencie armonía, respeto entre gerencia y el resto del personal y por supuesto no existe reconocimiento laboral, el personal no es motivado por cuanto no siente deseos de aportar valor e inspiración a sus otros compañeros.



La gerencia no orienta un proceso de comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen y desarrollando de esta manera su sentido de pertinencia.

Según lo expresado en el discurso de los informantes, se concluye que la percepción es un factor interno del individuo y depende de cosas como la autoestima, la experiencia personal y las creencias y para mejorar el clima organizacional es necesario mejorar la percepción del propio individuo.

De igual manera se evidencia que los factores y estructuras de los departamentos de una empresa, dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los empleados y este clima resultante induce determinados comportamientos que inciden en el desarrollo de las actividades y por ende en el desempeño laboral.

Se infiere que según lo planteado en el desarrollo de la investigación, que el clima se refiere a las respuestas humanas, a las características del medio ambiente de trabajo, y que estas características son percibidas directa o indirectamente por los individuos que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima laboral, teniendo repercusiones en el comportamiento.

Por consiguiente, se deduce que el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Igualmente se puede concluir que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas del empleado y que ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a

actuar de cierta manera (positiva o negativa) y cuando no se siente satisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la empresa generando consecuencias que afectan el desarrollo organizacional.

Por último se concluye que las relaciones interpersonales son la base para la definición del clima organizacional en el departamento de talento humano, de la empresa, se basa en el conjunto de características emocionales, de pensamientos y conducta que un empleado manifiesta y que la definen en su conjunto y dicho de otra manera, es la forma en que una persona piensa, siente, se comporta e interprete la realidad y que está determinada por elementos hereditarios y moldeados por circunstancias ambientales

## Recomendaciones

Una vez generadas las conclusiones de la investigación de este libro, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los Gerentes de talento humano, considerar los aspectos o elementos preestablecidos internamente en la empresa y establecer normas de convivencia y relaciones interpersonales para facilitar el desarrollo de las actividades propias y así permitirle a los empleados asumir, concientizar, asimilar o subordinarse a esos elementos, por cuanto son su marco de referencia, deben ser los que guían, ubican y canalizan su actuación dentro de la organización, para complementar el ambiente interno organizacional, mediante la comunicación abierta y flexible bajo los principios de armonía y sincronía del pensamiento.

- Canalizar la actitud negativa de los empleados sobre alguna decisión gerencial mediante la conversación y socialización de la información oportuna, para evitar relaciones interpersonales basada en la incertidumbre comunicacional ya que la actitud que asuman los empleados es producto de la evaluación que realice en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que haya obtenido.
- Los gerentes de las organizaciones deben enfatizar el despliegue de información y concientizar a sus miembros, en todos los niveles jerárquicos sobre los aspectos formales, el por qué y para qué de su existencia, con la intención de encontrar en ellos respuestas conductuales uniformes y coherentes con los objetivos organizacionales.
- Se recomienda a los Gerentes de talento humano propiciar un aprendizaje social positivo, modelando comportamientos ajustados a la estructura y a los procedimientos, de modo de influir en sus empleados para que de esta forma reproduzcan acciones que respondan a sus necesidades particulares y a las de la institución.
- Dar repuestas oportunas y tomar las decisiones en el momento convenido, para mantener el equilibrio del comportamiento individual de los empleados, que se muestra a través de sus actitudes de satisfacción, participación y compromiso organizacional.

---

## REFERENCIAS

---

Albalate, J. J. (2011). Sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Edicions Universitat Barcelona.

Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC un método de análisis para su intervención.

Carrión Maroto, J. (2014). Hablemos de Cultura... III. Capital Humano, 27(291), 24–26.

Academic paper: Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

[https://www.researchgate.net/publication/302926726\\_Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/302926726_Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral)

[accessed Apr 17, 2017].

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas:

México. Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México.

Recuperado en:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>

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

Comportamiento organizacional - Biblioteca Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2016, a partir de <http://ucsg.libri.mx/libro.php?libroid=80#>

Clima organizacional y reforma educativa (Tesis Universidad de Antofagasta)

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

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Desarrollo organizacional - Biblioteca Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2016, a partir de <http://ucsg.libri.mx/libro.php?libroid=3105>

DuBrin, A. J., Guerrero Rosas, P. M., García Álvarez, E. M., Quiñones, W., Alers, C. A., & Olvera Martínez, E. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación.

Fernández, J. M. G. (2010). *Recursos humanos: Fundamentos del comportamiento humano en la Empresa*. Encuentro. Recuperado a partir de <https://books.google.com.ec/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT75&dq=comportamiento+humano+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjywp77n9XLAhVMqx4>

[KHSRnBDg4FBDoAQgsMAQ#v=onepage&q=comportamiento%20humano%20en%20el%20trabajo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=IIQdG1UMldwC&pg=PT75&dq=comportamiento+humano+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjywp77n9XLAhVMqx4)

Fierro Ulloa, I. J. (2013). *Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones Para La Organización Actual*. *Saber, Ciencia y Libertas*, 8(2), 105–113.

Franklin Enrique, & Krieger Mario. (2011). Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina. Pearson Educación. Recuperado a partir de [https://books.google.com.ec/books?id=Rw7lZwEACAAJ&dq=comportamiento+organizacional+franklin&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books?id=Rw7lZwEACAAJ&dq=comportamiento+organizacional+franklin&hl=es&sa=X&redir_esc=y)

Gestión de recursos humanos - Biblioteca Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2016, a partir de <http://ucsg.libri.mx/libro.php?libroId=2258>

Gómez Mejía Luis, Balkin David y Robert Cardy (2008). "Gestión de Recursos Humanos". Prentice Hall, 5ta. Edición. España. Págs. 22, 24 y 71.

González Alexis, Clima organizacional, <http://www.calidad.org>

Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral. Que es y como analizarlo. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-comoanalizarlo.htm>

Richard L. Daft. Teoría y diseño organizacional, ciudad México, Editorial Thomson Learning, edición novena, 2007, página 371.

## **VIRTUALES**

CARMONA, Maria (2010). La insatisfacción laboral y sus consecuencias en la productividad de las empresas veracruzanas. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28259/1/Amaya%20Carmona.pdf>

CERON (2012). Dimensiones del clima laboral liderazgo. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>

GAMBOA RUIZ, Erick Jose (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

ORTIZ SERRANO, Pilar (2011). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Disponible en: <http://psicolatina.org/13/clima.html>

---

## ANEXOS

---

### Anexo N° 1 Informante clave N° 1

#### Condición laboral: Ingeniero con dieciséis (16) años de servicio.

*“Bien, voy a comenzar diciéndote que soy ingeniero mecánico, egresado de la Universidad Central de Quito, hace aproximadamente como, dieciséis (16) años y tengo una maestría en contabilidad financiera por una universidad Colombiana, la de Medellín, y hoy día tengo dieciséis años trabajando en la Refinería y bueno aquí estoy trabajando como gerente del departamento de costos, ya tengo tres (3) años y medio encargado de este departamento y bueno... no es que sea lo máximo! Pero estoy ejerciendo lo que me gusta y en lo que me prepare!... este... conmigo trabajan nueve (9) personas más y cada quien tiene su función asignada, o sea... cada quien está en lo suyo, porque esas es la manera de agilizar el trabajo y más aquí que uno debe estar todo el día revisando cuentas, pendiente de números, moviendo de aquí para allá, cuadrando todo para que no falte nada de lo que piden en los demás departamentos, no te creas...la cosa no es fácil.... Lo que pasa que las personas o la sociedad se ha hecho una idea de que la Refinería por ser Refinería tiene mucha plata y que en esas oficinas no falta nada! Y no es así...hoy día es una empresa normalita, común y corriente donde se trabaja con un día bueno y con otro no tanto, ya sea en el plano de los requerimientos o en el plano económico, pues la fluidez o liquidez monetaria que existía antes no es igual a la misma de ahora, al igual que en otras empresas se han hecho recortes presupuestarios que han cambiado la forma como se tenía acostumbrado a trabajar, pues anteriormente decir Refinería , era como decir, una caldera de plata, o un baúl lleno de oro porque en verdad si había, pero con el paso del tiempo las cosas han ido cambiando y la economía del país pues cada vez hace que se reduzcan los presupuestos y que se tengan que implementar*



*estrategias para poder cubrir los gastos y mantener a todos contentos pues ese es el detalle, en este momento los gastos son excesivos y se debe vigilar muy bien la distribución de los recursos para que luego no haya problema con las partidas procesadas; bueno, estas cosas siempre pasan, uno tiene que estar pendiente de cada uno de los movimientos que se hacen con las partidas para poder distribuir bien y que todos queden contentos; en cuanto al ambiente de trabajo, puedo decirte que es como todo y en todas partes, en la mayoría de los casos siempre vamos a encontrar en los distintos departamentos personas que no les gusta trabajar, personas que no logran identificarse con el trabajo porque siempre se están quejando de que no les pagan bien o de que ellos son los únicos que hacen, te puedo decir que en los últimos años se han desarrollado varios talleres de convivencia laboral, para tratar de disminuir los problemas de comunicación que se presentan en los departamentos, porque en realidad son muchos los problemas que se presentan y todo es por la falta de comunicación entre los empleados, en la mayoría de las veces el mismo cuchicheo entre las mujeres hacen que se formen líos, porque primero se juntan y después comienzan a salir compinchitas y en unos meses se están jalando las mechas en el pasillo, en mi departamento no se da eso porque yo si aplico la normativa y no dejo que me saboteen el trabajo, pero eso lo he visto de cerca en los pasillos con las empleadas de los demás departamentos, eso por un lado, ahora el detalle está en que recursos humanos esta no solo para administrar el personal que allí labora, sino también para vigilar que las relaciones interpersonales se den bien, pero en algunas oportunidades la misma gerencia es un caos total porque allá mismo es de donde comienzan los problemas, porque las personas van y se quejan por algo y no son atendidas, este departamento solo se ha dedicado a hacer las cosas administrativas, pero en realidad no aplica la normativa; y bueno... en las oficinas se ven muchas cosas raras por decirlo de alguna manera, quizás porque en los últimos años han ingresado una gran cantidad de trabajadores en los distintos departamentos que no puedo decir que no están preparados, solo que les falto un proceso académico que fuese más allá de lo teórico, en la mayoría de los casos los problemas que se presentan en las oficinas están relacionados a la falta de compromiso de las personas, la mayoría quiere echar el carro y cuando se le obliga a trabajar se molestan y es donde comienza el verdadero problema, porque el trabajo lo hacen más lento, anteriormente existían normas y se les hacia un proceso de seguimiento a los empleados, hoy día no! El departamento de talento humano, pareciera que se le olvido que esa es una de sus funciones, pues simplemente se han encargado de llenar las planillas de selección de personal que a la final no es ninguna selección, sino más bien planillas por cumplir porque ahora en realidad no existe un*

nivel de exigencia para el ingreso a trabajar en las oficinas, en ninguna, pues en la mayoría de los casos muchos de los recién ingresados a la nómina no poseen más que un título básico y egresados de la Universidad la salesiana, no es que esté en contra de eso! Ojo! No quiero parecer egoísta, simplemente que no me parece, pues no están lo suficientemente preparados para realizar algunas de las actividades que les encomiendan cuando ingresan a la empresa, he visto como contadores que no saben trabajar un análisis de costos financieros y son los encargados de hacer las proyecciones mensuales, en la mayoría de los casos las presentan con errores que pueden afectar los cálculos de inversión financiera, sin embargo cuando uno se queja en el departamento de talento humano, la respuesta es que a ese x personaje no lo pueden remover porque él venía con una postulación que decía que ese era el cargo que debían darle porque el padrino tal había considerado que se lo merecía! Aaah pero se lo merecía porque es hijo de fulanito, o porque hizo campaña política en un momento. A mi particularmente no me parece porque estas son las personas que generan problemas, porque se creen apoyados, son los que no hacen las cosas como deben ser y no se esmeran tampoco en aprender; además yo pienso que eso es culpa del gerencia de talento humano, pues es ella la que se debe encargar de orientar al personal que comienza a trabajar en la empresa, ya sea mediante charlas cara a cara o por medio de talleres de entrenamiento, pero que no solo estén sesgados hacia el cumplimiento de sus labores, sino a fortalecer las relaciones interpersonales, mire... en las oficinas diariamente se ve como las personas allí se tratan a las patadas, no hay respeto, se confabulan en grupitos y esos grupitos entorpecen la labor de quienes realmente desean trabajar y hacer las cosas bien, la gerencia de recursos humanos está centrada en organizar cuadrillas para los actos políticos que en planificar, organizar, orientar y controlar las funciones de los departamentos, es que en realidad ni ellos mismos se organizan, pues en la mayoría de los casos cada quien hace lo que quiere por el hecho que son los de talento humano y en realidad no establecen líneas que puedan servir de ejemplo a las demás personas; son muchas las cosas que puedo decirte de cómo se desarrolla un día normal de trabajo en la empresa, pero mejor voy a ser puntual y decirte que la empresa a pesar de todo y eso incluye todos los desastres políticos por donde ha pasado, esta fortalecida, pero sin embargo, yo que llevo dieciséis años laborando en este medio petrolero puedo decir que en los últimos años, hablemos de estos últimos tres o quizás un poco más, no se! No sé! realmente a ciencia cierta no te puedo señalar que es lo que ha incidido en el cambio tan dramático del ambiente, me explico: quizás sean los últimos cambios que se han hecho con las gerencias, no éstas como tal, sino me refiero a las personas encargadas de ellas, ósea... anteriormente todo era tranquila, más

*relajado, armonioso, se trabajaba en paz, cada quien en lo suyo y de hecho compartíamos hasta un café mientras se comenzaban las labores, con decirte que habían cenas los viernes para compartir un rato y se hacían intercambios deportivos, ahora ya nadie quiere participar, cuando se propone alguna actividad fuera de la empresa nadie quiere ir y si en algún momento suelen ir es porque son obligados y de paso deben llevar el uniforme rojo, y vamos estar claros, muchas de las personas que aquí están trabajando no es que sean rojos rojitos así como dicen, son dos o tres los que andan obligando a los demás que deben ir, y en muchos casos uno sabe que se asiste por obligación no porque a uno le gusta estar un sábado o un domingo en la calle haciendo campañas, honestamente yo sé que muchos van por cuidar su trabajo, pero no es porque es algo que les gusta hacer, por eso digo que son pocos los que andan de verdad fanfarroneando, porque a los demás ya no les gusta compartir ninguna actividad ni dentro ni fuera de la empresa, ahora todo es un conflicto, no quiero decir con ello que las personas encargadas ahora no sepan lo que hacen, sino que más bien se empeñan en no enseriarse, que pecan de una gerencia laissez faire y no son serios al aplicar la normativa y no es que este mal! No! No eso! Es quizás la forma de comunicar las fallas y la actitud que estos asumen cuando las van a comunicar, es como que el cargo los engrandecen tanto que fallan en la comunicación, se vuelven más exigentes pero tampoco es mucho lo que dan con su ejemplo, obviamente que si tu cometes una falta no estás en condiciones morales para criticar, cuestionar o exigir el cumplimiento de algo que tú mismo violentaste... y otra cosa yo he visto que ya los méritos profesionales no sirven de mucho, es decir, anteriormente los cargos se ocupaban según el currículo que se tenía y no era fácil porque siempre encontrabas personas más preparadas que uno, hoy día no existe la meritocracia, el recién llegado y nuevo, sin currículo ni preparación entra ocupando cargos bueno y eso desmotiva a los que tienen tiempo allí y que están aspirando algo mejor, además que a la hora de solicitar ante el departamento de talento humano la consideración de un ascenso, estos no son tomados en cuenta y mucho menos recibe repuestas positivas, sino que son tratados con poca cortesía y hasta con reproches cuestionables, indistintamente que uno ame a su profesión y tenga pasión por lo que hace uno trabaja porque quiere elevar su calidad de vida! Y de donde se agarra para llamarlo de alguna manera? Los ascensos son los que mejoran el sueldo que devengas, entonces tú ves que si solo en tu trabajo consigues maltratos psicológicos, presión hasta sentirte perseguido, vigilancia con arrogancia, y de paso obligaciones políticas sin necesidad, pues es obvio que nadie va a querer dar un poquito más para que las cosas funcionen mejor, otra cosa es increíble como los mismos compañeros de trabajo se dan a la tarea de boicotear lo*

que tú haces, se encargan de adular porque ese es el término a los jefes para mantener al tanto quien trabaja, quien no, quien llega a la hora, quien se ausenta! Esta situación pues te hace pensar en que no vale la pena esforzarte por entregarte a tu trabajo porque no te ves valorado y menos compensado ni moral ni económicamente, así que eso de sentido de pertenencia e identificación con el trabajo bajo esas condiciones no funciona! Yo me he mantenido al margen de todo esto porque soy un profesional formado en la vieja escuela, pero he visto como en los últimos años han ingresado profesionales que no reúnen realmente los requisitos para ejercer en este nivel y les cuesta adaptarse al estilo que lleva la empresa,... Aunque vamos a estar claros en algo! Tampoco vamos a decir que las cosas no funcionan y que existe un ambiente laboral casi tóxico porque la gerencia no utiliza correctamente la comunicación!, hay que dejar claro que también la actitud de los empleados deja mucho que desear, sobre todo de aquellos que se enferman con las palancas políticas que utilizaron como trampolín para obtener el puesto de trabajo y que pretenden que por ello pueden hacer lo que quieran, esta actitud los induce a cometer faltas y que al verse sancionados recurren a la inconformidad y se victimizan; yo te digo algo.... Yo he tenido a lo largo de mi tiempo de servicio quizás unas seis (6) amonestaciones, más que todo por retardo, porque bueno... no todos los días se corre con suerte de pararse con el pie derecho, pero creo que en dieciséis (16) años solo seis faltas es aceptable. Para mí todo es un rompecabezas, si una pieza no encaja la imagen no se ve clara... la administración está encargada de dirigir, controlar y evaluar la actuación de cada una de las personas que están allí bajo su mando y aplicar las correcciones como medio para guiar con eficiencia sus procesos, pero algunas veces estas cosas se escapan de las manos, aunque para mí lo más viable es consensuar o diagnosticar como se sienten los empleados, que les gusta, que les disgusta, que podría cambiarse, es decir, darle la oportunidad para expresarse y generar cambios, esto los haría o nos haría en todo caso sentirnos útiles y sentir que ese espacio al que yo llamo sitio de trabajo le importa lo que yo siento, lo que yo pienso, pero es de mal gusto que solo te vean como un talento humano y no como capital de trabajo que es el término más apropiado para lo que el empleado es en la institución. Yo siempre he dicho, la situación cada día es más delicada porque no se le da el valor al profesional, no hablemos de un valor económico, no es pagar un escalafón por el título, es el valor como profesional... obviamente tu estudias aparte para aprender para consolidar un ingreso económico superior, pero yo creo que uno como profesional siente mayor interés por un reconocimiento social que un reconocimiento económico, este último claro que te da estatus, te hace la vida más fácil, no vamos a negar que es lo que muchos perseguimos cuando vamos

*detrás de un título, pero también es importante que tu espacio laboral, te valore como profesional, te haga sentir importante y que te traten con respeto, con consideración, que te dé la oportunidad de crecer y hacer crecer a la empresa sin remilgos políticos, pero tú ves con frecuencia que desde el departamento de recursos humanos hasta te niegan los permisos para asistir a clases de postgrados, y yo me pregunto? Acaso no se van a beneficiar del conocimiento que esta persona logre? Mientras mayor sea el conocimiento existente mayor es la oportunidad para la empresa conseguir un sitio en la sociedad. Yo pienso que cada quien hace de su saco una camisa, como dice ese viejo proverbio, pero, es lamentable que cada día se observe como crece la apatía entre los empleados del sector petrolero, y que solo los motiven los bonos o los beneficios adicionales al económico, no se ven entusiasmados, ya no vemos nuestro trabajo como algo grande, al contrario siento que cada día hay mayor desmotivación, y aunque escriban, apliquen y requeté apliquen las normas, hagan celebraciones políticas, impriman amonestaciones, hagan lo que hagan si el empleado no se motiva, nada cambia y la motivación no es algo que se compra en la farmacia, la motivación nace del incentivo que le dé el patrono a su empleado; desde que yo estoy en la empresa en muy pocas oportunidades he visto una palmada en la espalda mía o de algún compañero por parte de un superior diciendo: estoy orgulloso de tu trabajo y eres importante para la Refinería! Eso sería lo más bueno, sabio y recomendable para partir hacia la búsqueda de mejorar la actuación del empleado, y es que para eso no se requiere mucho! Y pareciera que los jefes temen decir esas palabras como si con eso el empleado no volviera más al trabajo! Yo creo que al contrario! Si tu como jefe lo haces lograrías mayor dedicación, mayor interés, mayor concentración con el trabajo, pero pareciera que esto solo está escrito en las teorías de los libros, la realidad me muestra otro panorama. En el departamento de talento humano no es que todo sea malo, sino que como te decía, en los últimos años han sucedido cambios en la administración y se han inventado por llamarlo así coordinaciones que más que ayudar a los trabajadores, hacen es crear un ambiente pesado, ósea, el empleado una vez que entra allí se transforman, pueden venir con una sonrisa en la cara pero apenas entran se les desaparece, es como que el aire de allí los contamina, pocas veces suelen verse compartir momentos gratos, amenos, siempre hay discordias, comentarios, molestias por algo. Bueno, te puedo decir que a mi parecer el clima de una organización y en este caso el de la Refinería, que es al que hacemos referencia, está referido a todas esas manifestaciones del hacer diario y que van a determinar o influir el comportamiento de los empleados, estos van a ser proactivos o pasivos en función de todas esas situaciones que día a día van a dirigir como actuar, como*

*pensar y como asumir cada una de esas actitudes hacia su labor y hacia sus compañeros de trabajo, podría agregar que el clima organizacional es igual al clima atmosférico, si el ambiente esta agradable pues uno hace las cosas con mayor empeño, si el ambiente esta caluroso las cosas se harán mucho más lentas, más desmotivadas y como todos debemos trabajar en equipo seguramente esto va alterar no solo el humor de las personas, sino también las relaciones interpersonales entre los empleados y entre los empleados y los coordinadores que es con quien más uno se relaciona”.*

## **Anexo N° 2 Informante clave N° 2**

### **Condición laboral: Licenciada en Administración de Empresas, con nueve (9) años de servicio.**

*“Quiero comenzar diciéndote que soy licenciada en administración de empresa egresada de la Universidad de UPSE, hace catorce años, una vez que egrese comencé a trabajar como administradora en una fábrica de telas en Quito, pero en ese entonces mi papa estaba trabajando aquí como ingeniero de producción, pero ya estaba para salir jubilado, a él no le agradaba la idea que yo me hubiese graduado con honores porque fui buena estudiando allá y siempre obtuve buenas notas y que estuviese trabajando como administradora de un almacén de telas (risas), decía que para eso solo se necesitaba una cinta métrica y una tijera, que yo no era costurera, pero en ese momento era lo que había conseguido y yo por supuesto que quería comenzar a trabajar y le decía a mi papa que al menos eso me daría una constancia de trabajo para el currículo y además de la experiencia, porque no es igual caletrearse los libros de teoría que poner en la práctica lo que se aprendió, que nunca es igual, uno siempre va conseguir un abismo entre lo que dicen los libros y lo que se debe hacer en la realidad, allí todo es bonito, pero en el mundo real no es tan fácil y ms cuando se debe administrar personal; bueno.... Este... mi papa estaba a punto de jubilarse, había pasado toda la vida trabajando en el medio y se conocía a Raimundo y todo el mundo, eso pues era bien para mí, porque eso me abrió la puerta para trabajar allí, en realidad pues yo no quería el trabajo porque al principio me había dicho que comenzaría como secretaria, y yo decía.... Mi papá dice que estudie para no ser costurera pero aquí en la Refinería estaría peor porque me decían que entrara como secretaria y que luego me ubicaban en un cargo según el título que tenía, pero que era bien que tomara la oferta que le estaban haciendo a mi papá que era a quien*

conocían; bueno, ya cuando cumplía los dos años de estar trabajando en la fábrica, renuncie, espere el arreglo y me vine acá a la península, porque nosotros vivíamos en Guayaquil, después fue que mi papá decidió comprar casa a que y se vino mi mamá y mis hermanos, pero en ese momento no teníamos casa aquí, mi papa vivía en casa de un compadre que queda aquí mismo en Salina, y eso era una de las cosas que yo pensaba, venirme de Guayaquil donde vivía alquilada en un apartamento con una prima y venirme arrimar a casa de unas personas que en ese momento yo casi no conocía, en fin... fue una decisión que pensé varias veces antes de decir tomarla, pero mi papá es una persona insistente y bueno, gracias a Dios que lo hizo, y me vine, comencé a trabajar una semana después que se había ido de jubilación la señora Elizabeth, ella era muy amiga de mi papá, su esposo era media familia de mi abuela, algo así, entonces fue ella quien le dijo a mi papá que me trajera a trabajar y hablaron con el encargado del departamento y sí. De una vez aceptaron la propuesta, yo tenía algunos cursos y talleres que había hecho mientras estudiaba en la universidad y mi currículo pues no estaba tan pelado como normalmente pasa cuando uno está recién graduado, entonces ella había dicho que me viniera para entrenarme en lo que tenía que hacer, pero como yo me demore en Maracay, no pudimos vernos, bueno.... Yo llegue con una semana de retraso, habían muchas cosas que no estaban listas y cuando apenas llegue obvio que todos comenzaron a presionarme, no podían comprender que apenas estaba llegando y que no sabía nada de nada, yo sentía que me estaban haciendo la guerra y pudo ser así porque ese cargo pues obvio que lo deseaban muchas personas, en ese entonces mi apoyo fue otra secretaria que ya también se fue, pero trasladada para oriente de donde es su familia, si no hubiese sido por ella, por Dios que renuncio!, porque la presión fue fuerte, pero gracias a Dios lo supere, o sea, todos venían y me preguntaban por esto, por aquello, por planillas que ni idea de que hablaban y no conseguía quién se sentara conmigo al menos a decirme mire aquí esta esto y aquí esta lo otro, de paso y para colmo la directora de departamento no estaba, la habían operado de apendicitis y estaba de reposo, para mí fue una entrada caótica, en esa oficina no son manguito pelao, ya tengo nueve años y todo el tiempo he pisado con pie firme porque andan viendo a quien le pisan la manguera, esos primeros días Maryorie, que sabía bastante y era el apoyo de la señora Elizabeth me dijo tranquila Jakelyn, yo le ayudo, yo sentí que ella fue la única que me apoyo porque no le interesaba el puesto, porque se quería ir para Oriente, sino me hubiese hecho la vida de cuadritos, ya cuando había pasado como dos meses estaba fina, ya sabía de todo un poquito y comencé a hacer muchas cosas solas, en realidad existe una diferencia entre lo que se aprende en la universidad y lo que uno hace en el trabajo, lo único que me sirvió

de la administración de la Fabritex C.A., fue como manejar al personal, como hacer selección y administración de personal, en la medida que fueron pasando los meses y me fui adaptando y se me olvido la inconformidad que tenía con el título de administradora y el papel de trabajo que tenía que figuro en nómina con cargo de administrativo, o sea... secretaria, pero bueno, después poco a poco me fui dando cuenta de los beneficios y de las mejoras que se recibían con ese puesto que con los demás y entonces ya deje de solicitar cambio defunciones laborales; bueno... como al mes y medio, ya casi para los dos meses de estar allí llego de nuevo la jefa del departamento, una señora bastante complicada, de mal carácter y sin la más mínima formación para tratar con el personal, dentro del organigrama de la Refinería hay muchos departamentos y se trata en gran medida de que cada uno resuelva las cosas que puede resolver para no saturar al departamento de talento humano, es decir, se trabaja descentralizado, sin embargo muchas cosas las debe resolver este departamento porque los demás no pueden hacer cosas como formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales, control de los derechos y deberes del trabajador, planificar las plantillas de acuerdo a los horarios de trabajo, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, en fin... hay muchas cosas que solo este departamento puede hacer, porque aparte de ser el encargado de hacerlo, es el único que realmente conoce a los empleados, sin embargo, cuando regreso la jefecita todo lo que se había organizado se volvió un enredo, ella llego como molesta porque nadie fue a visitarla, yo pues ni siquiera sabía quién era ella, la verdad que luego de eso estuvimos trabajando juntas cuatro años y nunca tuvimos buenas relaciones, era una persona muy obstinada y muy agresiva para comunicarse, todo lo decía gritando, su tono de voz alto y estridente y nada le gustaba! Para ella todo estaba malo! Nada estaba bien hecho! Pedía que se hicieran cosa y luego mandaba a corregirlas como uno las había hecho, solo para decir que si ella no decía como hacer las cosas nadie sabía cómo hacerlas, con ella hubo muchos enfrentamientos con el personal, sobre todo los externos, o sea, las plantillas que trabajan en los taladros que son personas no todas estudiadas o al menos con otra forma de comportarse que no miden palabras ni están pensando en sanciones ni nada de eso, ellos son pa! Lante y listo, ellos venían por cualquier constancia laboral o algo así y como ella no los había firmado se molestaban, pero no los firmaba por gusto no por falta de tiempo, fue una gran experiencia porque aprendí que uno como jefe deber ser gente, o sea, no debe dejarse llevar por la idea de que se tiene un cargo superior, ella sabía mucho, no hay que negar que era una biblioteca humana, pero no sabía comunicarse, de hecho ella



*llegaba y solo decía buenos días pero sin mirar a quienes estaban allí, nunca había una sonrisa o una palabra agradable para los que trabajábamos con ella, recuerdo que podíamos estar muertos de risa y en lo que ella llegaba todo era tétrico, parecía un funeral y el ambiente se ponía pesado, en realidad era una persona hostil, le hablaba a las personas con un tono imponente, eso hacía que las personas al hablar con ella ya iban predispuestas a contestarle mal o defenderse, porque quien pasaba por esa puerta para dentro debía llevar o agua bendita o un látigo (risas) o la exorcizaba o la domaba para poder decirle a lo que iba!, gracias a Dios se fue, en realidad cuando ella estaba la parte administrativa funcionaba bien, pero la hablar de relaciones interpersonales todo era un desastre, claro! Si usted como dueño de casa es un borracho, no puede esperar que sus hijos no lo sean! Pues usted es el ejemplo y eso es superior a todo! En ese entonces habían muchos conflictos entre el personal que laboraba no solo en este departamento, sino también en los demás, entonces los directores buscaban que se amonestaran, pero como se hacía si este era peor! Ni siquiera había una persona que pudiera mediar, en ese entonces no había capta huella para el control de llegada y de salida, pues esto era una piedrita en el zapato para muchos que cuestionaban a quienes llegaban tarde y no se les hacía nada, pero como se actúa cuando el mismo jefe practica esa actitud, en varias oportunidades ella llegaba a las 9 y 30 y firmaba entrada de las 8 am, esto hacía que la mayoría en algún momento hiciéramos lo mismo, yo llegue hacerlo! No voy a decir que no! La mayoría alguna vez lo hizo! Bueno... después de eso llego Merlys, ella es una señora con mucha experiencia, viene de trabajar con varias trasnacionales y tiene mucho dominio de personal, es una persona muy calmada, muy objetiva y muy mediática, ella sabe cómo persuadir a los empleados y uno siempre termina haciendo lo que ella pide de manera normal, sin angustias ni estrés, además ha establecido dentro del mismo departamento funciones a cada quien y lo ha responsabilizado de su labor, y lo mejor de todo es que reconoce el trabajo de cada quien y lo manifiesta, sin embargo no todo es bueno... nada es perfecto... ella es muy chavista!, yo creo que como todos los que están en esos cargos pues, la mayoría de los fines de semana organizan actividades políticas y ella está vigilando que uno vaya, anteriormente nadie iba porque ni la jefa iba, pero ahora es obligado que hay que ir, digo obligado porque es así, eso de que ven a uno en la calle entregando papelitos y de paso bailando es porque después de que uno está allí pues se ambienta y menea las caderas, pero en realidad un día antes todo el mundo manifiesta molestia porque si uno trabaja de lunes a viernes lo más lógico es que el fin de semana sea para descansar y estar con la familia no para andar haciendo eso en las calles, lo que pasa es que la empresa está muy politizada, con el cuento de*

*que es del pueblo; ella lo sabe! Ella sabe que uno no va con gusto, pero ella ha sabido jugar la carta, porque ella cuando uno necesita salir un poquito ms temprano autoriza la salida, claro no es que sean todos los días pero si cuando uno lo necesita de verdad, pues esto compensa el tiempo que uno pierde haciendo campañas políticas en la calle; bueno con respecto al clima laboral que se vive en la oficina aun cuando las cosas han mejorado no todo es color de rosa, nada más por el hecho de que se obliga a cada quien a cumplir con su trabajo ya eso es suficiente para que la gente se amotina! Lo peor de todo es que se les pide que solo cumplan con lo que se les encomendó, no se les pide que hagan más nada, solo que cumplan con lo suyo para que justifiquen el sueldo, es fuerte trabajar con personas resabiadas, la mayoría que está allí tiene tiempo rodando entre los departamentos y eso pues hace que ya estén viciados y perfecciones la técnica de cómo trabajar sin trabajar; en fin puedo decirte que para mí clima laboral es como el espacio donde se trabaja, bueno en realidad... este.... lo cómo te explico! Clima es lo que siente el empleados cuando está en medio de la oficina por ejemplo, si se siente bien o no, si le provoca trabajar motivado o simplemente tiene apatía porque el ambiente es pesado, es cómo estar en un patio allá afuera con la naturaleza, que este haciendo Sol, o llueva, y tenga que estar allí porque si, entonces yo digo el clima de hoy está bien y me gusta trabajar aquí, me motiva pues, o como también pueda decir; quiero salir corriendo de aquí, porque la gente no sabe comunicarse, no sabe decirse las cosas o porque no sabe expresarse, pienso que clima es eso, es lo que se experimenta al estar en contacto con el medio ambiente, en este caso el medio laboral de la oficina”.*

### **Anexo N° 3 Informante clave N° 3**

#### **Condición laboral: Ingeniero de Mecánico de la Gerencia de Producción. Con tres (3) años contratado.**

“Buen día, bueno comienzo informándote que soy Ingeniero Mecánico, egresado de la Universidad de Central de Quito, hace cinco (05) años, pero estoy contratado desde hace tres (03) años en la Refinería y el mismo tiempo laborando como interno adjunto a la Gerencia de Producción. Verdaderamente cuando asistí a la entrevista

laboral nunca pensé que quedaría seleccionado, puesto que siempre es difícil que te contraten en una empresa como esta. Sin embargo, a los veinte (20) días me llamaron por teléfono para que me presentara a realizarme los exámenes médicos ya que había quedado seleccionado para el trabajo. ....Eso para mí fue una gran alegría, porque como están las cosas en estos momentos,... más vale tener un contrato que no tener nada... y así he logrado adquirir experiencia laboral... Actualmente es difícil que de estas empresas te seleccionen si no tienes una ayuda extra... Bueno en esta Gerencia laboramos catorce (14) personas, pero a veces ser adjunto es un poco complicado....porque los jefes de pronto te ordenan realizar un trabajo y otro jefe te da otra orden sin lograr culminar la primera orden, motivado a que todos necesitan el trabajo "urgente"... coloquialmente mucho cacique y poco indio....La cosa no es fácil para mí, puesto que vivo en Guayaquil, como a unos 45 Minutos de la península tengo que pararme muy temprano para estar a primera hora en Península, donde tengo mi oficina y como te he dicho estoy laborando en el campo Operacional de Producción, sobre todo pienso cada día dejar a mi esposa y a mis hijas todo el día solas, sin el amor de un padre por estar trabajando y contratado donde la mayoría quiere laborar en la Refinería, que como ves no me toca tan fácil, a veces pienso en retirarme porque no me alcanza ni para comprar una batería de mi carro y te lo digo así puesto que es lo que vivo día a día, a veces mi esposa me pregunta que por qué llego tan estresado del trabajo, que si es que tengo problemas con los compañeros o es mucho trabajo que tengo o es la viajadera, o es que no duermes bien, yo ni le respondo para que no se preocupe luego, como y me acuesto ya que sé que me espera otro día de rutina de viajar, trabajar y regresar si Dios lo quiere... bueno me preguntas de algo que no quiero ni hablar... acerca del campo laboral... como habrás notado cada quien anda en lo suyo, porque al final del año nos realizan unas evaluaciones y como soy contratado tengo que esforzarme un poco más, que el personal fijo, ya que los jefes no ven no les importa si viajo, si madrugo, si dejo sola a mi familia, pero tengo como dicen... que aguantar la pela a ver si me dejan fijo.....Aunque mi trabajo requiere de una rigurosa atención puesto que del óptimo desempeño, depende la producción de crudo, no todos los días son productivos...Sin embargo hay que adaptarse. Anteriormente yo escuchaba que la Refinería era una empresa donde se fomentaba la buena actitud hacia la familia, pero la realidad que yo vivo en estos momentos difiere de lo que escuchaba mantengo una buena imagen en la empresa sobre mi desempeño laboral para lograr una buena evaluación, sin embargo veo que el tiempo pasa y no consigo que me empleen de forma fija... Allí podría obtener mayores beneficios laborales y familiares ya que estas alturas no puedo permitirme

económicamente trasladar a mi familia a vivir a península porque no me alcanzaría pagar alquiler, colegios y otros gastos, en cambio allá en Guayaquil están en la casa de mi mamá y no pago alquiler, porque con el salario que tengo, me resulta imposible comprar una casita...En cuanto a la motivación laboral, no hay ningún incentivo, ni motivación, como será que los mismos empleados fijos comentan que ya ni siquiera les aprueban cursos porque y que no hay presupuesto acá sólo interesa es la producción...Entonces donde está la motivación de esforzarse cada día más, no entienden que si tuestas a gusto con lo que haces y te ofrecen incentivos como los cursos de mejoramiento profesional que antes se ofrecían en la empresa, el beneficio sería para el profesional y también para la empresa, de esta manera optimizas la producción y mejoraría el ambiente de trabajo así que hay cosas positivas, pero también cosas negativas.....Otro factor que observo entre los mismos colegas de trabajo mayormente no existe una buena comunicación ya que ellos piensan que uno les va a quitar el puesto y no se dan cuenta que a veces uno tiene que rendir el doble por no estar fijo en la empresa... Pienso que la Gerencia de talento humano debería implementar estrategias de apoyo que promuevan la integración y el respeto entre los empleados a través de talleres, convivencias entre otros, a fin de mejorar las relaciones en el medio ambiente laboral... Lamentablemente nos encontramos con algunos empleados que sólo están pendiente de que si llegas tarde, si no cumples las labores, en si todo lo negativo, no hay ni existe una buena comunicación, ni compañerismo en el campo laboral... no existe te digo todo esto con miedo ya que como sabes estoy contratado y espero como todo el mundo estar fijo en la industria petrolera....Finalmente te puedo decir ...Como profesional de la Ingeniería mi ética profesional radica en esmerarme y realizar mi trabajo en óptimas condiciones en tiempo, productividad y manejo de información y en los mejores términos y condiciones posibles a fin de lograr una armonía en la oficina porque si uno no hace el esfuerzo por lograr el equilibrio serían insostenibles las condiciones de trabajo porque cada persona tiene un criterio diferente, una forma de trabajar diferente y siempre es importante cumplir directrices a fin de que las actividades laborales resulten de la forma prevista. Qué más puedo señalarte, bueno... este....la administración está encargada de dirigir, controlar y evaluar la actuación de cada una de las personas que están allí bajo su mando y aplicar las correcciones como medio para guiar con eficiencia sus proceso, pero algunas veces estas cosas se escapan de las manos, aunque para mí lo más viable es consensuar o diagnosticar como se sienten los empleados, que les gusta, que les disgusta, que podría cambiarse, es decir, darle la oportunidad para expresarse y generar cambios, esto los haría o nos haría en todo caso sentirnos útiles

y sentir que ese espacio al que yo llamo sitio de trabajo le importa lo que yo siento, lo que yo pienso, pero es de mal gusto que solo te vean como un talento humano y no como capital de trabajo que es el término más apropiado para lo que el empleado es en la empresa. Yo siempre he dicho, la situación cada día es más delicada porque no se le da el valor al empleado, no hablemos de un valor económico, no es pagar un escalafón por el título, es el valor como profesional... obviamente tu estudias aparte para aprender para consolidar un ingreso económico superior, pero yo creo que uno como profesional siente mayor interés por un reconocimiento social que un reconocimiento económico, este último claro que te da estatus, te hace la vida más fácil, no vamos a negar que es lo que muchos perseguimos cuando vamos detrás de un título, pero también es importante que la empresa como tal o tu espacio laboral, te valore como profesional, te haga sentir importante y que te traten con respeto, con consideración, que te dé la oportunidad de crecer y hacer crecer a la empresa con tus conocimientos, pero tú ves con frecuencia que niegan hasta los permisos para asistir a clases de postgrados, y yo me pregunto? Acaso no se van a beneficiar del conocimiento que esta persona, ósea el empleado logre? Mientras mayor sea el conocimiento existente mayor es la oportunidad para la empresa conseguir un sitio importante. Yo pienso que cada quien hace de su saco una camisa, como dice ese viejo proverbio, pero, es lamentable que cada día se observe como crece la apatía entre los empleados por llevar a cabo su labor con eficiencia, no se ven entusiasmados, ya no vemos nuestro trabajo como algo grande, al contrario siento que cada día hay mayor desmotivación, y aunque escriban, apliquen y requeté apliquen las normas, hagan descuentos, impriman amonestaciones, hagan lo que hagan si el empleado no se motiva, nada cambia y la motivación no es algo que se compra en la farmacia, la motivación nace del incentivo que le del patrono a su empleado, desde que yo estoy en la empresa en muy pocas oportunidades he visto una palmada en la espalda mía o de algún compañero por parte de un superior diciendo: estoy orgulloso de tu trabajo y eres importante para la empresa! Eso sería lo más bueno, sabio y recomendable para partir hacia la búsqueda de mejorar la actuación del empleado, y es que para eso no se requiere mucho! Y pareciera que los jefes temen decir esas palabras como si con eso el trabajador no volviera más al trabajo! Yo creo que al contrario! Si tu como jefe lo haces lograrías mayor dedicación, mayor interés, mayor concentración con el trabajo, pero pareciera que esto solo está escrito en las teorías de los libros, la realidad me muestra otro panorama. En la empresa no es que todo sea malo, sino que como te decía, en los últimos años han sucedido cambios en la administración y se han inventado por llamarlo así departamentos y jefaturas que más que ayudar

al empleado, hacen es crear un ambiente pesado, ósea, el empleado una vez que entra allí se transforman, pueden venir con una sonrisa en la cara pero apenas entran se les desaparece, es como que el aire de allí los contamina, pocas veces suelen verse compartir momentos gratos, amenos, siempre hay discordias, comentarios, molestias por algo, eso hace que los mismos compañeros se den cuenta que las relaciones no son las más favorables. Bueno, te puedo decir que a mi parecer el clima de una organización y en este caso el de la empresa que es al que hacemos referencia, está referido a todas esas manifestaciones del hacer diario y que van a determinar o influir el comportamiento de los empleados, estos van a ser proactivos o pasivos en función de todas esas situaciones que día a día van a dirigir como actuar, como pensar y como asumir cada una de esas actitudes hacia su labor y hacia sus compañeros de trabajo, podría agregar que el clima organizacional es igual al clima atmosférico, si el ambiente esta agradable pues uno hace las cosas con mayor empuño, si el ambiente esta caluroso las cosas se harán mucho más lentas, más desmotivadas y como todos debemos trabajar en equipo seguramente esto va alterar no solo el humor de las personas, sino también las relaciones interpersonales entre los empleados que es con quien más uno se relaciona”.

## **Anexo N° 1 Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud**

### **INTRODUCCIÓN**

Se entiende la motivación humana como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” Mientras que la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de saldar alguna necesidad individual”. Según estas definiciones, se denota que la

motivación es el resultado de unos factores que incitan al individuo a actuar con el propósito de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, el clima organizacional es definido por Cárdenas, Arciniegas y Barrera como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, de percepciones que el empleado posee sobre las estructuras y procesos organizacionales y de la interacción entre características personales y organizacionales que influyen, de manera directa o indirectamente, en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Estas dos variables influyen en la productividad de las empresas.

La motivación es una variable compleja, infinita y constante, inherente a las personas. Se asocia al esfuerzo para conseguir logros organizacionales a través del logro de satisfacciones individuales. Por otro lado, el clima organizacional es producto de las percepciones que tienen los empleados del ambiente interno del lugar donde laboran y que influyen en los niveles de motivación y comportamiento, y afecta, por tanto, el desempeño y productividad. La motivación y las actitudes de los empleados generan el clima organizacional, y este a la vez, influye en la motivación y la satisfacción laboral. El clima organizacional se determina por la confluencia de factores tanto internos como externos de la organización, debido a que es un fenómeno que se construye socialmente a través de las interacciones entre los individuos–grupos–contexto y afectan el comportamiento de los empleados.

Por todo lo expuesto, podemos concretar que el clima organizacional es un fenómeno que afecta los procesos organizacionales y psicológicos e influye en los resultados de la organización y la motivación es un medio para promover el desarrollo de los trabajadores y mejorar el rendimiento laboral y productivo de la empresa. En este sentido, si se inserta el funcionamiento de estas variables en un nivel más amplio, constituido por la salud pública, se

parte del hecho de que las implicaciones sociales de las organizaciones repercuten en la práctica de esta disciplina como escenario para establecimiento de condiciones adecuadas para el bienestar de las personas.

Desde las consideraciones del enfoque sistémico del clima organizacional y sus posibles efectos en las dinámicas de la salud pública como un proceso social, se plantea el ejercicio de que todas las variables presentes en la organización tienen repercusiones sobre el funcionamiento de los trabajadores y en consecuencia, en los resultados, lo que genera efectos en el desarrollo de la salud pública como una realidad para garantizar el derecho social de las personas a tener una mejor calidad de vida. Por tanto, desde la organización se puede afectar positiva o negativamente tanto el bienestar de las personas que consumen el servicio como el mismo estado de los empleados. A partir de estas consideraciones se proponen iniciativas para tener una configuración clara de la realidad en las relaciones que se presentan entre clima organizacional y salud pública.

Los estudios sobre salud pública a nivel latinoamericano han abordado diversas dimensiones, pero los enfoques que se han realizado desde las implicaciones de las variables organizacionales como determinantes del funcionamiento de la salud pública, como un derecho social permeado por el rendimiento de los trabajadores, apenas han recorrido los primeros trayectos con la propuesta de enfoque sistémico, por lo tanto, requieren de mayores aproximaciones e indagaciones investigativas.

La importancia de este estudio radica en la capacidad que tiene la motivación, denominada una variable individual, de influir en el clima organizacional de la empresa y en consecuencia, en la productividad como lo plantean Cequea, Rodríguez-Monroy, y Núñez. Por tal



motivo, se requiere que los dirigentes desarrollen las capacidades y estrategias para gestionar esta variable humana en la empresa.

El presente documento tiene como objetivo, realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados.

## **MÉTODOS**

La investigación es de tipo descriptiva mixta que considera datos cuantitativos y cualitativos y se construye y se tiene como referencia las teorías de comportamiento y motivación. Se ajusta con aportes de la metodología para el estudio de factor humano en las organizaciones.<sup>22</sup> Se realizó en una Empresa Promotora de Salud de la ciudad de Santa Marta entre Marzo y Septiembre del 2014.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población la constituyeron los empleados de la sede administrativa de la organización equivalente a 35 personas que también correspondieron a la muestra.

## **INSTRUMENTOS**

Se utilizaron dos clases de instrumentos para la recolección de información. El primero lo constituye una adaptación del test aplicado de motivación y satisfacción laboral<sup>23</sup> que evalúa los indicadores de motivación (salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales) y sentido de la posición y jerarquía (importancia de la posición o estatus y el reconocimiento de los demás). Mientras que el segundo corresponde a la guía de

observación participante que buscaba analizar las mismas variables del test y adicionar el nivel de compromiso y pertenencia con la organización.

## **PROCEDIMIENTO**

La investigación estuvo dividida en 5 etapas: la primera, constituida por una revisión bibliográfica para la elaboración de un marco teórico que permitiera tener claras las definiciones de las variables implicadas en el estudio; en la segunda, se adaptaron los instrumentos para la recolección de la información, se eligió el test de motivación y satisfacción laboral aplicado y ajustado a los objetivos y el contexto laboral de la empresa. La guía de observación se elaboró considerando las variables del test y las necesidades emergentes del estudio; la tercera la comprendió la realización del trabajo de campo en la sede administrativa de la empresa. La observación se dio durante todo el periodo de estudio y el test se aplicó durante el mes de septiembre; lo respondieron 27 empleados. La población se distribuía en personal auxiliar 57,14 %; auditores 17,14 %; coordinadores 17,14 %; ejecutivos de servicio al cliente 2,85 %; directores de unidad 2,85 %, gerencia 2,86 %. La cuarta etapa correspondió al procesamiento de los datos recolectados por el test en el software—STATGRAPHICS, la información cuantitativa y los valores de la observación se presentaron en un informe; la quinta, la constituyó el análisis de los resultados donde se tuvieron en cuenta los parámetros de la tabla 1.

**Tabla 1.** Parámetros para la interpretación de los resultados

Motivación		Sentido de posición y jerarquía	
Tipo de resultado	%	Tipo de resultado	%
Muy motivado	80-100,00	Alto sentido de posición y jerarquía	80-100,00
Medianamente motivado	45-79,99	Sentido de posición y jerarquía	45-79,99
Poco motivado	0-44,99	Bajo sentido de posición y jerarquía	0-44,99

Para el análisis de los resultados del *test* aplicado, se consideró su división por categoría. La primera parte comprendía la variable de motivación, subdivida en cinco indicadores calificados de la siguiente manera: cada pregunta se evaluó con un valor de cinco (5) para respuesta positiva, con tres (3) para una respuesta media y con uno (1) para una respuesta negativa, con excepción de las preguntas 2, 5 y 16 correspondiente al indicador de “aspiraciones personales” en donde se invirtió la valoración de las preguntas, es decir, para respuesta negativa se otorgó un valor de cinco (5) y para respuesta positiva un valor de uno (1).

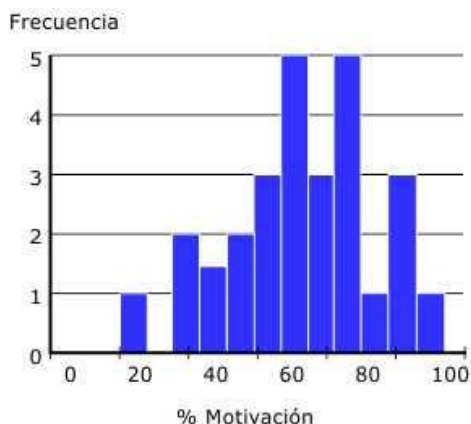
La segunda parte del cuestionario contenía la variable de sentido de posición y jerarquía, con un total de dos indicadores (importancia y reconocimiento de los demás) y total de cinco (5) preguntas con una puntuación global de 25 ([tabla 2](#)).

**Tabla 2.** Indicadores de la variable motivación

Indicador	No. preguntas	Puntuación
Salario	2	10
Prestaciones	3	15
Seguridad	1	5
Ambiente laboral	4	20
Aspiraciones personales	8	40
Total	18	90

## RESULTADOS

Luego de procesada la información, se obtuvo como resultado global de la motivación un promedio de 65,52 % de los puntajes por prueba individual, con una desviación estándar 18,25 y un coeficiente de variación del 27,68 %. El histograma del porcentaje de motivación (Fig. 1) reflejó que el 70,3 % se encontró medianamente motivado, mientras que solo el 18,5 % estaba muy motivado, y el 11,11 % poco motivado.

**Fig. 1.** Porcentaje (%) de motivación.

La tabla 3 contiene los resultados por indicador de la motivación, donde el indicador salario mostró un puntaje máximo de 1 (100 %)

que indicó que el 63 % de los colaboradores calificaron con 5 las dos preguntas de este indicador. La percepción que tenían los encuestados con respecto al salario mostró que no está condicionada al cargo que ocupan, hecho sustentado porque dentro de los colaboradores con calificación alta, el 47,05 % de los cuestionarios eran de auxiliares, 23,52 % auditores, 17,64 % coordinadores, 5,88 % ejecutivos y 5,88 % directores de unidad. Por otro lado, la puntuación más baja (20 %) se vio representada en el 4 % de los encuestados. La puntuación del salario correspondía al 11 % (10/90) del resultado total de la variable de motivación por individuo, el promedio de puntuación porcentual de este indicador se ubicaba en el 78,52 %, lo que demostró que la remuneración salarial percibida por los individuos tuvo relevancia para su motivación en el área que se desempeñan.

De los resultados globales por indicador, el salario marcó el promedio más alto dentro de los indicadores de motivación, lo que sustentó su incidencia en el porcentaje motivacional individual de cada participante del *test*; sin embargo, cuando se compara el resultado de este indicador con la respuesta obtenida con respecto a las prestaciones, el comportamiento de la puntuación fue diferente. El mínimo puntaje para el indicador de prestaciones fue de 0,33 (33 %) con una frecuencia de 11,11% de los encuestados, quienes calificaron este indicador en 5/15. Y solo el 7,41% señaló en las tres preguntas del indicador “prestaciones” una puntuación de 15/15, como se muestra en la [tabla 3](#). El máximo puntaje de 1 (100 %), expresó que el 74,07 % de los colaboradores se encontraron medianamente motivados por las prestaciones. Se contrastó el puntaje mínimo de los indicadores de “salario y prestaciones” donde hubo una diferencia de 0,13 puntos, y los resultados de los máximos, lo que mostró que existía un contraste de 55,59 puntos (63-7,41 %) que a su vez reflejó que los colaboradores percibían que su remuneración económica

concerniente a salario era atractiva pero las prestaciones no cumplían las expectativas de motivación. Este indicador refirió el 17 % (15/90) sobre la puntuación total de motivación.

El indicador de seguridad mostró el coeficiente de variación de 78,21 % el más alto entre los indicadores condensados en la [tabla 3](#), además de los colaboradores de la planta administrativa, el 62,96 % se sintió inseguro en su trabajo, puesto que calificaron el indicador con uno (1) es decir 20 %. Aquellos con un alto grado de seguridad en su lugar de trabajo correspondieron a cargos superiores como: auditores, coordinadores, directores y ejecutivos, lo que se estimó como el 25,93 % de la población encuestada; aunque dicho indicador abarco el 6 % (5/90) de la puntuación de la motivación del individuo.

**Tabla 3.** Resultados de los indicadores de la motivación

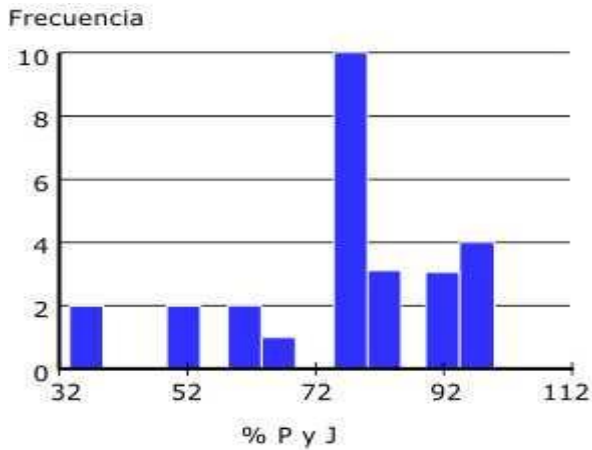
Indicador	Salario	Prestaciones	Seguridad	Ambiente laboral	Aspiraciones personales
Recuento	27	27	27	27	27
Promedio	0,785185	0,614815	0,451852	0,651852	0,674074
DE*	0,293131	0,167478	0,353412	0,200711	0,190329
Coef. Var.**	37,33	27,24	78,21	30,79	28,24
Mínimo	0,2	0,33	0,2	0,2	0,2
Máximo	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Rango	0,8	0,67	0,8	0,8	0,75

\*Desviación estándar, \*\*coeficiente de variación (%).

El indicador del ambiente laboral mostró un promedio de 65,19 % lo que indicó una mediana motivación por parte de los colaboradores encuestados, este porcentaje expuso el comportamiento de la calificación de los individuos dado que 70,37 % de ellos le dio a dicho indicador un puntaje entre el 52-76 %. Solo 22,22 % de los colaboradores asignó un puntaje entre 90-100 %, los cuales ocupaban

cargos superiores. Este indicador obtuvo una participación de 22 % (20/90) sobre el total de la motivación, la tendencia general del indicador era la de medianamente motivado, y debido a su porcentaje de participación la incidencia en el resultado global fue notable. Por último, el indicador aspiraciones personales, mostró a diferencia de los demás un puntaje máximo de 95 %. Este indicador presentó el siguiente panorama: solo 14,81 % de los encuestados manifestó una puntuación baja entre el 20-40 %. El 75 % de ellos eran auxiliares y el 25 % auditores; el resto de la población estudiada se encontró dividida, el 48,14 % de los encuestados presentó una mediana motivación con respecto a las aspiraciones personales y 37,03 % mostró un alto grado de motivación. De este último porcentaje con puntajes más altos de motivación, se encontró que solo el 30 % eran auxiliares, el personal restante tenía cargos administrativos de nivel superior. Este indicador tuvo porcentaje de participación de 44 % (40/90) sobre el resultado total de la categoría motivación, por lo cual incidió significativamente en el resultado de la prueba individual.

El 37 % de los empleados tenía un alto sentido de posición y jerarquía, mientras que el 55,6 % un sentido medio y el 7,4 % bajo sentido de esta variable (Fig. 2).



**Fig. 2.** Porcentaje de sentido de la posición (P) y jerarquía (J).

El 14,81 % de los cuestionarios obtuvo un resultado de 100 % de los cuales 75 % correspondieron a colaboradores femeninos, el 50 % tenía cargo de auditores, 25 % de directores de unidad y otro 25 % coordinadores de unidad. Por otro lado, en el 7,40 % de los cuestionarios que obtuvieron la puntuación más baja con un total de 36 %, los colaboradores tenían cargos de auxiliar, el 50 % eran de sexo masculino y el 50 % femenino. El indicador de importancia mostraba que 74,07 % de los colaboradores, poseía un alto sentido de la importancia de la posición y la jerarquía, solo el 3,70 % de los cuestionarios, reflejó una puntuación de 0,2 (20 %). Este indicador representaba el 40 % del total de los resultados para la categoría Sentido de la Posición y la Jerarquía. La tendencia cambió con el indicador de reconocimiento, en el cual la mayor concentración de respuesta se ubicó en el 0,6 (60 %) calificada así por el 44,44 % de los colaboradores, mientras que el 18,51 % de los encuestados expresó la máxima calificación 1 (100 %).



Los datos cuantitativos de la investigación fueron acompañados por las apreciaciones cualitativas que se realizaron en la empresa como consecuencia del proceso de observación que se ejecutó, con la intención de validar la información recolectada y adicionar nuevos hallazgos del clima organizacional que no se podían medir con el *test* aplicado. Así, se rescataron características y variables tanto internas como externas de la organización que afectaban el comportamiento de los empleados, sus niveles de motivación y que tenían repercusiones sobre las configuraciones del clima. La [figura 3](#) presenta las principales anotaciones cualitativas resultantes de este proceso investigativo.



**Fig. 3.** Resultados de la observación en la empresa.

Estas dinámicas afectaban el comportamiento de los empleados y permeaban el clima organizacional de la empresa. La falta de interés

de los dirigentes por las necesidades de los colaboradores, las desigualdades de los pagos en relación con los cargos que ocupaban, las variables que afectaron el buen clima de las relaciones interpersonales, las agrupaciones de las personas en torno a posiciones que tenían con respecto a la gerencia y a las problemáticas de la organización, las ineficientes estrategias de motivación que conducían en muchas ocasiones a la presentación de informes alterados y el fenómeno de pasar problemas de los usuarios de una dependencia a otra con la excusa de que no era parte de sus funciones, fueron aspectos internos del clima organizacional que afectaban el rendimiento de la empresa y la calidad del servicio prestado a los consumidores. Por otro lado, la incertidumbre legislativa del país en torno al sistema de salud y las constantes demandas contra la entidad por inconvenientes en la prestación del servicio, ponía en posición inestable a muchos de las personas responsables de cargos y afectó su conducta laboral.

## **DISCUSIÓN**

La configuración del clima organizacional de la empresa permitió establecer que la organización objeto de estudio es un ambiente donde los niveles de motivación son relativamente bajos en los cargos de apoyo y asistencia, mientras que el nivel gerencial se encuentra altamente motivado como consecuencia de mejores beneficios económicos y sociales en relación con la actividad que desempeñan. Además, existen variables internas y externas que afectan el comportamiento de los empleados y generan repercusiones en la productividad y calidad del servicio.

Es claro que los procesos humanos dentro de las organizaciones configuran en gran medida su funcionamiento y sus niveles de

productividad, ya que afectan directamente al recurso que se encarga de la ejecución de las actividades que se programan para satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde esta perspectiva, la dirección de las personas se convierte en un reto para los líderes organizacionales como consecuencia de las complejidades sociales y las tensiones que se manifiestan entre los discursos teóricos y operativos en el ambiente laboral.

Las estrategias desarrolladas por la gerencia para motivar a los empleados hacia un mejor rendimiento, eran ineficientes debido a un desconocimiento de las necesidades reales de los colaboradores y los matices que configuran el clima organizacional, lo que creó malestar en las relaciones laborales y afectó el rendimiento personal y organizacional en cuanto a la consecución de objetivos.

A partir del objetivo de la investigación de realizar una aproximación al clima organizacional de la empresa a partir de los niveles de motivación, es evidente que el hecho de tener un alto número de colaboradores medianamente motivados repercute en las percepciones que se tienen del ambiente laboral de la organización. A partir de esta realidad, se derivaron malos funcionamientos de los procesos y fallas en la prestación del servicio a las comunidades.

Las organizaciones se encuentran incluidas dentro de un sistema mayor constituido por la sociedad, y es inevitable que su funcionamiento tenga repercusiones en las dinámicas que en esta se desarrollan. El comportamiento de las variables organizacionales, repercute directamente en la eficiencia de la actividad productiva como factor que se relaciona con las personas encargadas de ejecutar los procesos funcionales. A partir de lo anterior, el mal funcionamiento de una organización puede llegar a afectar a la sociedad general. Individuos con bajos niveles de motivación y problemas de clima organizacional al interior de las organizaciones,

con independencia del sector productivo al que pertenezcan, influyen en las dinámicas sociales, de igual manera, si dichas variables son positivas, tendrán sus efectos benéficos en la vida social. En el sector de la salud pública, como un derecho de las personas, estas relaciones entre funcionamientos organizacionales y realidad social son más claras debido a que el ejercicio organizacional como tal se enmarca en un proceso de prestación de un servicio fundamental para las comunidades que afecta directamente sus condiciones de vida.

A partir de todo aquí expuesto, se puede concluir que los niveles relativamente bajos de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa. Esta investigación es un referente para el estudio de las variables psicosociales de los empleados en las empresas que integran el sistema de salud en Colombia y América Latina. En la ciudad de Santa Marta, específicamente, para conocer aspectos sociales de las empresas promotoras de salud desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa que desarrolla un conjunto de variables que tienen efectos en la motivación de los empleados del sector y en el clima organizacional. Además, plantea un escenario de discusión sobre las estrategias organizacionales que se utilizan para fomentar el rendimiento de los empleados y las relaciones jefes-subordinados que se dan en las empresas locales.

Se recomienda, que las investigaciones nacionales e internacionales que se desprendan de este ejercicio investigativo inicial, sean enmarcadas dentro de las implicaciones de un enfoque sistémico, donde la organización hace parte de un sistema más amplio, constituido por la sociedad, y su funcionamiento tiene influencias en la configuración de las dinámicas de esta, así como la sociedad en la identidad organizacional.

## **Anexo N° 2 Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuit.**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las diferentes evaluaciones fueron difundidas a todos los participantes, a través de medios que garantizaron efectividad comunicacional. Evaluación del clima laboral y satisfacción laboral: se dieron a conocer durante una capacitación de actualización de los procesos de la institución. En donde se manifestaron los siguientes puntos: temas a investigar, objetivos, fechas, participantes de las evaluaciones, fechas. Evaluación del desempeño: se dio a conocer por medio de correos internos dirigidos desde el Departamento de Recursos Humanos a todos quienes participaron en este proceso. En donde se manifestó los siguientes puntos: objetivos de la evaluación, políticas de Evaluación del Desempeño, método de evaluación, beneficios, cronograma.

### **CLIMA LABORAL**

El cuestionario se aplicó a 51 participantes de los 59 establecidos anteriormente. El motivo de la disminución de participantes se debe a desvinculación laboral con la empresa. El Cuestionario de Clima Laboral se aplicó el jueves 21 de abril del 2011, a todo el personal en conjunto, durante una capacitación que recibía todo el personal. El tiempo de aplicación fue de 20 minutos aproximadamente.

Tabla de participantes

GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE PARTICIPANTES
NIVEL DIRECTIVO	ASESORÍA	1
	COORDINACIÓN DE ÁREA	3
NIVEL PROFESIONAL	RESPONSABLE DE ÁREA	8
	TECNICO U OFICIAL DE PROYECTO	5
NIVEL DE APOYO	ASISTENTE	28
	AUXILIAR	6
TOTAL		51

## VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL POR FACTORES:

**Tabla 1: Clima Laboral por Factores**

FACTORES	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Comunicación	37,25%	27,46%	1,96%	33,33%
Relaciones humana	43,14%	26,79%	10,46%	19,61%
Actitudes	39,71%	28,92%	13,73%	17,64%
Motivación	44,12%	29,41%	12,75%	13,72%
Toma de decisiones	39,22%	23,53%	31,37%	5,88%
Liderazgo	49,02%	24,18%	13,73%	13,07%

### Interpretación:

Se demuestra que existe una pequeña diferencia entre la percepción que tienen los miembros de la organización sobre clima laboral "Excelente" ya que se obtiene una puntuación alta en 4 de los seis factores de la investigación como son: comunicación, relaciones

humanas, motivación y liderazgo. Mientras que de la percepción de clima laboral “Muy Buena” se obtiene puntajes altos en dos factores como son: Actitudes y Toma de decisiones. Por tal motivo se considera que existe un clima laboral Excelente, pero se debe tomar acciones que permitan la toma de decisiones y generar un cambio de actitud laboral de los miembros de la organización.

## FACTOR COMUNICACIÓN

**Tabla 2: Clima Laboral - Factor Comunicación**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Comunicación	37,25%	27,46%	1,96%	33,33%

Interpretación:

En cuanto a este factor se considera que la percepción que tienen los miembros de la organización es dividida. Los grandes porcentajes se ubican en los dos extremos de la escala de valoración, siendo el mayor porcentaje que percibe que el factor comunicación es “Excelente” y el otro gran porcentaje de personas percibe que es “Regular”, a continuación por la percepción de Muy Bueno.

## FACTOR RELACIONES HUMANAS

**Tabla 3: Clima Laboral - Factor Relaciones Humanas**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Relaciones humana	43,14%	26,79%	10,46%	19,61%

Interpretación:

Por los datos presentados en el gráfico podemos considerar que la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las relaciones humanas es en su mayoría Excelente (43,14%), mientras que el otro segmento de la población consideran que las relaciones humanas son Muy bueno, seguido de Regular y finalmente pocas personas consideran que es Bueno.

### **FACTOR: ACTITUDES**

**Tabla 4: Clima Laboral - Factor Actitudes**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Actitudes	39,71%	28,92%	13,73%	17,64%

Interpretación:

Por los datos presentados en el gráfico se considera que la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las Actitudes es mayoritariamente Excelente (39,72%), mientras que el otro segmento



de la población centra su percepción en Muy Buena, seguida de Regular y finalmente Buena.

### **FACTOR: MOTIVACION**

**Tabla 5: Clima Laboral - Factor Motivación**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Motivación	44,12%	29,41%	12,75%	13,72%

Interpretación:

La percepción que tienen los miembros de la organización sobre su Motivación hacia al trabajo en su mayoría es Excelente, el otro segmento de la población centra su percepción en Muy Buena, Regular y finalmente, Buena.

### **FACTOR: TOMA DE DECISIONES**

**Tabla 6: Clima Laboral - Factor Toma de decisiones**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Toma de decisiones	39,22%	23,53%	31,37%	5,88%

Interpretación:

En cuanto a este factor las percepciones se centran mayoritariamente en dos posturas que son Excelente y Bueno, siendo la percepción Excelente la más alta. Le sigue la percepción de Muy bueno en un porcentaje inferior. Finalmente una porción muy reducida de la población (5,88%) considera que es Regular la Toma de decisiones.

## FACTOR: LIDERAZGO

**Tabla 7: Clima Laboral – Factor Liderazgo**

FACTOR	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Liderazgo	49,02%	24,18%	13,73%	13,07%

Interpretación:

La mayor parte de la población considera que existe un liderazgo Excelente, seguido de la postura de Muy bueno, Bueno y Regular que se representan en porcentajes similares.

## VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL GLOBAL

**Tabla 8: Clima Laboral global**

CLIMA LABORAL	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
	42,85%	27,03%	13,31%	16,81%

Interpretación:

La percepción más alta que tienen los miembros de la organización del Clima Laboral es de Excelente, seguida de la percepción Muy Buena, Regular y Bueno.

## SATISFACCIÓN LABORAL

El Cuestionario de Satisfacción Laboral se aplicó el día viernes, 29 de abril del 2011. Luego de comunicar al personal del proceso se procedió a dejar los Cuestionarios por cada puesto de trabajo, el mismo que fue llenado de manera inmediata en la mayoría de los casos.

El tiempo de aplicación fue de 10 minutos aproximadamente.

Por tal motivo se considera que la percepción que tienen los miembros de la organización es que existe un clima laboral Excelente, con ciertos matices o inconvenientes que deberán resolverse.

### **VALORACIÓN NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL POR FACTORES:**

**Tabla 9: Satisfacción Laboral por Factores**

FACTORES	Baja	Media	Alta
Satisfacción con la Supervisión	26,15%	3,92%	69,93%
Satisfacción con El Ambiente	16,34%	2,61%	81,05%
Satisfacción con las Prestaciones	41,18%	5,23%	53,59%
Satisfacción con la Delegación de Responsabilidad	25,49%	4,58%	69,93%

#### **Interpretación:**

Se muestra una marcada diferencia entre la valoración de Satisfacción laboral Alta y Satisfacción Laboral Baja, siendo Alta la percepción que tienen los miembros de la organización en referencia a Satisfacción Laboral.

**FACTOR: SATISFACCION CON LA SUPERVISION****Tabla 10: Satisfacción Laboral – Factor Supervisión**

FACTOR	Baja	Media	Alta
Satisfacción con la Supervisión	26,15%	3,92%	69,93%

Interpretación:

Se demuestra que los miembros de la organización poseen una percepción de Satisfacción Laboral en los extremos de la valoración, es decir entre Alta y Baja, siendo la valoración Alta las superior pues posee mayor frecuencia (69,93%) que la valoración baja con una frecuencia inferior de 26,15%.

**FACTOR: SATISFACCION CON EL AMBIENTE****Tabla 11: Satisfacción Laboral – Factor Satisfacción con el ambiente**

FACTOR	Baja	Media	Alta
Satisfacción con El Ambiente	16,34%	2,61%	81,05%

Interpretación:

Se considera que en la organización existe Alta satisfacción laboral con el ambiente. Un reducido segmento de la población ha optado por la valoración Baja.

**FACTOR: SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES****Tabla 12: Satisfacción Laboral – Factor Satisfacción con las prestaciones**

FACTOR	Baja	Media	Alta
Satisfacción con las Prestaciones	41,18%	5,23%	53,59%

Interpretación:

Se manifiesta que en este factor los miembros de la organización poseen una percepción de Satisfacción Laboral en los extremos de la valoración, es decir entre Alta y Baja, siendo la valoración Alta la superior pues posee mayor frecuencia (53,59%) que la valoración baja que le siguen con una frecuencia de 41,18%.

**FACTOR: SATISFACCION CON LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD**

**Tabla 13: Satisfacción Laboral – Factor Satisfacción con la delegación de responsabilidad**

FACTORES	Baja	Media	Alta
Satisfacción con la Delegación de Responsabilidad	25,49%	4,58%	69,93%

Interpretación:

Existe una gran diferencia en este factor, pues la mayoría de los miembros de la organización presenta alta satisfacción con la delegación de responsabilidad, mientras que el otro segmento de la población ha optado por la valoración Baja y finalmente la Media.

## VALORACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL GLOBAL:

**Tabla 14: Satisfacción Laboral global**

	Alta	Media	Baja
SATISFACCIÓN LABORAL	68,63%	4,08%	27,29%

Interpretación:

La Satisfacción Laboral de los miembros de la organización Alta se ubica en la mayor valoración, obteniendo el 68,63%, mientras que la Satisfacción laboral Baja obtiene el 27,29% de aceptación. Un segmento muy reducido de la población considera que tiene Satisfacción Laboral Media (4,08%).

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Previa capacitación de la metodología del proceso de Evaluación del Desempeño dirigida al Oficial de Recursos Humanos y a los Coordinadores o Responsables de los distintos proyectos se procedió a aplicar los Cuestionarios de evaluación. Se realizó un cronograma de evaluación cuyas fechas son del 3 al 5 de mayo del presente año, mismo que fue remitido desde Recursos Humanos a todo el personal. El tiempo de aplicación corresponde a 5 minutos para cada evaluación.

## VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO POR GRUPOS OCUPACIONALES Y POR NIVEL DE CUMPLIMIENTO

**Tabla 15: Nivel de desempeño por Grupos Ocupacionales**

	Directivo	Profesional	Apoyo	Total
Insuficiente	0	0	2	2
Regular	0	0	4	4
Bueno	1	3	9	13
Muy bueno		4	13	17
Sobresaliente	4	6	5	15
				51

### Interpretación:

Según lo expuesto en la tabla, se puede deducir que las evaluaciones de desempeño cuyo resultado insuficiente corresponde al nivel de apoyo, al igual que las evaluaciones de desempeño con resultados regulares pertenecen a este mismo grupo ocupacional. Las evaluaciones de desempeño cuyo resultado es bueno corresponden al nivel de apoyo en su mayoría, seguido por los resultados del nivel profesional y finalmente un directivo tendría esta valoración de desempeño Bueno. Las evaluaciones con valoraciones Muy Bueno corresponden al nivel profesional y de apoyo. En relación a quienes obtienen una puntuación Sobresaliente, se encuentran en los tres grupos ocupacionales de la empresa, en similares frecuencias.

### VALORACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO GLOBAL

**Tabla 16: Nivel de Desempeño Global**

Puntaje	Escala de cumplimiento	% de evaluados	No. De evaluados
91% - 100%	Sobresaliente	29,41%	15
81% - 90%	Muy Bueno	33,33%	17
71% - 80%	Bueno	25,49%	13
61% - 70%	Regular	7,84%	4
≤ 60%	Insuficiente	3,92%	2

### Interpretación:

Según lo expuesto en la tabla y en el gráfico se puede considerar que el desempeño de los servidores es mayoritariamente Muy Bueno.

Los servidores evaluados en la escala de calificación, el más alto porcentaje de desempeño está en el 33,33%, lo que significa que de los 51 evaluados 17 tienen un desempeño Muy Bueno, 15 tienen un desempeño Excelente y 13 tienen un desempeño Bueno. Los servidores que tienen un desempeño Excelente deberán ser considerados en planes de incentivos y tendrán preferencia para el desarrollo de carrera y promociones y potenciación de sus competencias. En cuanto al personal que tiene desempeño Regular e Insuficiente, definitivamente necesitan ser capacitados de manera permanente; y asimismo, en el lapso de tiempo que considere la Institución, deberán ser nuevamente evaluados.

### COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Hipótesis 1: Un buen clima laboral determinara un desempeño laboral alto del personal de CONQuito.



La hipótesis planteada en el proyecto de investigación ha sido confirmada, ya que como se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento este que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Como se observa en los resultados de la investigación existe un 42,85% de funcionarios que consideran el Clima Laboral como Excelente, de la misma población se encuentra un 68,63% de funcionarios que tienen Altos Niveles de Satisfacción Laboral.

CLIMA LABORAL	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
	42,85%	27,03%	13,31%	16,81%

DESEMPEÑO	Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
	29,41%	33,33%	25,5%	7,84%	3,92%

Hipótesis 2: El clima laboral influye en la satisfacción laboral del personal de CONQuito.

La hipótesis planteada en el proyecto de investigación ha sido confirmada, puesto a que existen evidencias de que El clima laboral influye de manera directa en la satisfacción de personal. Así en este caso, en La Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQuito, existe un Clima Laboral Excelente, el cual es la causa de que los funcionarios presenten un nivel de Satisfacción Laboral Alto.

Como se observa en los resultados de la investigación el 42,85% de funcionarios que consideran el Clima Laboral como Excelente, y en

cuanto a desempeño un 33,33% de personas obtienen una puntuación de Muy Bueno. Lo cual indica la influencia que tiene la percepción de clima laboral en la satisfacción y desempeño del personal.

## *Humberto Coromoto Peña Rivas*

Nace en San Cristobal, Venezuela, el 10 de febrero de 1971; de profesión Ingeniero de Petróleo. Con estudios de Postgrado a nivel de Maestría en Gerencia Empresarial; Doctor en Gerencia Avanzada. Egresado de la Universidad Fermín Toro, Venezuela. Experiencia profesional en áreas gerenciales en la industria petrolera (PDVSA), en área operacional y administrativa. Actualmente se desempeña como Coordinador de Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, compartiendo su actividad docente entre la Carrera de Petróleo - Facultad de Ciencias de la Ingeniería- e Ingeniería Agropecuaria -Facultad de Ciencias Agrarias- de la UPSE.

ISBN: 978-9942-776-07-5



9 789942 776075

