



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS FACTORES DE DESEMPEÑO  
ESTUDIO DE CASO: *EMPRESA REP* RENOVANDO ESPACIOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
CARLOS XAVIER NARVÁEZ CEVALLOS**

**NOMBRE DEL TUTOR:  
LCDA. CARLOTA MORALES VÁSCONEZ MSC.**

**SAMBORONDÓN, MAYO DEL 2017**

**Incidencia del clima laboral en los factores de desempeño. Estudio de caso:  
Empresa REP Renovando espacios**

Carlos Xavier Narváez Cevallos  
Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador,  
cnarva@uees.edu.ec  
Facultad de Comunicación,  
Universidad Espíritu Santo, Km 2.5 Vía Puntilla Samborondón

**Resumen**

El Clima Laboral y su incidencia en la productividad [factores de desempeño] de las organizaciones es un tema que ha ganado espacio en la sociedad empresarial actual. Herramientas como el Endomarketing, que permiten potenciar las competencias laborales y reconocer al factor humano como parte clave del éxito de la empresa, genera que tanto la productividad individual como colectiva incrementen y permitan fortalecer el compromiso afectivo y disminuya factores físicos y psicológicos asociados con una cultura organizacional inadecuada, que incide en la productividad. La investigación es mixta con enfoque cuantitativo y cualitativo, descriptivo. La encuesta y procesamiento de los datos e información documental y bibliográfica, permitieron acceder a los resultados. La población y muestra son elementos del caso de estudio *REP - Renovando Espacios*. Como resultado se obtuvo que existe un índice de satisfacción del público interno menor al esperado debido a indicadores como: salario, reconocimiento de logros, asignación de responsabilidades, gestión de tiempo y prevención de riesgos. Al mejorar las inconsistencias la empresa logrará alcanzar sus objetivos de productividad y participación representativa en el mercado.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Competencias Laborales, Factores de Desempeño, REP Renovando Espacios, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Endomarketing.

## **Abstract**

The Labor Climate and its impact on productivity [performance factors] of organizations is an issue that has gained space in today's business society. Tools such as the Endomarketing, which allow to strengthen labor competencies and recognize the human factor as a key part of the company's success, generates that both individual and collective productivity increase and allow to strengthen the affective commitment and decrease physical and psychological factors associated with a culture Organizational, which affects productivity. The research is mixed with quantitative and qualitative, descriptive approach. The survey and processing of the data and documental and bibliographic information, allowed access to the results. The population and sample are elements of the *REP - Renovando Espacios* case study. As a result, it was obtained that there is an index of internal public satisfaction lower than expected due to indicators such as: salary, recognition of achievements, assignment of responsibilities, time management and risk prevention. By improving the inconsistencies, the company will achieve its goals of productivity and representative participation in the market.

**Keywords:** Labor Relations, Job Satisfaction, Job Competencies, Performance Factors, REP Renovating Spaces, Organizational Communication, Organizational Culture, Endomarketing.

## **Introducción**

La gestión de recursos humanos de las organizaciones, en la última década, ha generado un alto grado de compromiso y motivación hacia sus trabajadores. El proceso de desarrollo en las empresas está vinculado a los factores de desempeño y estos a su vez con el clima laboral de la organización. Estas variables se analizan a profundidad en el presente trabajo de titulación por considerarlos objeto de estudio.

La problemática que aborda esta investigación ha sido tema de análisis desde hace tiempo en diferentes estudios. Sin embargo, a pesar del gran número de investigaciones sobre clima y satisfacción laboral, muy pocos son los esfuerzos que se centran por clarificar los efectos diferenciales que estas variables tienen sobre el desempeño de las personas, (Rodríguez, Paz Retamal, Linaza, & Cornejo , 2011). Esto permite a las empresas y a las organizaciones entender de manera más focalizada, cuáles son los principales factores de influencia que pueden permitir una mayor productividad, satisfacción y estabilidad de la organización como aseguran (Lozano, Chacón Moscoso, & Sanduverte, 2013).

El propósito de la investigación es diagnosticar el grado de satisfacción de los colaboradores del área de producción de la empresa REP - Renovando Espacios con la finalidad de proponer soluciones prácticas desde la Comunicación Organizacional y el Endomarketing. La justificación del estudio concuerda con (González Millán & Parra Penagos, 2008) debido a que el departamento de recursos humanos de toda empresa debe de encaminar sus esfuerzos en investigar cómo desarrollar el máximo potencial de sus colaboradores, así como el aumento del sentido de pertenencia.

Es importante que el ambiente de trabajo, este impregnado de armonía, ética, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y condiciones estructurales sostenibles, y de forma adicional las simples y exitosas claves para elevar el nivel de productividad, tales como capacitaciones constantes que permiten a los empleados desarrollar nuevas habilidades, conjuntamente a una adecuada gestión del tiempo o la innovación del aparato productivo con el fin de minimizar el esfuerzo humano físico. Todos estos puntos, son vitales para que exista un adecuado nivel de productividad, el cual es generado por los trabajadores, como sostiene (Borzellino, Mirabal, & Barrios, 2015).

La metodología aplicada parte de lo documental y bibliográfico. Se tomó como referente el caso de la empresa familiar REP - Renovando Espacios, contexto en el que se ha detectado insatisfacción laboral como consecuencia del clima laboral que se percibe en la empresa. Se procede a medir los niveles de satisfacción de los trabajadores del área de fabricación, a través del instrumento cuantitativo como la encuesta.

La importancia del estudio del clima laboral de REP, estriba en los principios que expresan (Onofre Pérez, 2014), quienes mencionan que se debe tener en cuenta que el personal adopta un comportamiento que depende de la percepción de su entorno laboral. Así como las características, estilos y políticas propias de la organización que le afectan en cada situación. Es decir, una vinculación exitosa entre el clima laboral y la productividad. Expresado de esta manera, el clima laboral en una empresa surge de la interacción entre las características organizacionales y personales.

En la primera parte de la investigación se presenta la fundamentación teórica, en la que se analizan fuentes documentales y bibliográficas que respaldan científicamente la investigación. Además se reseña la trayectoria de la empresa REP, seleccionada como caso de estudio y el esclarecimiento de las palabras clave. En la segunda parte se reporta la metodología, un análisis de la tabulación de los datos obtenidos, los resultados y finalmente sus conclusiones y sus recomendaciones.

## **Fundamentación teórica**

### ***Origen del objeto de estudio***

#### ***Formulación del Problema***

Esta investigación se enfoca particularmente en conocer si el ambiente laboral, incide de manera directa con el desempeño que tienen los trabajadores en la empresa REP y analizar la productividad de la empresa que se percibe desde el inicio de esta investigación. Adicionalmente se pretende dar a conocer si los trabajadores de esta empresa desean seguir con sus labores, las mismas que involucran el ambiente, espacio y métodos que aplica la empresa para la comodidad y estabilidad de sus trabajadores.

De acuerdo al párrafo anterior, este trabajo hace referencia a varios métodos de investigación, en el cuál se ha identificado al más común de los tipos de métodos para verificar esta relación; el uso de cuestionarios de opinión, que son respondidos por los subordinados que evalúan el estilo de sus jefes y el clima laboral, con el propósito de recolectar datos y conocer si influye o no, en el desempeño.

(Patterson, y otros, 2005) analizaron con un método diferente la relación entre el clima laboral y la productividad, con una muestra de 55 empresas inglesas dividido en dos etapas; la primera etapa se evaluó el clima organizacional y un año después, la productividad de las mismas, encontrando una relación positiva entre ambas variables.

Una de las causas de una posible disminución de la productividad es el estrés, el cual es llevado a cabo generalmente por la presión o tiempo de trabajo que un solo trabajador se compromete. El estrés es uno de los componentes negativos que afectan el desempeño de los trabajadores, la asociación entre profesiones involucradas dentro del ámbito laboral de la empresa REP y el grado de estrés se pueden señalar como consecuencias un trabajo apresurado, peligro constante, una alta responsabilidad y un riesgo vital y económico que pueden abarcar estados de nerviosismo, decaimiento corporal, tensión física y problemas cardíacos como lo exponen (Mamami, Obando, Uribe, & Vivanco, 2007).

El salario, es otro factor determinante en el desempeño de los trabajadores, pues al ser la esencia de la motivación por parte de ellos, ayuda a mantener un nivel de productividad estable dentro de sus funciones en la empresa y consiguientemente, un clima laboral adecuado. Por otro lado, la insatisfacción con los salarios que devengan los trabajadores puede ser normal en la mayoría de las empresas, pues se debe resaltar que en términos teóricos, el ser humano mantiene sus necesidades ilimitadas y en consecuencia siempre existirá un nivel de insatisfacción frente a sus necesidades, sean estas personales o profesionales.

## ***Definición del objeto de estudio en la teoría***

### *Clima Laboral*

La definición del clima laboral u organizacional destaca el interés de los departamentos de recursos humanos y a la vez se aprecia la inexistencia de una determinada unificación teórica sobre su conceptualización. De acuerdo al texto de William Ouchi, (Ouchi, 1984) identifica el clima laboral como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución. (Gonçalves) considera que “el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento”. Respecto a la satisfacción laboral, (Locke, 1976) define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

El desempeño puede ser definido como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como la calidad, eficiencias y otros criterios de efectividad relacionados a la producción, como lo expresan (Gibson, Ivancevich, & Don-Nelly, 2001). Los factores de desempeño pueden medirse de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, cooperación, conocimientos, asistencias, entre otros.

Desde la perspectiva de (González, 2016) el clima laboral se trata de la forma en que los colaboradores [factor humano] perciben el ambiente en que desarrolla sus actividades, para su efecto expone:



“Por ende las teorías organizacionales hacen énfasis en que debe existir un trato justo y equitativo en las organizaciones para que exista un ambiente sano y de cordialidad dentro de las instituciones y las empresas, dicho ambiente y sobre todo la percepción que se tiene de él responde a ser llamado clima laboral” (p. 92).

Esto se expone en virtud a que en la presente década el factor humano [personal de la empresa] se ha constituido como un elemento relevante y además como un bien intangible que representa a las empresas, tal como lo afirman (Cardona & Zambrano, 2014) al citar que “un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad, provocando altos niveles de competencias de empleabilidad” (p.185), es decir que los modelos de gestión que se ejecutan en las organizaciones se direccionan hacia la cultura organizacional y su clima para poder destacar en el mercado.

Aunque muy poco se lo asocie, el clima laboral tiene mucha relación [y de forma directa] con la salud de su personal, por ende es muy importante considerar que depende del estado físico y psicológico conseguir resultados óptimos frente a los procesos de producción, tal como lo corrobora (Departamento de Comunicación de Asisa, 2015) al describir el rol de la salud en el clima laboral: “las empresas obtienen importantes mejoras, en términos de productividad y mejora del clima laboral, a través del impulso de planes centrados en la promoción de la salud” (p.77).

Debido a que el personal de la empresa se sentirá con mayor relevancia al contar con sistemas de control y prevención más allá de seguridad laboral frente a riesgos. Al motivar a un ambiente laboral sano y dinámico, es posible que el plan de

salud sea únicamente preventivo y no correctivo, lo que hará que de manera psicológica los empleados se sientan respaldados por la empresa y de esta forma lograrán un mejor desempeño.

En la misma perspectiva se expone lo detallado por (de-la-Rosa, 2013) frente a la empresa Solimat [Seguridad Social: Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales] quienes exponen que lo más importante no es el tamaño de la empresa sino su personal, por ende sus políticas de RRHH se logran “buscando el clima laboral más satisfactorio para el buen desempeño y la óptima utilización del potencial humano” (p.56).

### ***Definición de conceptos clave***

#### ***Competencias Laborales***

Dentro del clima laboral es preciso abordar otra temática que se vincula estrechamente con el funcionamiento de las empresas y la satisfacción de sus empleados, que se trata de las competencias laborales. Estas son las actitudes y aptitudes que posee determinado colaborador para un cargo específico, si estas competencias no están orientadas de manera directa a la actividad a desarrollar es posible [muy posible] que no se obtengan los resultados esperados [tanto en adaptación y productividad como en optimización de tiempos y recursos].

“Spencer y Spencer (1993) desarrollaron el modelo del Iceberg, donde establecieron que las competencias tienen dos niveles, uno visible y otro oculto. El primero compuesto por conocimientos, habilidades, actitudes, valores y autoimágenes; y el segundo, que supone mayores dificultades de

cambio, formado por motivos y rasgos de la personalidad” (Véliz, Jorna, & Berra, 2016) (p.4).

Por ello es importante que para pedir resultados óptimos en los trabajadores se seleccione mejor al personal de acuerdo a las competencias y por ende se creará un clima laboral favorable, o viceversa, al tener un clima laboral adecuado es influyente en las competencias y desempeño laboral de los integrantes de las empresas u organizaciones, como lo exponen (Sarmentero, Falcón, Lugo, & Torres, 2015) (p.242).

De la misma forma (Trujillo & Iglesias, 2012) citan a Grossman & Helpman (1994) y Aghion & Howitt (1997) quienes “destacan que el capital humano procede de la acumulación formativa a través de los años de escuela y de la experticia lograda por el individuo en su lugar de trabajo” (p.51). Es decir que estas experiencias forman sus competencias laborales lo que fortalece a la empresa de manera en general [clima laboral] y al empleado de forma individual [desempeño laboral].

Otro factor que estimula el desempeño y promueve las competencias laborales es el salario, el mismo que es aspecto común para propiciar un mejor clima laboral, por ende (Trujillo & Iglesias, 2012) exponen que “el trabajador, por su parte, ante un salario más alto incrementa su productividad marginal (mayor producción), dado el incentivo de una mayor remuneración percibida por él” (p.52).

“Hasta aquí se ha visto que las competencias surgen desde la perspectiva psicológica vinculada al mundo del trabajo, para lograr incremento de la productividad y del rendimiento laboral, lo que en un mundo globalizado y competitivo proporcionó que estos conceptos se generalizaran de forma rápida

y se extendieran a todas las áreas de la vida laboral, educativa y social” (Véliz, Jorna, & Berra, 2016) (p.4).

No obstante dentro de esta temática existen dos estrategias de carácter interno que propone (Chavez, 2012) como son la gestión por competencias y el coaching empresarial, expone por ende que en el primero “se indican argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente”, sin embargo en el segundo se puede “orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo” (p.2).

### *Comunicación Organizacional*

La comunicación organizacional es un mecanismo que permite a las empresas u organizaciones detectar amenazas, inconsistencias y al mismo tiempo oportunidades y ventajas que se posee. Si bien es cierto permite identificar aspectos en pro y en contra de la empresa, su finalidad es alcanzar la satisfacción en cualquiera de sus ámbitos, sea del mercado, del consumidor, de la administración y del aparato productivo [personal], por ende se considera que la comunicación es el factor clave para alcanzar metas y objetivos.

No obstante para comunicar se debe considerar aspectos como: conceptos precisos a comunicar, características de los medios y las tecnologías, pero sobre todo

el elemento más importante, el factor humano. Tal como lo afirman (Viñarás, Cabezuelo, & Herranz, 2015):

“En la comunicación corporativa están presentes las emociones con el objetivo de fidelizar clientes generando vínculos afectivos duraderos. La comunicación de valores se constituye como una manera de diferenciar unas marcas de otras, aunque todas ellas desean ser percibidas de una forma más humana a la vez que quieren más protagonismo en la sociedad” (p.383).

Es importante además resaltar que al existir una comunicación efectiva se incrementa la potencialidad de las actividades de cada rol en específico, puesto que según lo determinado por (Díaz, Mañas, Pecino, Salvador, & Llopis, 2016) “la influencia de la comunicación de funciones directivas hace disminuir el conflicto de rol y este efecto se incrementa cuando aumenta la percepción de clima de apoyo, clima de innovación y clima de orientación a reglas” (p.383).

Desde otro punto de vista (Galvis & Silva, 2016) afirman que la comunicación dejó de ser un acto simple y tomó más importancia de lo que se creía, puesto que con ella se logra construir una imagen y reputación [o destruirla], lo que es un factor determinante en la sociedad actual para permanecer en marcha.

“La comunicación ha ganado un espacio cada vez más importante en la mesa directiva de las diferentes organizaciones, lo cual ha dado paso a nuevos conceptos dentro de la comunicación organizacional, como la reputación, la imagen y la identidad, que repercuten, además, directa o indirectamente en su rentabilidad” (Galvis & Silva, 2016) (p.194).

Es por esto que las autoras citan a Cloutier (1969) quien define a la comunicación a nivel general como el “sistema abierto de interacciones de hombres entre ellos, con su soporte de difusión y con su medio ambiente” (Galvis & Silva, 2016) (pp.198-199). Esta comunicación crea ambientes favorables para todos sus clientes, sean internos o externos, puesto que llega de manera directa a comunicar la filosofía empresarial y hace que se sientan atraídos y comprometidos con esta.

Frente a la posición y corresponsabilidad del Departamento de RR.HH. y su gestión dentro de las estrategias de la compañía es relevante, aún más cuando se trata del área de comunicación, la misma que debe emplear herramientas estratégicas que permita incrementar la reputación como “Buen lugar para Trabajar” y sumado a esto para obtener una mejor “Valoración Interna” [satisfacción de empleados frente al clima laboral] (Capital Humano, 2015).

Para su efecto se exponen ciertos aspectos que podrían potenciar una conciliación laboral, es decir que mediante estos aspectos se puede enfocar la comunicación organizacional para obtener resultados óptimos: “Más horas no es producir más. Mejora de la competitividad. Atributo de marca: Buen Empleador y de Reputación Corporativa. Y conciliación como clave para mejorar el orgullo de pertenencia y la Reputación Interna” (Capital Humano, 2015) (p.108).

### *Endomarketing*

El Endomarketing es una herramienta que se relaciona tanto con la Comunicación Interna como con el Marketing Interno, para determinar su significado es preciso desglosar la palabra en dos: “endo” que proviene del griego *edón* que

significa “para adentro” y marketing que hace referencia a la herramienta de mercadeo; por lo tanto se podría definir al Endomarketing como “el uso de estrategias del marketing tradicional para vender una idea a un cliente interno, es decir para un público que se involucra directamente con la empresa” (Empresa Ágil - Comunicação e Negócios, 2014) (p.28).

De acuerdo a lo expuesto para que una empresa sea percibida de manera eficiente, se espera aceptación en su mercado, para ello se requiere que esta primero convenza y fidelice a su público interno [empleados/colaboradores], para ello debe emprender acciones de comunicación interna, que es donde interfiere el Endomarketing, donde se motiva al funcionario a conocer de mejor forma su espacio laboral y al mismo tiempo incrementa su compromiso y orgullo hacia la empresa.

Como resultado se obtiene un mejor clima, que sea propicio para mejorar su desempeño, cualidades y productividad. “A medida que una empresa ese enfoca a satisfacer las necesidades de su público interno, termina ganando la misma empresa. Un funcionario satisfecho trabaja mejor, es más productivo y comprometido con los objetivos de la empresa” (Empresa Ágil - Comunicação e Negócios, 2014) (p.29).

Frente a las herramientas que emplea el Endomarketing que ya se ha mencionado, está la comunicación interna, la misma que de acuerdo a lo expuesto por (Lopes, Woehl, Catapan, & Sartor, 2016):

“Las organizaciones precisan asumir la comunicación como un proceso relevante para su productividad, transmitiendo información con credibilidad nivelando su canal de comunicación. Pues a partir del momento en que los objetivos e ideas empresariales fueren compartidos por todos dentro de la

organización, mayor será el grado de satisfacción de los colaboradores” (p.56).

No obstante hay que considerar el segundo aspecto que interviene en el Endomarketing que es el marketing interno, este es de acuerdo a (Alcaide, 2015) quien expone que este tipo de marketing “consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio” (p.183).

En síntesis el Endomarketing es una herramienta que permite a las empresas “dar valor y visibilidad a la información, permitiendo que el público interno se reconecte de forma positiva, independientemente de cual sea su contenido” (Lopes, Woehl, Catapan, & Sartor, 2016) (p.56).

Por esto es importante enfocar acciones hacia el cliente interno [personal de la empresa], puesto que al combinar el marketing interno con la comunicación interna se logra que los funcionarios o empleados asuman el valor e importancia real de sus actividades dentro de la empresa, lo que permite que desempeñe su rol con mayor eficiencia mejorando el clima laboral y sus propias expectativas frente a sus labores asignadas.

En virtud a lo expuesto se considera lo definido por Tavares (2010, p.19) citado por (Lopes, Woehl, Catapan, & Sartor, 2016) (p.56) “mejorar las cualidades de la comunicación interna y consecuentemente generar motivación a los funcionarios



de una empresa, se torna esencial para los resultados de los procesos administrativos”.

Al mismo tiempo se corrobora lo expuesto en base a lo detallado por Marchiori (2008, p. 221) “más que informar, la comunicación implica obtener retroalimentación, permitiendo que el cliente interno se sienta esencial en el proceso y no sólo *uno más*”, citado por (Lopes, Woehl, Catapan, & Sartor, 2016) (p.56).

### ***Elementos para situar el tema***

#### ***Renovando Espacios - REP***

Cada institución tiene características propias, por lo que es importante conocer las actividades y objetivos de la empresa REP, objeto de estudio. Esta empresa se constituye como una empresa ecuatoriana consolidada con más de 25 años en el mercado ecuatoriano, la cual, mantiene una variada cartera de clientes, gracias a la calidad de sus productos, profesionalismo y trayectoria de la misma.

Se hace evidente que al ser una entidad con experiencia en la industria metalmecánica y modular, tiene como principal objetivo convertirse en la empresa líder de ventas en el segmento de muebles, empleando una producción flexible y de gran volumen, enfocándose en el desarrollo de la industria ecuatoriana. La empresa REP cuenta con sistemas de archivo, equipamientos de oficina, mobiliario escolar, para restaurantes y patios de comida que proporcionan innovación, diseño y tecnología.

Respecto a las políticas internas de trabajo, en esta empresa se promueve el trabajo en equipo y el bienestar laboral. Adicionalmente, la empresa ofrece a sus

trabajadores un espacio de comodidad con el fin de establecer y mejorar la comunicación y las relaciones humanas. En resumen a las breves líneas anteriores, se puede llegar a describir que el clima laboral en esta empresa es agradable y creíble para cualquier trabajador y que dentro de poco tiempo, su productividad pueda incrementar gracias a ello.

La empresa REP tiene como principal objetivo, cumplir los valores institucionales tales como la innovación, integridad, liderazgo, solidaridad y sostenibilidad. Estos fueron desarrollados para la estructura efectiva de su funcionamiento.

De acuerdo a la innovación, la empresa pretende gestionar el conocimiento de modo eficiente y original al servicio del progreso humano. Respecto a la integridad, se procura cumplir con las tareas y deberes con rectitud y honradez, respetando la dignidad humana. Con un sentido de compromiso basado en el liderazgo y con un reconocimiento del bien común basada en la solidaridad, se proyecta el crecimiento profesional de todo el personal de la empresa REP y una búsqueda de unión entre los componentes de la sociedad ecuatoriana, atendiendo sus necesidades y garantizando un equilibrio entre crecimiento y cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Por lo general, cuando los trabajadores tienen un ambiente laboral presionado, suelen formar parte de la población económicamente activa, pues a pesar de obtener una remuneración buena, prefieren seguir buscando otro tipo de clima laboral. Esto puede llevar a un declive en el esfuerzo físico y mental de la mano de obra afectando en minúsculas formas una productividad estable.

## ***Relación de teorías y/o modelos que explican el problema***

### *Psicología*

El Clima Laboral y la Psicología tienen un vínculo cerrado, su origen surge desde los climas sociales y su estudio en el siglo XX [años 30] realizado por Kurt Lewin quien asociaba cualquier manifestación social [por mínima que fuese] como parte de un comportamiento social de mayor impacto. (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012).

El investigador y sus colaboradores basaban su estudio en los principios de la psicología, debido a que los cambios que se presentaban partían del comportamiento de las masas [donde sus impulsos se basaban en la percepción de su realidad]. (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012).

Es por esto que la psicología tiene un rol fundamental en el clima laboral, debido a que este es evaluado según la percepción que el personal tiene de la gestión interna de la empresa. Esta relación surge de la Teoría de Gestalt donde “se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las configuraciones que adoptan o de cómo se organizan” (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012) (p.10).

Es desde entonces que se emplea el término Clima Organizacional o Laboral [años sesenta], cuando Likert y McGregor estudian el clima que crean los directivos y cómo este influye en las tareas de sus subordinados. Como resultado se obtuvo que cada clima tiene por base una filosofía distinta que se relaciona con la cultura de la empresa y por ende con su clima laboral. (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012)

De acuerdo a esto varios autores corroboran que los factores negativos en que se crea el compromiso o cultura de una organización se relacionan con la baja productividad, tal como lo expone Uribe (2016) al explicar que los factores lógicos particulares como desgaste emocional, insatisfacción de logro y despersonalización, impactan al compromiso laboral y sus manifestaciones psicosomáticas [dolencias físicas, trastornos gastrointestinales y de sueño].

“Se puede afirmar que cuando existe un clima laboral tóxico (Macklem, 2005), es decir negativo o adverso a la productividad y la salud, la probabilidad de que el burnout [problema de ambiente laboral] se incremente es alta, y en consecuencia la de disminuir el compromiso afectivo e incrementar el compromiso de continuación, al mismo tiempo la posibilidad de que los trabajadores incrementen sus manifestaciones psicosomáticas es mayor” (Uribe, 2016) (p.103).

### *Administración de Empresas*

Como su nombre lo indica, es la manera en que se administran los recursos de una empresa, para esto se debe considerar objetivos y planeación. Dentro de lo más importante de la gestión a desempeñar es considerar el tiempo o plazo y las herramientas a emplear para cada recurso [financiero, humano, material]. (Hernández, 2014)

No obstante en la actualidad se habla de un recurso intangible que impulsa la gestión de las empresas, es el factor humano. Debido a que se emplea el término gestión en la actualidad para determinar la administración de una entidad, es preciso

gestionar de forma crítica y objetiva los recursos con los que la empresa cuenta. Por ello asignar valor al factor humano no representa una pérdida de tiempo o recurso, más bien permite potenciar la productividad de la empresa. (Ramírez & Ramírez, 2015)

Administrar pasó de ser simple objeto de control y optimización de recursos a gestión de acciones que lleven a impulsar los recursos y garantizar mejorar la situación de la empresa desde diversos ámbitos como: rentabilidad, cultura, competitividad, entre otros. (Cordón & Fuentes, 2014)

“Dirigir, racionalizar y controlar los procesos industriales y de las organizaciones, requiere de investigadores, de teóricos y de practicantes de la Administración a fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia en la producción de bienes y en la prestación de servicios” (Ramírez & Ramírez, 2015) (p.6).

### *Cultura Organizacional*

Se hace relevante mencionar la Cultura Organizacional, y la forma en cómo esta influye en el comportamiento del personal de una empresa, por consiguiente su reflejo en el mercado externo y en la rentabilidad. Dentro de esto (De-Lama, 2016) expone que “la cultura organizacional incide y está relacionada con el desempeño de la gestión en el personal” (p.4).

El autor además indica que para crear una Cultura Organizacional se deben considerar herramientas que intervienen en el comportamiento del personal como el

Marketing Interno o la Comunicación Interna, además de otros factores que intervienen en la Gestión de Recursos Humanos y Administrativa. (De-Lama, 2016)

Para su efecto es preciso adaptar ciertas teorías al tiempo y espacio actual [determinadas contemporáneas por representar y explicar métodos modernos de motivación empresarial], un ejemplo es la ERC [existencia, relación, crecimiento], cuyo expositor Clayton Alderfer la sustenta mediante la satisfacción a necesidades básicas de los integrantes de una empresa en pro de un eficaz desempeño. En teoría y de manera relevante esto conlleva a que la empresa desarrolle de manera óptima sus ventajas competitivas. (Alles, 2013)

Aunque en tiempos actuales la Cultura y el Comportamiento Organizacional son herramientas muy poco empleadas, son estas las que permiten establecer estrategias funcionales para las empresas, y mediante esto se puede aplicar de forma correcta otras herramientas que permitan conducir a una empresa hacia el éxito deseado [o a su fracaso de no ser así]. (Camio, 2012)

### ***Conclusiones o sugerencias de los estudios***

Expuestas las bases teóricas y bibliográficas sobre la presente investigación se puede determinar que es el Clima Laboral un factor fundamental para las empresas, en el que tanto la Cultura Organizacional como las herramientas que se empleen para promover las Competencias Laborales [Endomarketing – Comunicación Organizacional] influyen para conseguir metas establecidas.

No obstante es primordial recalcar que el factor humano es un elemento intangible que aporta valor agregado a la empresa, sin importar su actividad, este se

constituye como pieza clave para su desarrollo, por ende es preciso fomentar ambientes que impulsen su productividad a nivel integral.

Para su efecto es preciso plantear estrategias y mecanismos que permitan fortalecer profesional y psicológicamente a los colaboradores o mercado interno de la empresa, por ejemplo el Endomarketing. Herramienta que conjuga la comunicación y el marketing enfocados exclusivamente al público interno de la empresa, para fomentar la cultura y filosofía empresarial como acciones que integran como elemento importante al trabajador.

Por ende el Clima Laboral mezcla múltiples factores que han de tener como resultado mejorar la productividad de la empresa por medio de su recurso humano, lo que motiva a plantear mejores modelos de gestión empresarial basados en culturas organizacionales responsables y positivas.

## **Metodología**

### *Diseño*

Para el presente trabajo se empleó el método mixto es decir tiene características cuantitativa y cualitativas. La primera permite presentar de forma porcentual los resultados obtenidos frente a la información procesada mediante las herramientas de recolección de datos. Estos datos analizados y presentados se han de cuantificar de acuerdo al diseño de la técnica empleada y el método seleccionado. Lo que permite clarificar el problema encontrado y sus respectivos indicadores (Díaz & Cavazos, 2015).

Las características cualitativas y descriptivas se dan porque se requiere mostrar las causales y posibles consecuencias de la problemática determinada partiendo de estudios anteriores y que a través del tiempo se han de modificar de acuerdo a la evolución de las partes intervinientes y su entorno actual, lo que permite plantear soluciones factibles al espacio-tiempo en que transcurre la problemática (Acero, 2012) (p.5).

### *Población*

La población es el número de personas que conforman el universo a estudiar, por lo que se ha de considerar elementos que tienen las mismas características dentro de un caso específico. Esta puede ser finita o infinita según se conozca la cantidad de elementos que la integran. De esta población ha de surgir la muestra, la misma que según el tipo de investigación y la población se determina mediante fórmula estadística (Gutiérrez, 2015) (p.76).

Para el presente estudio se ha considerado al número de empleados de la empresa REP, los mismos que son 40, por ende su población es finita. Con base a esto se ha determinado la siguiente fórmula estadística para determinar la muestra de población finita para estudios cuantitativos:

$$n = \frac{N Z^2 S^2}{N d^2 + Z^2 S^2}$$

Donde:

n: es tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (40)



$Z^2$ : variable estandarizada de distribución normal (3,84)

$S^2$ : varianza de la muestra (15)

$d^2$ : precisión del muestreo (1)

Al reemplazar valores se obtuvo:

$$n = \frac{2304,96}{97,624}$$

$$n = 23,610$$

$$n = 24$$

Queda definida la muestra para el presente estudio en 24 elementos, los mismos que son parte del personal de la empresa caso de estudio REP, a los que se les aplicará la encuesta (**Anexo 1**. Formato de encuesta).

### *Entorno*

La empresa REP [Renovando Espacios] es una empresa creada en el Ecuador hace aproximadamente 25 años. Sus actividades están relacionadas con la metalmecánica y modular, es decir con la fabricación de mobiliario para diversas necesidades.

Su meta es ganar cuota de mercado para liderar el sector en el que se desenvuelve, ya cuenta con reconocimiento y experiencia, lo que fideliza a su cartera de clientes. No obstante se requiere del fortalecimiento de aspectos relacionados con su público interno para potenciar su mercado externo.

## *Técnicas*

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron la encuesta y la documentación bibliográfica. La primera permitió conocer de primera fuente la realidad de la empresa que es caso de estudio frente a la problemática existente mediante el uso de un formulario de preguntas cerradas. Mientras que la segunda técnica permitió que se analicen las teorías y estudios relevantes que son afines al trabajo investigativo (Bruhn, 2015).

## **Resultados**

Los resultados que se presentan, se obtuvieron de la técnica de investigación aplicada [encuesta] a la muestra seleccionada [24 trabajadores de la empresa Renovando Espacios - REP]. El formulario (Ver **Anexo 1. Formulario de Encuesta**) consta de siete preguntas de tipo cerradas, donde se exponen variables que permiten medir el clima laboral: peligro o riesgo laboral, tiempo para entrega de trabajos, grado de responsabilidad, presión y estrés, salario y reconocimiento de logros.

Para su efecto se presentan los resultados tabulados en **Anexo 2. Gráficos Resultados de Encuesta**.

## **Discusión (Análisis de Resultados)**

Con base a los resultados como datos tabulados obtenidos de la encuesta se presenta la respectiva discusión de estos. Se tiene como elementos comparativos resultados de investigaciones previas. Este análisis permitirá orientar de mejor forma a futuras investigaciones, por lo tanto:

- Se evidenció por parte de la muestra encuestada que los tiempos para entregar trabajos [o productos terminados] no son los adecuados y que perciben un bajo interés al momento de garantizar su seguridad frente a riesgos o peligros, esta situación incide por ende en la percepción del ambiente, dejando muestra de una baja organización en cuanto a pedidos y fechas para su entrega, y de la protección que se debe brindar al personal.

Esta situación provoca un agotamiento físico y psicológico en el personal [por trabajos apresurados y temor a accidentes] debido a que se percibe al factor humano como simple instrumento de la cadena de procesos, tal como lo corrobora (Chernyak-Hai & Tziner, 2014) quien expone que:

“Clima instrumental se considera un tipo negativo de clima, ya que se centra en el interés propio, mientras que los otros tipos de clima ético se consideran positivos, en la medida en que promueven la aparición de preocupación por el bienestar de los demás, por las leyes o políticas y procedimientos organizacionales que se deben seguir” (p.4).

- Se percibe que no hay medidas o políticas para graduar la responsabilidad de determinadas acciones, mismo factor que asociado con la poca regulación de estrés y presión laboral hace que el clima se vea afectado de manera negativa. No obstante al sumar aspectos como alto índice de salarios inadecuados frente a actividades designadas y poco reconocimiento de logros, se evidencia una tendencia a la baja de productividad debido a que no se promueven y

reconocen las competencias laborales en el ámbito económico y psicológico.

De esta forma expone (Santos, Guillén, & Montalbán, 2012):

“Los objetivos organizacionales no se logran sin un fuerte compromiso afectivo y satisfacción por parte de los colaboradores en los resultados de la organización. También las lecciones recibidas de tiempos anteriores de incertidumbre laboral indican que un entorno de inseguridad de empleo es una variable que perjudica las actitudes de los trabajadores” (p.346).

- En síntesis se percibe que existe inconsistencias en la Gestión de Recursos Humanos, lo que hace que el personal perciba un bajo interés por parte de la administración para fomentar un Clima Laboral adecuado, además de falta de organización en los procesos y tiempos asignados.

Para el personal resulta relevante que se implementen acciones que mejoren el clima laboral y se promuevan sus competencias, tal como lo afirma (Juárez, 2012) “De ahí la importancia de hacer una correlación entre ambos conceptos y de vincular el hecho de que a mejor clima organizacional, mayor la satisfacción laboral de los integrantes de una institución” (p.309).

### **Conclusiones y Recomendaciones**

- La empresa Renovando Espacios REP cuenta con la experiencia necesaria en el mercado, sin embargo muestra inconsistencias en la gestión del recurso humano, lo que impide se incremente su productividad y cuota de mercado [objetivos de la empresa].

- El factor que más incide en dicha gestión es el Clima Laboral, el mismo que se refleja en el compromiso afectivo de los colaboradores y el desarrollo de sus competencias laborales.
- Se evidencia que el salario determinado para los empleados no es percibido como proporcional frente a cada rol asignado, lo que evita que haya satisfacción económica.
- El poco tiempo asignado para la entrega de trabajos o productos terminados, genera estrés y presión, factores que de forma relativa incide en determinadas características psicosomáticas que impiden mejorar su desempeño y productividad.
- La ausencia de mecanismos para medir grados de responsabilidad en las áreas y labores de la empresa, impide que se reconozcan los logros o méritos individuales del personal, lo que provoca insatisfacción laboral por baja autoestima frente a su actividad profesional.
- El poco cuidado frente a riesgos y su prevención ocasiona en el personal inseguridad y constante preocupación, lo que afecta de forma psicológica puesto que ante todo se debe cuidar la integridad física para seguir con sus actividades.
- Parte de las inconsistencias de la gestión del recurso humano se da frente a la ausencia de herramientas dirigidas al mercado interno [personal] lo que evita que se fidelice al cliente interno y se garantice su estabilidad laboral, además de sus aspectos integrales [salud, economía, entre otros].

- Se recomienda el desarrollo de estrategias que se enfoquen al cliente interno y permitan asegurar los aspectos laborales fundamentales, además de proporcionar la información necesaria sobre estas medidas al personal.
- Sería factible el uso de canales de comunicación directos como juntas o notificaciones de las mejoras en la Cultura Organizacional, destacando la importancia de cada rol existente.
- Se debe emplear la Comunicación Interna y Marketing Interno de forma continua [Endomarketing] para generar motivación individual y mejorar los resultados colectivos en cuanto a productividad.
- Es recomendable que la empresa disponga de mayor comunicación y se abran canales de opinión al trabajador para considerar el *feedback* [apreciación de las acciones por parte del personal] y desarrollar estrategias que permitan la mejora constante.
- Para futuras investigaciones se recomienda estudiar el comportamiento del público interno y como se refleja en el externo, lo que permitirá obtener indicadores que ayuden a mejorar la productividad de la empresa como consecuencia de un clima laboral y cultura organizacional óptimos.

## Referencias bibliográficas

- Acero, A. (29 de octubre de 2012). *Método Descriptivo*. Obtenido de Scrib: <https://es.scribd.com/doc/111485247/Metodo-descriptivo>
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes - 2ª Edición*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Alcover, C., Moriano, J., Osa, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo*. Editorial UNED.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Grania S.A.
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). *Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes*. Venezuela: Compendium.
- Bruhn, K. (2015). *La comunicación y los medios: Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. Fondo de Cultura Económica. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=6nb\\_DAAAQBAJ&dq=t%C3%A9nicas+de+recolecci%C3%B3n+de+datos+cuantitativos&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=6nb_DAAAQBAJ&dq=t%C3%A9nicas+de+recolecci%C3%B3n+de+datos+cuantitativos&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Camio, M. (2012). *Cultura Organizacional: Emociones Y Sentido de Vida*. Ediciones Académicas Españolas - EAE.
- Capital Humano. (1 de noviembre de 2015). Guía práctica para hacer una comunicación eficaz. *Capital Humano*, 106-113. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fc2aef7-7d2d-4392-804e-c75d12659a65%40sessionmgr4008&vid=0&hid=4214>
- Cardona, D., & Zambrano, R. (1 de abril de 2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Obtenido de Estudios Gerenciales 30:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=830a18c6-3490-46a7-9ef6-bf6681349a61%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4214>

Chavez, N. (1 de julio de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*(33), 140-161. Obtenido de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=967384aa-3102-4f2d-bc2a-959570e8bd71%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4214>

Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (1 de abril de 2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange / Relaciones entre comportamiento laboral contraproducente, justicia percibida y clima, estatus ocupacional e intercambio. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30, 1-12. Obtenido de

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4bd12097-7b60-406c-b530-9b1822371585%40sessionmgr103&vid=1&hid=115>

Cordón, E., & Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas - Cuarta Edición*. Ediciones Pirámide, S.A.

De-Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. GRIN Verlag.

de-la-Rosa, M. (1 de octubre de 2013). *Solimat, el tamaño no es lo importante, lo son las personas*. Obtenido de Revista Capiotal Humano Vol.279:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=16d05a32-bf58-4ce8-9ce3-0a16073935ca%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4214>

Departamento de Comunicación de Asisa. (1 de julio de 2015). *Empresas Saludables: una apuesta por el crecimiento sostenible*. Obtenido de Revista Capital Humano Vol 300:



<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f7d4cb9a-3f80-48c9-b0df-7ae176b226dd%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4214>

Díaz, A., Mañas, M., Pecino, V., Salvador, C., & Llopis, J. (1 de enero de 2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-393. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bde87a25-ad71-4e83-8ab7-667fa81145b7%40sessionmgr4007&vid=1&hid=4214>

Díaz, C., & Cavazos, J. (2015). Capítulo 4: el valor de la investigación cuantitativa: sus características, procesos y alcances. En *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Editorial Universitaria | Libros UDG. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=eznABgAAQBAJ&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=eznABgAAQBAJ&dq=investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Empresa Ágil - Comunicação e Negócios. (2014). Endomarketing: la comunicación interna como motivación. En E. Á.-C. Negócios, *COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - Conceito, importância e aplicação / Comunicación Empresarial: concepto, importancia y aplicación*. e-book [Empresa Ágil - Comunicação e Negócios]. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=bXEQBQAAQBAJ&pg=PA4&dq=endomarketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicsJ7I\\_nSAhXD5SYKHRKTAj04HhDoAQg9MAU#v=onepage&q=endomarketing&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=bXEQBQAAQBAJ&pg=PA4&dq=endomarketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicsJ7I_nSAhXD5SYKHRKTAj04HhDoAQg9MAU#v=onepage&q=endomarketing&f=false)

Galvis, Y., & Silva, M. (julio de 2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 41, 194-239. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f264498d-0cc2-44be-a147-1d78cf9d4db6%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4214>

- Gibson, J., Ivancevich, J., & Don-Nelly, J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 20 de Marzo de 2016
- Gonçalves, A. (s.f.). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Latinoamérica de Gestión de la calidad del Citybank, Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional "Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial"*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso.
- González, R. (abril de 2016). *Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional*. Obtenido de Revista Daena (International Journal of Good Conscience): <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8415d962-6029-4550-9970-f7a47e322aed%40sessionmgr4009&hid=4214>
- Gutiérrez, F. (2015). *Apuntes de conceptos básicos para muestreo estadístico*. Lulu.com.
- Hernández, M. (2014). *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide.
- Juárez, S. (1 de mayo de 2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del IMSS [Instituto Mexicano del Seguro Social]*, 50(3), 307-314. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=775f14e5-ab16-43d5-ab0f-8ff929f7a78a%40sessionmgr101&vid=1&hid=115>
- Locke, E. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally. Recuperado el 20 de Marzo de 2016

Lopes, A., Woehl, S., Catapan, A., & Sartor, B. (1 de mayo de 2016). Comunicación interna cómo herramienta de marketing interno para maximizar la competitividad: un estudio em la pequeña empresa de la ciudad de Paranaguá en Brasil / Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Governabilidad*, 10(2), 54-70. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34aec6ae-f2c5-4bec-95d3-d140d7bb12be%40sessionmgr4010&vid=0&hid=4214>

Lozano, J. A., Chacón Moscoso, S., & Sanduvete, S. (2013). *PRINCIPALES COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE URGENCIAS DE UNA ORGANIZACIÓN SANITARIA: UN ABORDAJE CUALITATIVO*. Universidad de Sevilla, Departamento de Sociología. Sevilla: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla.

Mamami, A., Obando, R., Uribe, A., & Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia. Recuperado el 21 de Marzo de 2017

Onofre Pérez, L. M. (2014). *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

Ouchi, W. (1984). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. España: Ediciones Orbis, S.A. Recuperado el 20 de Marzo de 2017

Patterson, M., West, M., Sackleton, V., Dawson, J., Lawton, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017

- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2015). *Fundamentos de administración*. Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, A., Paz Retamal, M., Linaza, J., & Cornejo, F. (2 de Mayo-Agosto de 2011). *Sistema de Información Científica Redalyc*. (S. y. Sociedad, Ed.) Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Santos, F., Guillén, C., & Montalbán, M. (mayo de 2012). CONTRATO DE TRABAJO, COMPROMISO Y SATISFACCIÓN: MODERACIÓN DE LA EMPLEABILIDAD. *RAE: Revista de Administración de Empresas*, 52(3), 345-359. Obtenido de  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6e859c93-a47b-4842-b855-7226e7116ce1%40sessionmgr103&vid=1&hid=115>
- Sarmentero, I., Falcón, O., Lugo, E., & Torres, M. (junio de 2015). Algunas consideraciones para la elaboración y evaluación de competencias laborales en organizaciones que implementen la gestión por competencias. *DYNA*, 90, 242. Obtenido de  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fdf3229c-baa0-427a-9d95-611eff787449%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>
- Trujillo, J., & Iglesias, W. (diciembre de 2012). DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS: EL CASO DEL SECTOR METALMECÁNICO. *Semestre Económico (Universidad de Medellín)*, 15 (32), 41-76. Obtenido de  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a5eb04c3-bda5-49f5-ac9a-ca0bf58f9b2e%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>

- Uribe, J. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. Editorial El Manual Moderno.
- Véliz, P., Jorna, A., & Berra, E. (1 de abril de 2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 30, 181-197. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ebe7a9c4-eb20-4920-a371-bbe18626ca9f%40sessionmgr4010&vid=0&hid=4214>
- Viñarás, M., Cabezuelo, F., & Herranz, J. (1 de junio de 2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Prisma Social [Revista de Ciencias Sociales]*, 379-410. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e586a4bf-23a0-4adf-b3f5-9fc884fb0989@sessionmgr4006&vid=1&hid=4214>

## Anexos

### *Anexo1. Formulario de Encuesta*

#### Formulario de Encuesta

**Objetivo:** *Evaluar el clima laboral de la empresa REP con la finalidad de mejorar las inconsistencia presentadas mediante Comunicación Organizacional y Endomarketing.*

1. ¿Considera usted que el tiempo asignado para la entrega de trabajos es el adecuado para lograr procesos estables y de calidad?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Está usted en un ambiente favorable que le garantiza protección frente peligros de cualquier índole que se pudiera presentar?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que dentro de su área existe algún tipo de medidas que permitan medir el grado de las responsabilidades asignadas y mediante esto puedan tomarse acciones frente a logros o fracasos conseguidos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Frente al salario establecido, considera que va acorde a sus actividades o funciones dentro de la empresa?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera usted que dentro de sus actividades o su área asignada se presentan muchas inconsistencias que provocan presión laboral y estrés, lo que dificulta que se desempeñe de forma regular? Como por ejemplo: falta de material y pocas herramientas, el tiempo para terminar un trabajo que ha sido requerido para un plazo no es el adecuado, no existe un cronograma de entrega de pedidos.

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Está usted de acuerdo con que los logros que la empresa alcance deben ser reconocidos según el área que lo hiciera posible y los funcionarios o colaboradores participantes en el proceso?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

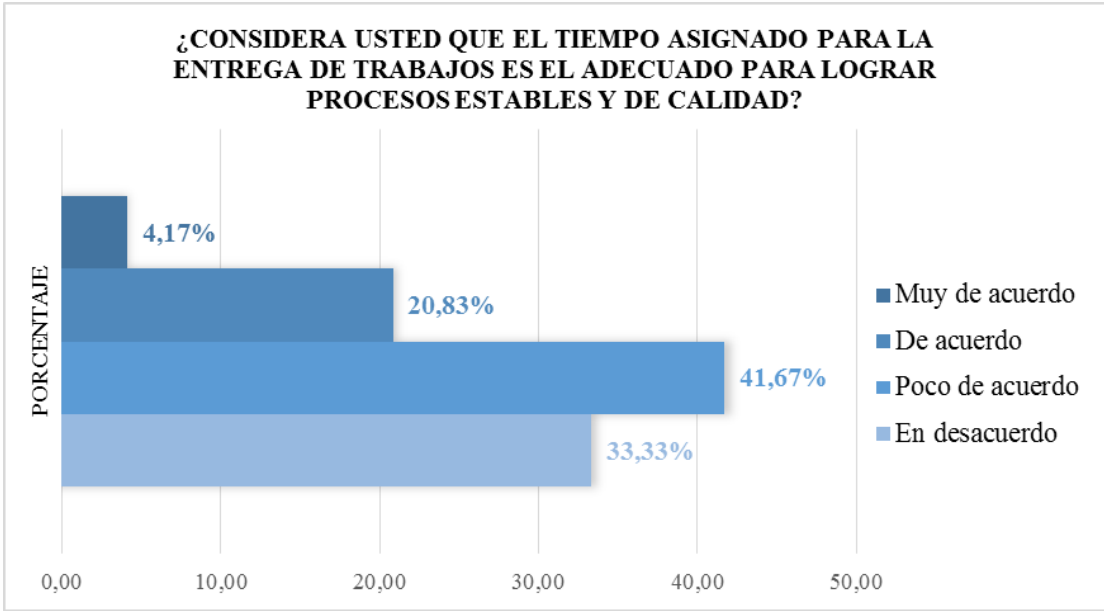
7. ¿Cree usted que el personal encargado de la empresa fomenta un buen clima laboral para mejorar el desenvolvimiento de sus integrantes?  
[Desenvolvimiento: desarrollar tareas cuyos resultados son los esperados o mejores, llevar a cabo una acción de forma adecuada]

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Poco de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>



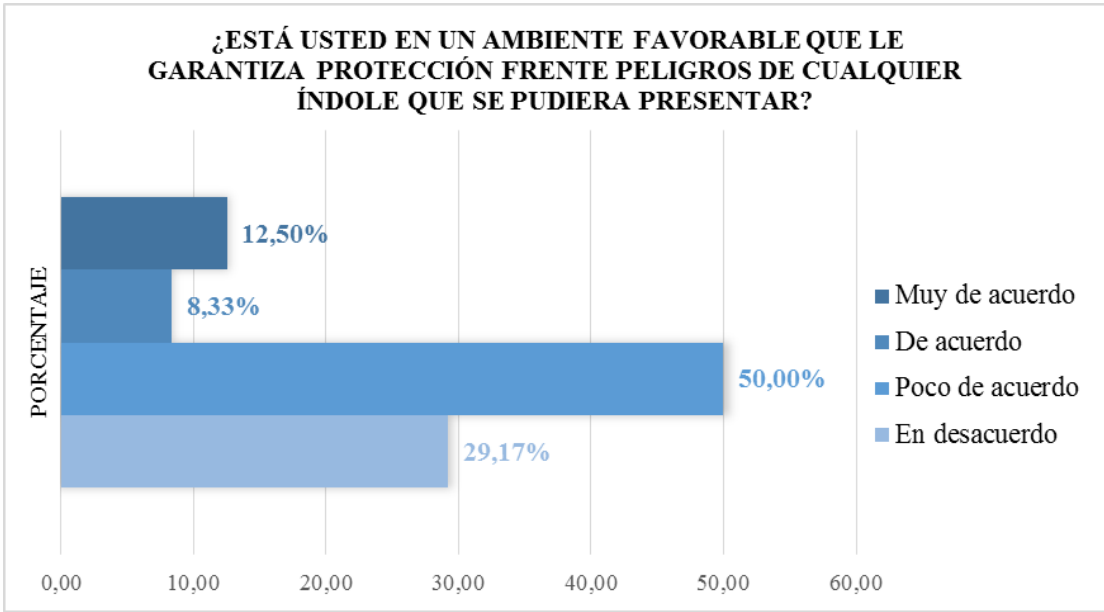
**Anexo 2. Gráficos Resultados de Encuesta**

**Pregunta 1**



*Figura 1 Tiempo para entrega de trabajos*

**Pregunta 2**



*Figura 2 Ambiente Favorable*

Pregunta 3

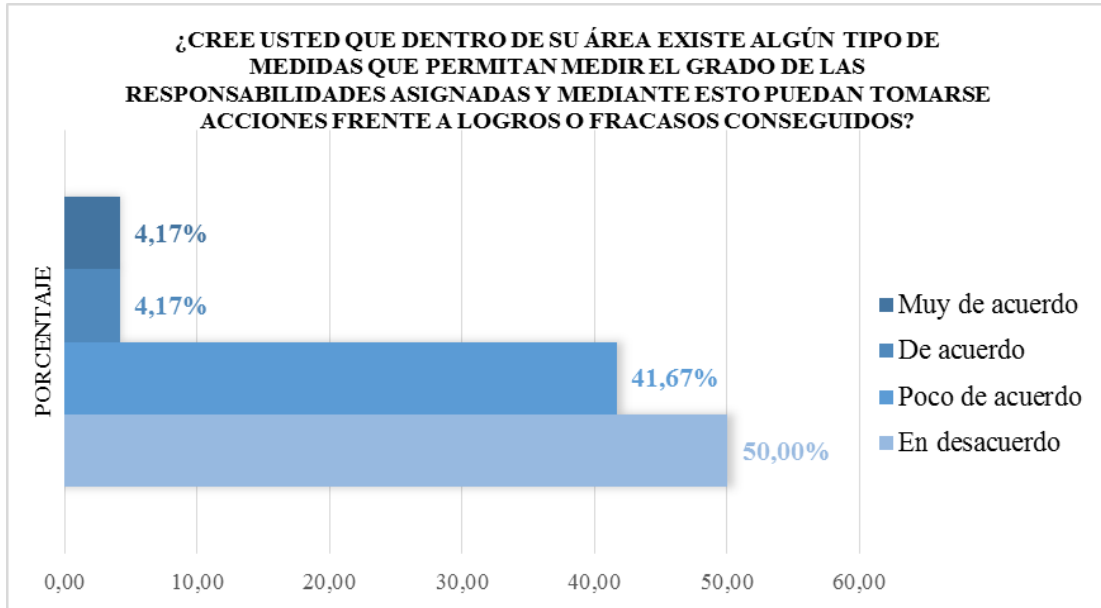


Figura 3 Grado de Responsabilidad

Pregunta 4

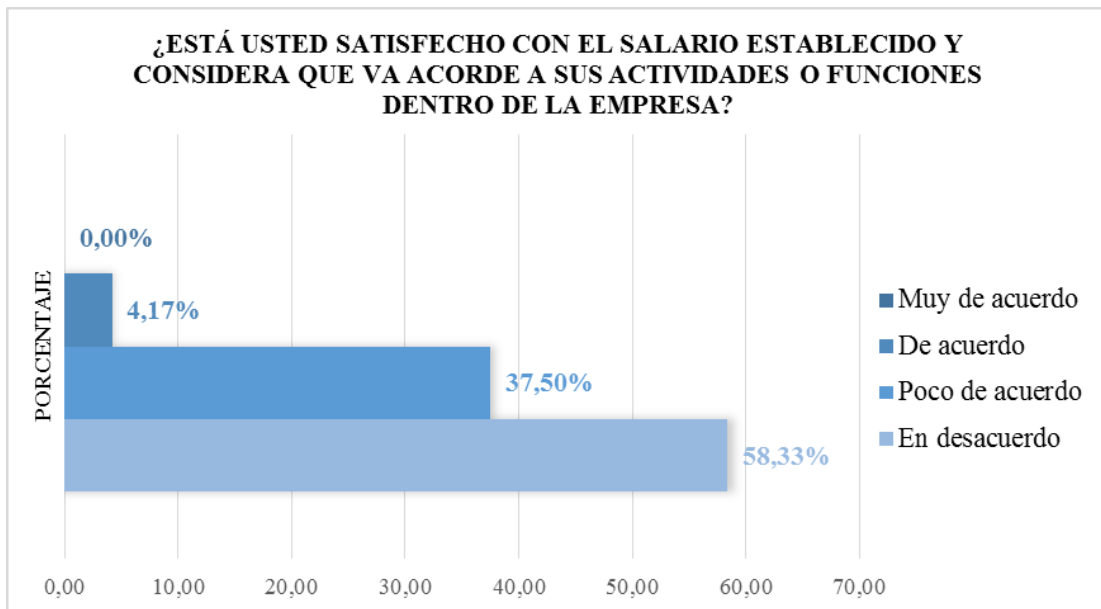


Figura 4 Salario

Pregunta 5

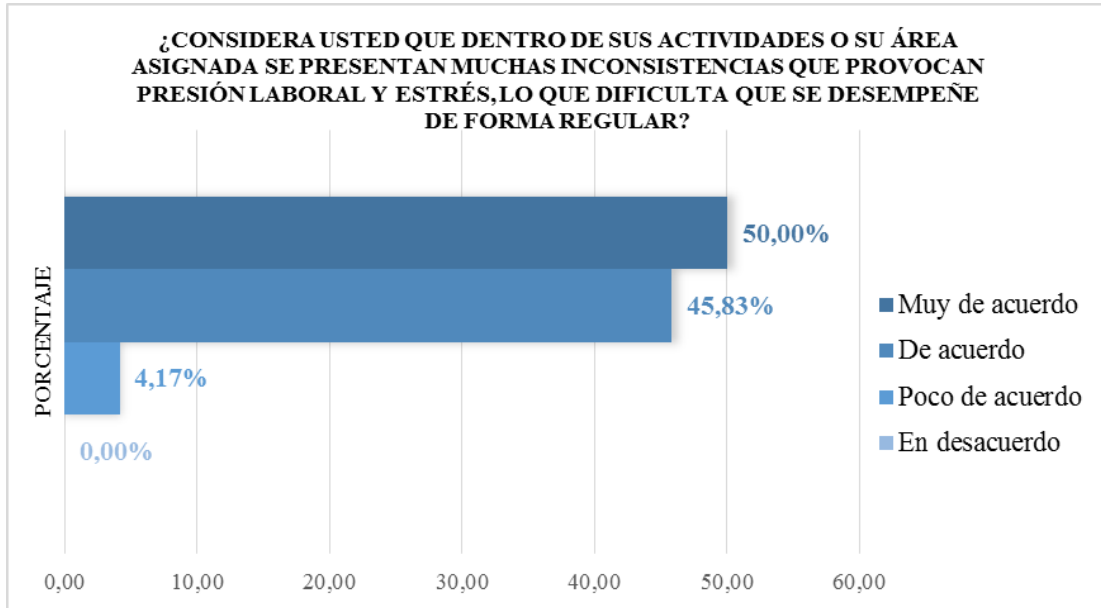


Figura 5 Estrés y Presión laboral

Pregunta 6

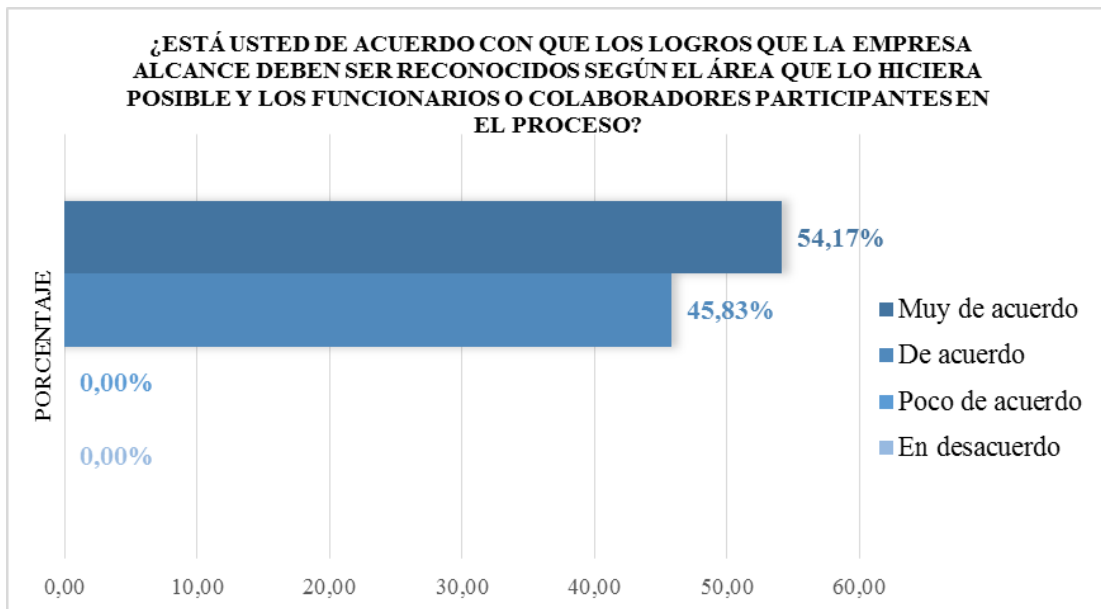


Figura 6 Reconocimiento de logros

Pregunta 7

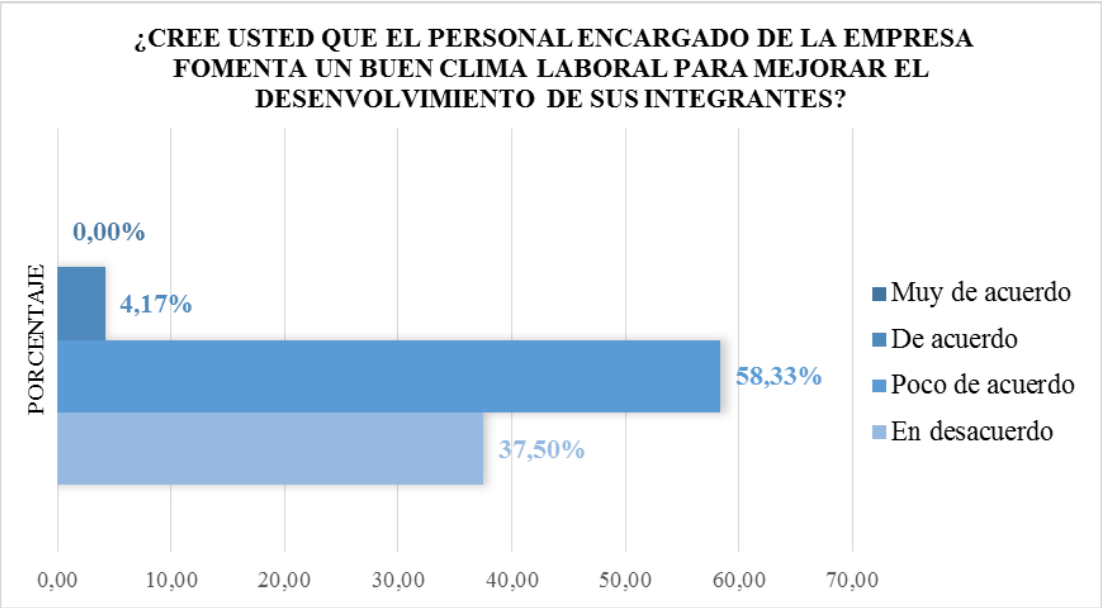


Figura 7 Clima Laboral