



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO
EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS DE
COMUNICACIÓN ESCRITA DE SANTO DOMINGO.**

Estudiante:

TIPÁN ALCÍVAR ALEXANDRA VANESSA

Director de tesis

DRA. SONIA ARCOS

Santo Domingo - Ecuador

Febrero, 2015

**PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN CLIMA ORGANIZACIONAL
POSITIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
DE COMUNICACIÓN ESCRITA DE SANTO DOMINGO.**

Dra. Sonia Arcos

DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Jaime Merizalde

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. Alexander Sánchez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de febrero del 2015.

Autor: TIPÁN ALCÍVAR ALEXANDRA VANESSA

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título de tesis: PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN ESCRITA DE SANTO DOMINGO.

Fecha: FEBRERO, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo responsabilidad de la autora.

TIPÁN ALCÍVAR ALEXANDRA VANESSA
171972623-2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,.....de.....del 2015.

Ing. Patricio Analuisa

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS**

Presente.

De mis consideraciones

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **TIPÁN ALCÍVAR ALEXANDRA VANESSA**, cuyo tema es: **“PRINCIPALES FACTORES QUE GENERAN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN ESCRITA DE SANTO DOMINGO”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente

Dra. Sonia Arcos
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

Por analogía. Con empatía... Al lector.

Agradecimiento

Por causa y efecto. Con alma... A Dios.

Por tiempo. Con corazón... A mis Padres.

Por distracción. Con espíritu... A mi hermano.

Por real aprendizaje. Con esencia... A Pablo Estrella.

Por vivencias. Con recuerdo... A mis compañeros.

Por oportunidad. Con razón... A la UTE.

TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad de la Autora.....	iii
Aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras.....	xiv
Índice de gráficos.....	xv
Índice de anexos.....	xvi
Resumen Ejecutivo.....	xvii
Executive Summary.....	xviii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Título de la investigación.....	1
1.2. Planteamiento y formulación de la investigación.....	1
1.2.1. Planteamiento de la investigación.....	1
1.2.2. Formulación de la investigación.....	3
1.2.3. Sistematización de la investigación.....	4
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.3.1. Importancia.....	4
1.3.2. Impacto social.....	5
1.3.3. Implicancia práctica.....	7
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico	9
2.1.1. Transición teórico-práctica del clima y la gestión organizacional	9
2.1.2. Clima Organizacional	11
2.1.2.1. Concepción del clima organizacional.....	11
2.1.2.2. Enfoques del clima organizacional.....	12
2.1.2.3. Definición de clima organizacional.....	14
2.1.2.4. Importancia del clima organizacional.....	16
2.1.2.5. Tipos de clima organizacional.....	17
2.1.2.5.1. Clima Autoritario.....	18
2.1.2.5.2. Clima participativo	19
2.1.2.6. Dimensiones del clima organizacional y la jerarquización de sus factores.....	20
2.1.2.7. Dimensiones de clima organizacional	22
2.1.2.7.1. Ambiente físico	26
2.1.2.7.2. Estructura.....	26
2.1.2.7.3. Relación jefe-colaborador.....	27
2.1.2.7.4. Compañerismo.....	28
2.1.2.7.5. Capacitación y desarrollo	29
2.1.2.7.6. Reconocimiento	31
2.1.2.7.7. Autonomía	31
2.1.2.8. Relación del clima organizacional con otras variables.....	32
2.1.3. Gestión del Talento Humano	34
2.1.3.1. Talento Humano	35
2.1.3.2. Definición	36
2.1.3.3. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano	37
2.1.3.4. Objetivos de la gestión del talento humano.....	39
2.1.3.5. Procesos de la gestión del talento humano	41
2.1.4. Medios de comunicación social.....	42
2.1.4.1. Definición de empresas de comunicación escrita.....	43
2.1.4.2. La prensa y su influencia social.....	43
2.1.4.3. Las empresas de comunicación escrita en Santo Domingo.....	44

2.2.	Marco Conceptual.....	45
2.3.	Marco temporal/espacial.....	45
2.4.	Marco legal.....	46

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Idea a defender.....	47
3.2.	Operacionalización de las variables	47
3.2.1.	Variable independiente	47
3.2.2.	Variable dependiente	47
3.3.	Estrategia metodológica	52
3.3.1.	Diseño de la investigación.....	52
3.3.1.1.	Diseño cuantitativo.....	52
3.3.1.2.	Diseño cualitativo.....	52
3.3.1.3.	Diseño descriptivo.....	52
3.3.2.	Tipo de investigación.....	53
3.4.	Unidad de Análisis.....	53
3.4.1.	Población	53
3.5.	Métodos de investigación	55
3.5.1.	Método inductivo.....	55
3.5.2.	Método deductivo	55
3.6.	Fuentes de información	55
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.7.1.	Observación	56
3.7.2.	Encuesta.....	56
3.7.2.1.	Prueba piloto.....	58
3.7.2.2.	Validación de la encuesta	59
3.7.3.	Entrevista	59
3.8.	Herramientas estadísticas empleadas en la investigación.....	60
3.8.1.	Distribución de frecuencias	60
3.8.2.	Histogramas	60
3.8.3.	Medidas de tendencia central.....	61

3.8.4. Medidas de variabilidad.....	61
-------------------------------------	----

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Caracterización del campo de acción	62
4.1.1. Manejo de la información.....	62
4.2. Diagnóstico.....	63
4.2.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de las empresas.....	63
4.2.1.1.Resultados parciales de las encuestas aplicadas	63
4.2.1.1.1.Resultados obtenidos para la dimensión Ambiente Físico	64
4.2.1.1.2.Resultados obtenidos para la dimensión Estructura	66
4.2.1.1.3.Resultados obtenidos para la dimensión Relación jefe- colaborador.....	68
4.2.1.1.4.Resultados obtenidos para la dimensión Compañerismo	70
4.2.1.1.5.Resultados obtenidos para la dimensión Capacitación y desarrollo.....	72
4.2.1.1.6.Resultados obtenidos para la dimensión Reconocimiento	74
4.2.1.1.7.Resultados obtenidos para la dimensión Autonomía.....	76
4.2.1.1.8.Jerarquías factoriales del clima organizacional por empresas.....	78
4.2.1.2.Resultados generales de las encuestas aplicadas	79
4.2.1.2.1.Ambiente Físico.....	79
4.2.1.2.2.Estructura.....	81
4.2.1.2.3.Relación jefe-colaborador.....	82
4.2.1.2.4.Compañerismo.....	84
4.2.1.2.5.Capacitación y desarrollo	85
4.2.1.2.6.Reconocimiento	87
4.2.1.2.7.Autonomía	88
4.2.1.2.8.Jerarquía factorial general del clima organizacional	89
4.2.2. Análisis de la pregunta abierta realizada a los colaboradores	93
4.2.2.1.Categorización y tendencia de respuestas de los participantes entrevistados	95
4.2.3. Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos o jefes de área de las tres empresas.....	96

4.2.3.1. Información obtenida de las preguntas abiertas	96
4.2.3.2. Información obtenida del ordenamiento de factores	98
4.2.4.2. Necesidades de los colaboradores	105
4.2.4.3. Necesidades organizacionales	106
4.2.5. Análisis de la idea a defender	107

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación	108
5.2. Objetivo	108
5.3. Desarrollo de la propuesta	109
5.3.1. Capacitación y desarrollo	109
5.3.2. Compañerismo, Relación Jefe-colaborador y Reconocimiento	114

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones.....	117
6.2. Recomendaciones	119

BIBLIOGRAFÍA.....	120
-------------------	-----

ANEXOS.....	125
-------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Transición del clima y la gestión empresarial	10
Tabla N° 2. Perspectivas del clima organizacional.....	13
Tabla N° 3. Tipos de clima organizacional.....	17
Tabla N° 4. Dimensiones del clima organizacional existentes en la literatura	21
Tabla N° 5. Contraste de las dimensiones existents en la literatura y las asumidas	23
Tabla N° 6. Jerarquización de los factores del clima organizacional	25
Tabla N° 7. Matriz de operacionalización de la variable independiente	48
Tabla N° 8. Matriz de operacionalización de la variable dependiente	51
Tabla N° 9. Colaboradores existentes en las empresas de comunicación escrita	54
Tabla N° 10. Colaboradores encuestados en las empresas de comunicación escrita	54
Tabla N° 11. Confiabilidad de factores del clima organizacional en estudios previos	57
Tabla N° 12. Entrevistas realizadas a colaboradores y directivos	60
Tabla N° 13. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Ambiente Físico..	64
Tabla N° 14. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Estructura	66
Tabla N° 15. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Relación jefe-colaborador.....	68
Tabla N° 16. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Compañerismo	70
Tabla N° 17. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Capacitación y desarrollo	72
Tabla N° 18. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Reconocimiento ..	74
Tabla N° 19. Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Autonomía	76
Tabla N° 20. Resultado general de la dimensión Ambiente Físico	79
Tabla N° 21. Resultado general de la dimensión Estructura	81
Tabla N° 22. Resultado general de la dimensión Relación jefe-colaborador	82
Tabla N° 23. Resultado general de la dimensión Compañerismo	84
Tabla N° 24. Resultado general de la dimensión Capacitación y desarrollo	85
Tabla N° 25. Resultado general de la dimensión Reconocimiento.....	87
Tabla N° 26. Resultado general de la dimensión Autonomía.....	88
Tabla N° 27. Resumen de estadísticas de las dimensiones del clima organizacional	90
Tabla N° 28. Respuestas de los participantes a la pregunta abierta.....	93
Tabla N° 29. Lo que los colaboradores creen que las empresas esperan de ellos	95

Tabla N° 30. Respuestas de las entrevistas realizadas a directivos o jefes de área	96
Tabla N° 31. Jerarquización de los factores del clima organizacional según los directivos o jefes de área	98
Tabla N° 32. Lo que los colaboradores creen que una empresa espera obtener de ellos frente a lo que realmente requieren	105
Tabla N° 33. Lo que los administradores creen que el talento humano espera obtener de una empresa frente a lo que realmente requieren	106
Tabla N° 34. Acciones de gestión del factor Capacitación y desarrollo.....	113
Tabla N° 35. Acciones de gestión de los factores Compañerismo, Relación Jefe-colaborador y Reconocimiento	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Circuito de clima organizacional	15
Figura N° 2. Interacción del clima organizacional con otras variables	34
Figura N° 3. Procesos de la gestión del talento humano	41
Figura N° 4. Programación del plan de capacitación.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Comparación entre empresas para la dimensión Ambiente Físico	65
Gráfico N° 2. Comparación entre empresas para la dimensión Estructura.....	67
Gráfico N° 3. Comparación entre empresas para la dimensión Relación jefe- colaborador	69
Gráfico N° 4. Comparación entre empresas para la dimensión Compañerismo.....	71
Gráfico N° 5. Comparación entre empresas para la dimensión Capacitación y desarrollo .	73
Gráfico N° 6. Comparación entre empresas para la dimensión Reconocimiento.....	75
Gráfico N° 7. Comparación entre empresas para la dimensión Autonomía	77
Gráfico N° 8. Jerarquía factorial del clima organizacional comparativa por empresas.....	78
Gráfico N° 9. Dimensión Ambiente Físico.....	80
Gráfico N° 10. Dimensión Estructura.....	81
Gráfico N° 11. Dimensión Relación jefe-colaborador.....	83
Gráfico N° 12. Dimensión Compañerismo.....	84
Gráfico N° 13. Dimensión Capacitación y desarrollo	86
Gráfico N° 14. Dimensión Reconocimiento	87
Gráfico N° 15. Dimensión Autonomía.	88
Gráfico N° 16. Jerarquía factorial general del clima organizacional.....	90
Gráfico N° 17. Jerarquía factorial del clima organizacional según administradores del talento humano	99
Gráfico N° 18. Jerarquías factoriales de los dos grupos organizacionales	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos N° 1. Cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas de comunicación escrita.....	125
Anexos N° 2. Entrevista realizada a los gestores de personal de las empresas de comunicación escrita	127
Anexos N° 3. Ficha de respuesta de ordenamiento de factores presentada a los gestores de personal de las empresas de comunicación escrita.....	128

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el propósito principal de establecer aquellos factores que son determinantes del clima organizacional, que proporcionan una directriz para la ejecución de prácticas de los gestores del talento humano y que se traducen en resultados favorables a los grupos de interacción empresarial.

La información fue obtenida mediante la aplicación de encuestas a 59 colaboradores de las tres empresas de comunicación escrita existentes en Santo Domingo: Diario Centro, Diario La Hora y El Periódico Colorado. Además se complementaron los resultados con los datos derivados de las entrevistas a los directivos o jefes de área de cada entidad.

La culminación del trabajo investigativo descriptivo faculta a determinar la existencia de factores estratégicos de importancia en el contexto laboral, pues en función de la media aritmética obtenida de las encuestas realizadas a los colaboradores, se obtuvo que su percepción respecto de un ambiente de trabajo positivo se basa especialmente en cuatro factores.

En orden de importancia las dimensiones son: capacitación y desarrollo (3,58), compañerismo (3,56), relación jefe-colaborador (3,54) y reconocimiento (3,50) son aspectos primordiales del clima organizacional, por cuanto son consideradas por los colaboradores como “sumamente importantes” al estar ubicadas en la categoría de medición más alta.

EXECUTIVE SUMMARY

This research was conducted with the main purpose of establishing those factors that are determinants of organizational climate, which provides a guideline for implementation of practice managers and human talent which are translated in favorable results to business interaction groups.

This information was obtained based on surveys to 59 employees from three media written companies that exist in Santo Domingo: Diario Centro, Diario La Hora and El Periódico Colorado. In addition, the results were complemented with data derived from interviews made to managers of each entity.

At the ending of this descriptive research work enables determining the existence of strategic factors that are important in the employment context, so based in the arithmetic mean obtained from surveys made to the employees; it was found that their perception of an environment positive work is especially based on four factors.

In order of importance the dimensions are: training and development (3,58), camaraderie (3,56), boss-employee relationship (3,54) and recognition (3,50) are fundamental aspects of organizational climate, which are considered by the employees as “extremely important” since they are placed in the highest category of measurement.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Título de la investigación

Principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo.

1.2. Planteamiento y formulación de la investigación

1.2.1. Planteamiento de la investigación

En un entorno cada vez más dinámico e inmersas en una economía globalizada, las organizaciones buscan alcanzar sus metas de expansión, consolidación o permanencia con mayor énfasis en el crecimiento, la competitividad y la productividad (Ortiz, 2003).

La competencia generada por la amplia existencia de empresas y su apertura a los mercados exige el desarrollo de técnicas de adaptación al ambiente, pero principalmente amerita del esfuerzo organizacional con enfoque en el mejoramiento continuo y el alcance de los objetivos propuestos.

En ese contexto es innegable la necesidad de generar nuevos y eficaces métodos de producción, distribución, servicio y atención al cliente; aspectos que requieren de la calidad del talento laboral para afrontar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales, pues según Ortiz (2003) el ser humano está siendo considerado como la principal fuente de eficiencia para impulsar el proceso de transformación.

Es así que, los colaboradores representan un papel importante en la realización de actividades efectivas, las mismas que generan calidad en los productos – servicios que adquiere el cliente. Las empresas necesitan, por no decir que dependen exclusivamente, de

las personas y de su productividad, para desarrollar capacidades que hagan frente a sus rivales. Entonces, es menester que aquel sustancial recurso se desenvuelva en un ambiente motivacional favorable, en un excelente clima laboral.

Y si de ello se trata, los colaboradores se presentan como los principales protagonistas de la actual novela organizacional pues, las percepciones producto de su interacción con la realidad de la empresa constituyen la base de su comportamiento, traducido en resultados. Al respecto, “Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (García, 2009, p. 47).

Así, cuando se habla de un ambiente de trabajo positivo, de forma inevitable viene a la mente la escena de un paraíso laboral perfecto, donde todos viven en armonía, cumplen sus sueños y se sienten realizados.

Lo mencionado puede parecer idealista y hasta utópico, pero lo cierto es que aquella imagen no dista mucho de lo que realmente debe ser considerado un excelente lugar de trabajo. Pues, si tiempo atrás bastaba con una buena remuneración, ahora las cosas han cambiado; los colaboradores requieren de un trato esmerado, de motivación en sus tareas y en general, de un entorno que les brinde bienestar. Ya no se conforman con meros escritorios bonitos y placenteras sillas giratorias, sino que cada vez más buscan sentirse a gusto, entendidos y satisfechos en el lugar donde pasan la mayor parte de su tiempo.

Al respecto la Revista Ekos Negocios (2012, p. 49) expresa que “los nuevos profesionales, tienen una manera diferente de valorar sus necesidades y junto con ellas varios paradigmas caen. La remuneración salarial, poco a poco, deja de ser el elemento importante al momento de hallar un trabajo”.

De esta manera, se establece que “el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas” (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013, p. 274).

Entonces, en su entorno vivencial diario los trabajadores requieren no solo alcanzar el desarrollo profesional, sino también personal. Y es que el ser humano se constituye primeramente como tal y luego como recurso o medio de apoyo, por lo que necesita ser tratado en ese mismo orden.

Con lo establecido resulta evidente que como ente complejo son varios los aspectos que influyen en el trabajador y que comprende el ambiente laboral, mismos que requieren del estudio oportuno para determinar qué factores intervienen en mayor medida, aquellos que encaminan la conducta al logro de metas y que son determinantes de un excelente lugar de trabajo; de manera que se obtengan resultados que faciliten la orientación de los esfuerzos organizacionales y la tenencia de un recurso humano satisfecho.

Desde este contexto, las tres instituciones de prensa existentes en Santo Domingo servirán como fuente de obtención de datos sobre los factores que pueden optimizar el clima organizacional y su gestión, tanto de este sector como de otros empresariales.

Cabe resaltar que las entidades tienen por objeto la información a la sociedad mediante la comunicación escrita por emisión de diarios, y que además carecen de estudios al respecto.

Por lo tanto la presente investigación “Principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano, de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo” está enfocado a Diario Centro, El Periódico Colorado y Diario La Hora y se efectuará netamente con carácter investigativo para conocimiento de las dimensiones del clima organizacional que permitan caminar hacia la excelencia dentro de las nuevas demandas organizacionales.

1.2.2. Formulación de la investigación

¿Cuáles son los principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo?

1.2.3. Sistematización de la investigación

- ¿Cuáles son los factores inherentes al clima organizacional, para determinar aquellos que serán objeto de estudio?

- ¿Cuál es el grado de importancia que los colaboradores le atribuyen a los factores del clima organizacional?

- ¿Existe diferencia de opinión entre los directivos y el talento humano con respecto a la importancia de los factores del clima organizacional?

- ¿Cuáles son los factores en que se debe enfocar la dirección para crear un clima organizacional positivo?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Importancia

De acuerdo con Guillén Gestoso, Gala León y Velázquez Martínez (2000) el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.

Por su parte Hernández Sampieri y Fernández Collado (2008, p. 7) añaden que “el concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización, particularmente a partir del 2000”. Esto debido a que los aspectos que lo conforman inciden en el comportamiento de los miembros, cuya efectividad logra motivación, compromiso y satisfacción para el personal; además de cumplimiento de objetivos, capacidad competitiva y productividad para la empresa.

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de determinar los factores que de una u otra manera están presentes en el entorno laboral; puesto que son varios, se requiere conocer aquellos que tienen mayor importancia para el trabajador y que influyen en su apreciación de un excelente lugar de trabajo.

Cabe acotar que es menester analizar las instituciones de la prensa: Diario Centro, El Periódico Colorado y Diario La Hora, para conocer de forma general qué aspectos estimulan el trabajo del personal y qué tan coordinados están los intereses de los directivos con los deseos del trabajador.

Con base en ese conocimiento se pretende orientar la acción de otras entidades ya que las empresas de Santo Domingo requieren un direccionamiento en los procesos organizacionales, los directivos precisan conocer los aspectos clave en que deben enfocar principalmente sus esfuerzos para lograr los objetivos, necesitan estar conscientes de que una orientación a la creación de un buen ambiente laboral conlleva crecimiento, independientemente del sector en el que se desenvuelva una determinada empresa.

En otra instancia, para llevar a cabo el estudio se hará uso de conocimientos previos adquiridos durante las clases, de discernimientos propios producto de indagaciones en la bibliografía correspondiente y se establece también la tenencia de los recursos requeridos.

En el caso del recurso económico no se necesitará aportar sobremanera ya que el estudio se basará en consultas, encuestas y tabulaciones; sin embargo de surgir imprevistos y necesitar mayor contribución, se cuenta con lo necesario.

1.3.2. Impacto social

“Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto obtiene ventajas de ello” (Werther William y Davis Keith, 2000, p. 8).

Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona (Chiavenato, 2009), por lo tanto la realización del estudio representa un importante impacto para la sociedad, pues, la determinación de los aspectos más importantes del clima organizacional, puede conllevar beneficios para varios sectores de la ciudad.

Así, las entidades estudiadas se beneficiarán con el conocimiento de las necesidades de sus trabajadores y de los aspectos que ellos consideran relevantes en la determinación de un gran clima organizacional. De esa manera, se presenta una directriz para la posible toma de acciones orientadas a la tenencia de un personal satisfecho, situación que conduce una disminución en la rotación voluntaria de personal y reducción de costos por contratación.

A su vez, los colaboradores se verán favorecidos con la oportunidad de expresar sus opiniones y especialmente sus anhelos con respecto al ambiente laboral. Además se crearán expectativas positivas relacionadas al potencial mejoramiento del clima organizacional y al interés de los directivos por su bienestar.

Seguido de lo mencionado, se determina que no únicamente favorece al sector empresarial como tal, sino también a los clientes al cubrir sus expectativas de adquirir productos y servicios de mejor calidad en los que se verán reflejados los esfuerzos de un personal motivado. Esto, al establecer que la satisfacción del cliente interno, conduce también a la satisfacción del cliente externo.

Por otra parte, el estudio se constituirá en una base para orientar la gestión hacia la creación de valor en el personal de diferentes sectores empresariales y un apoyo para futuras investigaciones similares.

Concluyentemente, estudiar el clima organizacional es abordar un aspecto esencial de la realización tanto profesional como personal de los individuos, es pretender calidad de vida laboral, aportar al Buen Vivir, orientar las prácticas organizacionales, consolidar empresas de éxito y en general, enfocarse en el desarrollo del país mediante la “articulación entre la esfera social y la económica” (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013, p. 274).

1.3.3. Implicancia práctica

Las conclusiones que se determinen en la presente investigación contribuirán a que los directivos de las organizaciones tomen conciencia sobre la relevancia de crear un buen ambiente de trabajo. Asimismo les aportará conocimientos relacionados a los aspectos primordiales en los cuales deben enfocar los esfuerzos empresariales, según las opiniones y necesidades reales del personal.

Con los resultados se presenta la oportunidad de mejora del clima organizacional con un re-direccionamiento en acciones que encaminen los requerimientos de la dirección y del recurso humano por el mismo trayecto.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa y adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillén Gestoso et al., 2000).

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar los principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores inherentes al clima organizacional para determinar aquellos que serán objeto de estudio.
- Identificar el grado de importancia que los colaboradores le atribuyen a los factores del clima organizacional.

- Analizar si existe diferencia de opinión entre los directivos y el talento humano con respecto a la importancia de los factores del clima organizacional.

- Determinar los factores en que se debe enfocar la dirección para crear un clima organizacional positivo.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Transición teórico-práctica del clima y la gestión organizacional

Conforme va transcurriendo el tiempo se hacen evidentes los avances de la humanidad en diversos campos del conocimiento, que van desde instrumentos físicos de ciencia y tecnología, hasta el desarrollo de diferentes teorías que aportan criterios, despejan dudas y facilitan la manera en la que actualmente se ejecutan todo tipo de procesos. “En resumen, todo está cambiando y nada permanece estático. La permanencia es asunto del pasado” (Chiavenato, 2004, p. 37).

Ventajosa y satisfactoriamente, la investigación ha logrado el desarrollo en materias de trascendencia empresarial como la administración y sus pares. De tal acotación se desprende el hecho de que si algo ha cambiado no es solo el nombre de las asignaturas que ahora se conciben diferentes al pasado, sino especialmente el contexto y enfoque en la forma de ejercer la gestión en la empresa.

El mundo moderno no es concepción de su evolución propia y natural, es el resultado del desarrollo del ser humano, del auge de sus capacidades cognitivas y de la aplicación práctica de éstas. En ese sentido, las personas constituyen la fuerza del progreso desde cualquier perspectiva vivencial y por consiguiente también representan el eje de trascendencia en el escenario empresarial.

Así, el recurso más valioso con que cuenta una organización son sus colaboradores pues según Chiavenato (2009) el valor intrínseco de la misma reside principalmente en sus activos intangibles que constituyen su verdadera riqueza y proporcionan la base fundamental y dinámica que lleva directamente al éxito. Esto bajo la premisa de que el

recurso humano es el promotor de las actividades diarias que condensan acciones en procesos, procesos en valor y valor en funcionamiento efectivo y crecimiento anhelado.

Sin embargo, aquello no fue siempre así ya que hace algunos años el trabajador era el menos considerado en cuestión de trato, apoyo y bienestar personal-profesional; además de que no se concebía la idea de un direccionamiento hacia la creación de un excelente ambiente de trabajo.

En un intento de fundamentación teórica y con un breve regreso al pasado, en la Tabla 1 se menciona el avance realizado hasta nuestros días, en función de las teorías de la administración que enmarcan el clima organizacional y desembocan en la actual gestión del talento humano.

Para efectos del presente trabajo se indicarán únicamente los aspectos relacionados con la evolución en el trato de los colaboradores en cada una de las etapas descritas, por lo que se procede a presentar un cuadro comparativo adaptado de Chiavenato (2000, 2004) con los aspectos relativos a este estudio.

Tabla N° 1.
Transición del clima y la gestión empresarial

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Periodos:	1900 - 19950	1950 - 1990	Después de 1990
Modo de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
Visión de las personas	Personas como proveedores de mano de obra.	Personas como recurso de la organización.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Chiavenato (2000, p. 9; 2004, p. 36)

Elaborado por: Alexandra Tipán

De lo presentado se infiere que hoy en día la consideración al trabajador representa un rol protagónico en la administración de empresas y de forma específica, en la gestión del talento humano pues las organizaciones dependen de las capacidades del personal para dirigir, controlar y operar; cuya efectividad se ve enmarcada en la creación de un ambiente de trabajo saludable.

Congruentemente, según la Revista Ekos Negocios (2012) la importancia del ser humano en la empresa es básica ya que un error o la falta de motivación puede frenar el crecimiento de la misma.

2.1.2. Clima Organizacional

2.1.2.1. Concepción del clima organizacional

Según Méndez (2006) el origen del clima organizacional se basa en la sociología, ello al destacar la importancia del individuo en el trabajo y la participación de éste en un sistema social como es la empresa.

Además en una investigación realizada por el mismo autor en el año 2008, comenta que el concepto fue introducido como tal en el ámbito de la psicología industrial/organizacional por S. W. Gellerman en 1960 (García, 2009; Hernández Sampieri y Méndez Valencia, 2012).

Así, el clima organizacional surge de la idea de que los seres humanos como entes sociales interactúan con su entorno mediante la creación de líneas de comunicación y la interrelación con otros individuos. Esta interacción genera comportamientos determinados con respecto a las situaciones y circunstancias del ambiente, que en base a percepciones conduce a la determinación del mismo como adecuado o no adecuado.

La premisa anteriormente mencionada actúa en cualquier forma de contacto social y al ser netamente sistemas de comunicación, las organizaciones se enmarcan en la sociología, más

aún cuando se acota que el trabajo es el lugar donde los profesionales permanecen la mayor parte de su tiempo.

2.1.2.2. Enfoques del clima organizacional

Previo al establecimiento de la definición que se adoptará en el presente estudio, es necesario mencionar los distintos enfoques en que las investigaciones del pasado han invertido esfuerzos para finalmente entender cómo se genera el clima.

Con el objetivo de acercarse a un concepto claro y definitivo de los aspectos inherentes al ambiente de trabajo, han surgido diferentes teorías relacionadas con la formación del clima organizacional. La mayoría de ellas incluyen perspectivas comunes y afines entre varios autores tales como el enfoque estructural, perceptual e interactivo.

En relación a esas representaciones y en apoyo a lo establecido Sacca (2010, p. 44) señala a dos investigadores estadounidenses (James y Jones), que identificaron tres modos de visionar el clima organizacional, mismos que se adaptan a los tres enfoques ya mencionados, estos son:

- Medida múltiple de atributos organizacionales
- Medida perceptiva de los atributos individuales
- Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Es así que este proyecto considera las orientaciones más debatidas por los investigadores tal y como se muestra en la adaptación de la tabla tomada de Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010) en base a la investigación de Morán y Volkwein (1992).

Tabla N° 2.
Perspectivas del clima Organizacional

Enfoque	Enfoque congruente	Descripción	Investigadores
Estructural	Medida múltiple de atributos organizacionales	Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, una representación de la naturaleza física de la organización	Guion (1973) Indik (1965) Inkson et al. (1970) Payne y Pugh (1976) James y Jones (1974)
Perceptual	Medida perceptiva de los atributos individuales	La base para la formación del clima está dentro del individuo. Representa una visión deductiva del clima organizacional que vincula la percepción a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.	James et al. (1978) James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1982, 1984) Schneider y Reichers (1983)
Interactivo	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Surge como síntesis de los dos enfoques. Interacción persona – situación. Cada persona reacciona ante las variables situacionales según como las interprete y las valore, dependiendo de cómo defina éstas, se forma el clima organizacional.	Litwin y Stringer (1968) Joyce y Slocum (1982,1984) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983)

Fuente: Adaptación de Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010) y Saccsa (2010)

Elaborador por: Alexandra Tipán

Por consiguiente se observa que las dos primeras visiones presentan marcadas diferencias de contexto, por cuanto son opuestas entre sí al orientarse únicamente en un aspecto específico, sea este el objetivo o subjetivo.

Es decir que en el primer caso, se habla del clima organizacional como una característica de la empresa que supone que la presencia de una estructura efectiva automáticamente conlleva a la determinación de un ambiente efectivo, lo cual excluye al trabajador del concepto.

Mientras tanto, en la segunda acepción se establece la exclusividad de los factores intrínsecos y psicológicos de los individuos que conforman la organización, indistintos de los factores estructurales. Aquello admite que no se necesita invertir esfuerzos en una

estructura adecuada, pues independientemente de esta, el clima puede variar en positivo o negativo ya que el trabajador es el actor principal de la dinámica organizacional.

Favorablemente se señala un tercer enfoque que se presenta como el héroe del contexto al rescate de la dicotomía y las divergencias teóricas. Se trata de la perspectiva de interacción que actúa como mediador de los extremos realidad – quimera, al acotar que el clima organizacional se forma a través de las percepciones del recurso humano pero en función de lo que aprecia de su entorno en la empresa y de los aspectos estructurales relacionados. Esto bajo la premisa de que “el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja” (García, 2009, p. 46).

2.1.2.3. Definición de clima organizacional

No es extraño mencionar que el concepto de clima organizacional ha representado un tópico de mucha divergencia y controversia teórica en el transcurso de los años, pues desde la época en que se originó el término hasta la fecha actual, no es posible encontrar una definición exacta en la que converjan las opiniones de investigaciones de un sinnúmero de autores interesados en tal constructo.

Justamente gran parte de lo que se establece en el párrafo anterior se debe a la cuestión diferencial entre lo objetivo o subjetivo, entre lo estructural o perceptual como bien se señala en los enfoques relativos a la formación del clima. Sin embargo, en lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado (García, 2009).

Con relación a ello Schneider (1975) citado por Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007) indica que en base a la experiencia adquirida en una organización las personas generan percepciones globales sobre la misma. Esto influye en el modo de asumir un comportamiento específico, en función de la situación y de la idea que el individuo tiene sobre el funcionamiento de la empresa.

Ahora, para efectos del presente estudio se adopta una definición complementaria que pretende conjugar la realidad y la utopía, es decir, que presenta la interacción mutua del individuo con el ambiente en que éste se desenvuelve.

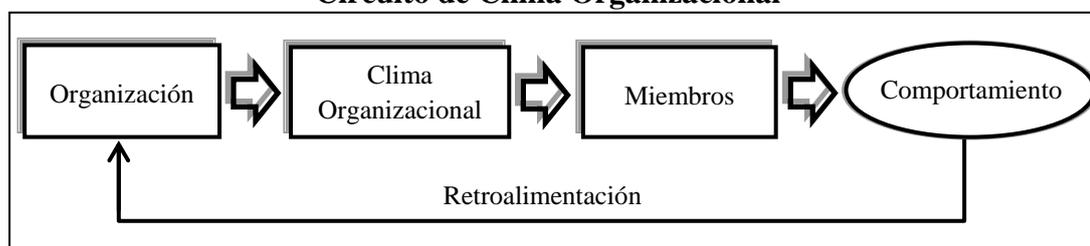
Por consiguiente, el investigador de este proyecto considera el concepto citado por Noriega Bravo y Pría Barros (2011, p. 117) a partir de Méndez, mismo que manifiesta:

El clima es 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 orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Relativo al concepto asumido, Hernández Sampieri y Andrade (2011) proponen que el clima organizacional es una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en la empresa (Hernández Sampieri y Méndez Valencia, 2012).

Por su parte Gonçalves (2000, p. 6) aporta a la solidez de la definición mediante un concepto que versa: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Figura N° 1.
Circuito de Clima Organizacional



Fuente: Gonçalves (2000, p. 6)

Elaborado por: Gonçalves Alexis

En relación, el mismo autor cita a Schneider y Hall (1982) añadiendo que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Cabe mencionar que la perspectiva de las definiciones es compartida por otros autores como King, Hebl, George y Matusik; Amaud; Wang y Rode, en investigaciones realizadas en el año 2010. Además Patterson et al. en el 2005 o Brunet en el 2002 (Hernández Sampieri y Méndez Valencia, 2012).

Consecuentemente, sobre el enunciado se infiere que el ambiente de trabajo es producto de las percepciones de los individuos involucrados en la empresa, pero en función de las variables objetivas de estructura organizacional; sabiendo que éstas ejercen influencia en su comportamiento. Entonces, según el grado de valoración del trabajador con respecto a su ambiente, orientará su conducta hacia resultados favorables o desfavorables de rendimiento, por lo que “un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo” (Aburto Pineda y Bonales Valencia, 2011, p. 45).

Por otra parte, de acuerdo a Gratto (2001) aunque aún se presentan discordancias en cuanto al concepto de clima organizacional, no se puede negar que este constructo representa una herramienta muy útil para entender las complejidades de las organizaciones (Hernández Sampieri y Méndez Valencia, 2012).

2.1.2.4. Importancia del clima organizacional

Conociendo que el clima organizacional involucra aspectos tanto intrínsecos al ser humano y sus percepciones, como extrínsecos del contexto organizacional, se determina que la interacción de estos dos constructos dicotómicos constituye la base para el análisis conjunto e integrador de los aspectos inherentes al ambiente laboral. Y es justamente esta premisa la que enmarca la importancia de su diagnóstico para la orientación en la toma de decisiones, pues “el clima organizacional es un indicador de cómo se está administrando o haciendo uso del recurso humano” (Efectividad gerencial para el logro de resultados, s.f., p. 10).

Por su parte, Saccsa (2010, p. 45-46) señala tres razones para considerar el análisis de este constructo empresarial, mencionando que es importante para:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

2.1.2.5. Tipos de clima organizacional

Los diversos tipos se manifiestan como una forma de entender el clima organizacional en su todo, es decir de forma macro, general e integrador de los variados factores involucrados en el mismo, “de tal forma que en el conjunto de la organización se da una especie de clima total” (Chávez, 2013).

Esta aseveración presume que es posible calificar y ubicar el ambiente de una entidad en una tipología determinada, siempre que se establezca el enfoque al que se hará referencia.

Desde este contexto y en base a una tabla comparativa presentada por Chiang Vega, Martín Rodrigo et al. (2010) y adaptada por el investigador del presente estudio, se ajustan criterios y perspectivas de distintos autores; resumiéndose así:

Tabla N° 3.
Tipos de clima organizacional

Tabla 1/2

Autor	Tipos	Descripción
Lewin, Lippitt y White (1939)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima democrático ▪ Clima autocrático ▪ Clima “laissez faire” 	Los tres tipos de clima corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del equipo.
Gibb (1961)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima de apoyo ▪ Clima defensivos 	Establece dos tipos de clima basados en la comunicaión y la conducta.
Likert (1967)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima Autoritatio: Autoritarismo explotador Autoritatisimo participativo ▪ Clima Participativo: Consultivo 	Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema participativo. Se determina en función del liderazgo.

Tabla 2/2

	Participación en grupo	
Litwin y Stringer (1970)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima de afiliación ▪ Clima de poder ▪ Clima de logro 	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo. Cada una genera un estado diferente de clima.
Hellriegel y Slocum (1974)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima ideal ▪ Clima de injusticia ▪ Clima de apatía ▪ Clima explosivo 	Se basa en la teoría motivacional de Herzberg y son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
De Witte y de Cock (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco control, poco dinamismo ▪ Poco control, mucho dinamismo ▪ Mucho control, poco dinamismo ▪ Mucho control, mucho dinamismo 	Están basados en dos dimensiones fundamentales: control y dinamismo organizacional.
Brunet (1987)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima autoritario explotador ▪ Clima autoritario paternalista ▪ Clima participativo consultivo ▪ Clima participativo de grupo 	Distribuye los tipos de clima organizacional en función de los tipos y estilos de dirección.

Fuente: Adaptación de Chiang Vega, Martín Rodrigo et al. (2010)

Elaborador por: Alexandra Tipán

Como se observa en la tabla anterior son algunas las visiones que los investigadores adoptaron para clasificar el clima organizacional; no obstante, ciertos autores manifiestan una tendencia al enfoque relacionado con la dirección o el liderazgo y sus estilos, tal es el caso de Lewin, Lippitt y White (1939), Likert (1967), Litwin y Stringer (1970) y Brunet (1987).

En todo caso, la mayoría de las investigaciones relacionadas al estudio del ambiente en la empresa toman como referencia la orientación al liderazgo que es bien representado por Likert en su teoría de clima organizacional y que por igualdad de pensamiento, ha citado Brunet (1987, 2007) en apoyo a la misma.

Por consiguiente, en esta investigación se expone de forma más amplia la tipología establecida por Likert (1967) con dos grandes tipos, cada uno con dos subdivisiones; cuyas características se muestran en los párrafos siguientes a partir de Brunet (2007).

2.1.2.5.1. Clima Autoritario

1. Autoritarismo explotador

La dirección no tiene confianza en sus empleados. Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Se labora dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

2. Autoritarismo Paternalista

La confianza es condescendiente en sus empleados. Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Las decisiones se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores. Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores.

2.1.2.5.2. Clima participativo

3. Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente. Las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

4. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no es sólo de forma ascendente o descendente, sino lateral. La toma de decisiones está dispersa en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por los métodos de trabajo.

De lo establecido se puede deducir que el clima ideal bajo el cual se deberían desenvolver los miembros de una empresa es el de participación en grupo, puesto que presenta beneficios significativos en el trato y consideración a los mismos. Además se evidencia una relación saludable entre el directivo y sus colaboradores, aspecto que trasciende hasta la motivación, satisfacción, compromiso y alto desempeño; convergiendo resultados favorables al grupo organizacional.

2.1.2.6. Dimensiones del clima organizacional y la jerarquización de sus factores

En ciertos estudios previos relativos al clima organizacional se ha intentado identificar los factores claves de éxito de un ambiente óptimo, a través de las expectativas o necesidades que el recurso humano mantiene de su interacción con la empresa en que labora. Esto debido a que una orientación total al clima además de costosa (por la cantidad de procesos sujetos de cambio) supone la posibilidad de actuar en factores apartados de la verdadera necesidad de los colaboradores y cuyo enfoque no logre transformaciones significativas en el ambiente laboral, pues los efectos esperados de la intervención estarían sujetos al azar.

Por consiguiente es más razonable que si la empresa desea desarrollar intervenciones que fortalezcan el comportamiento laboral y encaminen hacia logro de objetivos, se centre en aquellos factores organizacionales críticos que se consideren determinantes de un clima organizacional favorable (Marchant, 2006).

Con esa necesidad los diferentes estudios muestran el intento de jerarquizar los factores del ambiente de trabajo con mayor importancia, tal es el caso de:

- Families and Work Institute (1993) en su estudio de las percepciones de los trabajadores asalariados acerca de sus trabajos y sus ideas respecto a las características deseables del empleo.
- La consultora estadounidense McKinsey (1998) en su investigación sobre lo que significa un gran empleo con estudios a ejecutivos que revelan sus necesidades al buscar un trabajo.

- Rothenback (1982) con una investigación que reveló cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan en una organización.
- Marchant (2005) en su investigación sobre los factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal.
- La consultora Hay/McBer (1968) con su estudio “Organizational Climate: Exploration of a concept”.

Tabla N° 4.
Jerarquización de los factores del clima organizacional

Families and Work Institute (1993) La percepción del entorno laboral		Consultora McKinsey (1998) Grandes empleos significan:	
Comunicaciones abiertas	65%	Libertad y autonomía	65%
Efecto en la familia y la vida personal	60%	Cambios estimulantes	60%
Naturaleza agradable del trabajo	58%	Avance en la carrera	58%
Calidad de la administración	58%	Relación con la jefatura	58%
Actitud del supervisor	58%	Compensación diferenciada	58%
Control constante del trabajo	55%	Remuneración elevada	55%
Adquisición de nuevas habilidades	55%	Desarrollo personal	55%
Seguridad en el trabajo	54%		
Calidad de los compañeros	50%		
Lugar de trabajo	50%		
Trabajo estimulante	50%		
Políticas que apoyan a la familia	46%		
Prestaciones sociales	43%		
Control de la programación del trabajo	38%		
Posibilidad de progresar	37%		
Salarios o ingresos	35%		
Acceso a la toma de decisiones	33%		
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%		
Oportunidades para llegar a puestos administrativos	26%		
Tamaño de la organización	16%		
Rothenback (1982) Lo que los empleados quieren		Marchant (2006) Factores críticos para el alineamiento estratégico del personal	
1. Igualdad de oportunidades		1. Entorno y espacio físico	
2. Apoyo del jefe inmediato		2. Reconocimiento	
3. Conocimiento de las oportunidades		3. Remuneración	
4. Interés del empleado		4. Estilo de supervisión	
5. Satisfacción profesional		5. Instancias de convivencia y comunicación	
		6. Motivación a los funcionarios (Crecimiento personal)	

Fuente: Chiavenato (2004, p.105; 2009, p. 498), Werther y Davis (2000, p. 273-274) y Marchant (2006, p. 66)

Elaborado por: Alexandra Tipán

Con lo expuesto se denota la fluctuación jerárquica de los factores del clima organizacional con mayor importancia en el contexto laboral, pues los investigadores señalados muestran diferencias en cada una de las escalas, ya que en ninguno de los casos presentados coinciden en el factor expuesto en primer lugar, aunque se observa la presencia común de aspectos referentes a la relación jefe-trabajador entre los cuatro primeros lugares.

Por lo tanto, esta investigación permitirá obtener resultados que apoye un primer lugar de alguna de las escalas de las investigaciones efectuadas o que presente un nuevo orden de expectativas laborales que faculte la condensación de dimensiones para trabajos futuros, esto bajo la premisa de que la jerarquía factorial del clima orienta a la empresa que se propone realizar un adecuado diagnóstico organizacional, para saber qué evaluar, por dónde comenzar y en qué invertir esfuerzos (Arancibia, 2006).

2.1.2.7. Dimensiones de clima organizacional

Análogo a la complejidad en la definición del clima se encuentran también sus dimensiones; mismas que aún son objeto de divergencia teórica y causantes de dificultades investigativas, pues desde el inicio de los estudios se ha intentado esclarecer, en medida de lo posible, los factores inherentes al ambiente.

Justamente este hecho tiene como efecto el desarrollo de un sinnúmero de visiones dimensionales, cada una con la seguridad de presentar la mejor forma de analizar el escenario laboral en una entidad.

En todo caso, Brunet (1999) manifiesta que lo que sí queda claro es que “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (Chávez, 2013, p. 49); y es que son varios los aspectos que se toman en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico del medio de trabajo.

En ese contexto Guillén Mondragón y Aduana Mondragón (2008, p. 54) arguyen los siguientes generales:

- Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo).
- El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.).

Ratificando la multidimensionalidad del constructo se procede a exponer una tabla demostrativa con algunas de las dimensiones encontradas en la literatura y consideradas en investigaciones relativas al estudio del ambiente laboral.

Para el establecimiento de las diferentes perspectivas se adquieren referencias de Bravo Giménez y Cárdenas Socorro (2005); Chiang Vega, Martín Rodrigo et al. (2010); Esquivel (2007); García (2009); Great Place to Work citado por Revista Ekos Negocios (2011); Guillén Gestoso et al. (2000); Hay Group citado por Chávez (2013); Hernández Sampieri y Fernández Collado (2008) y Marchant (2005). A continuación se detallan:

Tabla N° 5.
Dimensiones del clima organizacional
existentes en la literatura.

Tabla 1/2

Año	Autor	Dimensiones
1964	Gilmer y Forehand	Estructura Organizativa, Tamaño de la Organización, Complejidad de la Organización, Estilo de Liderazgo, Orientación de los fines.
1974	Moss e Innsel	Confort, Innovación, Control, Tarea, Apoyo, Claridad, Presión, Autonomía, Cohesión, Implicación.
1978	Litwin y Stringer	Estructura, Responsabilidad individual, Recompensa, Desafío, Relaciones sociales, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad.
1992	Toro	Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto).
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Autonomía individual, Estructura impuesta sobre la posición ocupada, Orientación hacia la recompensa, Consideración, Afecto y Apoyo, Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.
1996	Watters et al.	Autonomía, Estructura, Recompensa, Consideración, Cordialidad, Apoyo, Apertura.
2002	Stringer	Estructura, Estándares, Responsabilidad, Reconocimiento, Apoyo, Compromiso.
2004	Flores	Comunicación, Mejora continua, Sentido de pertenencia, Planeación, Condiciones de trabajo, Capacitación y desarrollo, Liderazgo, Trabajo en equipo.

Tabla 2/2

2004	Hernández	Dirección – Gerencia, Cooperación – Trabajo en equipo, Desempeño – Resultados – Calidad, Recompensas, Autonomía, Estructura, Innovación, Comunicación, Motivación intrínseca.
2005	Valenzuela	Trabajo personal, Supervisión, Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultura, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones, Orgullo de pertenencia.

Fuente: Adaptación de varios autores

Elaborado por: Alexandra Tipán

Para efectos del presente estudio y en el intento de involucrar en su mayoría los aspectos relacionados con el clima se toman concepciones de diferentes autores, es así que tanto los factores descritos en la tabla anterior como otros encontrados, instauran la referencia para la elección de las dimensiones que son objeto de análisis.

De esta manera, Cabrera (1999) menciona cinco variables o dimensiones que constituyen y agrupan los elementos del clima organizacional y que de forma integradora asume el investigador para direccionar el proyecto de tesis, pues están directamente relacionadas con otras dimensiones presentadas por los estudiosos del tema y constituyen los aspectos generales bajo los cuales se desprenden otros elementos concernientes al entorno.

Lo descrito se refuerza con Rodríguez (1999) quien señala que tales variables ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral (Guillén Mondragón y Aduana Mondragón, 2008). Así se señalan:

- **Dimensión de ambiente físico:** Espacio físico, condiciones, comodidad, ruido, iluminación, instalación o tecnología que utilizan.
- **Dimensión estructural:** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, procedimientos, normas.
- **Dimensión de ambiente social:** Relaciones sociales (jefe –colaborador, entre pares), compañerismo, empatía, trabajo en equipo, cooperación, colaboración.
- **Dimensión personal:** Aptitudes, actitudes, desarrollo, satisfacción, incentivos, recompensas, expectativas, independencia, aspiraciones personales.
- **Dimensión propia del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, rotación.

Sin embargo, cabe mencionar que para este proyecto se excluye la última de las dimensiones por tratarse de aspectos considerados resultantes del clima mas no generadores, por limitación de medición y por no estar acorde a la orientación y alcance de este trabajo investigativo.

Enmarcado en lo establecido hasta aquí, se realiza una tabla de interrelación entre las variables señaladas por Cabrera (1999) y las dimensiones encontradas en la literatura (incluidas las descritas en la Tabla N° 5) con el propósito de exponer los factores del clima organizacional adoptados por el investigador para el desarrollo del presente estudio.

Tabla N° 6.
Contraste de las dimensiones encontradas en la literatura y las asumidas

Dimensiones de Cabrera (1999)	Dimensiones encontradas en la literatura	Dimensiones asumidas
Dimensión de ambiente físico	Factores higiénicos o primarios, Confort, Ambiente Físico, Entorno Físico, Condiciones de trabajo, Espacio de trabajo, Ambiente físico y cultura, Disponibilidad de recursos.	Ambiente físico
Dimensión estructural	Estructura organizativa, Políticas y Prácticas, Diseño organizacional, Estructura organizacional, Respeto por las reglas, Estructura, Inmediatez de la supervisión, Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, Orientación a las normas, Fijación de objetivos y directrices.	Estructura
Dimensión de ambiente social <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación jefe-colaborador ▪ Relación entre pares 	Cohesión, Relaciones sociales, Relaciones interpersonales, Cordialidad, Consideración, Apoyo, Trabajo en equipo, Relaciones, Amistad y cariño, Sociabilidad, Estilo de Liderazgo, Cualidades de los superiores, Estilo de dirección, Métodos de mando, Dirección – Gerencia, Liderazgo, Compañerismo, Relación con los compañeros, Espíritu de equipo, Camaradería.	Relación jefe-colaborador
		Compañerismo
Dimensión personal	Vida personal, Desarrollo personal, Atmósfera profesional, Aprendizaje y desarrollo, Oportunidad de desarrollo, Capacitación y desarrollo, Formación y desarrollo, Inducción, Énfasis en el entrenamiento, Adiestramiento, Autonomía, Responsabilidad, Valoración, Compensaciones, Nivel de recompensas, Promociones, Retribución, Trabajo personal, Independencia de la gente, Iniciativa individual, Oportunidades para crecer y avanzar.	Capacitación y desarrollo
		Reconocimiento
		Autonomía

Fuente: Adaptación de Cabrera (1999) y Tabla N° 5

Elaborado por: Alexandra Tipán

2.1.2.7.1. Ambiente físico

Esta dimensión “evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo, es decir que se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo” (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007, p. 44).

Entonces, según Cabrera (1999) y Peiró (1996) citado por Guillén Gestoso et al. (2000) este elemento del clima incluye factores como espacio, calor, contaminación, instalaciones, nivel de ruido, iluminación, ventilación, condiciones de limpieza, higiene y orden.

Cabe acotar que si bien es cierto que en la actualidad los aspectos intrínsecos al ser humano son referenciales en el contexto laboral, también es cierto que las condiciones físicas en que los colaboradores se desenvuelven influyen en la determinación de un clima organizacional positivo o negativo, pues un adecuado espacio de trabajo transmite comodidad, crea una percepción de bienestar y aporta a un buen rendimiento.

Aquello se refleja en un estudio realizado por Marchant (2002) donde los resultados evidenciaron que mientras mejor era la percepción de los miembros de la empresa respecto de las condiciones ambientales físicas, tales como distribución y acondicionamiento de los espacios físicos de trabajo, mejor era también su desempeño laboral (Marchant, 2005).

Por lo tanto, en la presente investigación y mediante el análisis de esta dimensión se espera entender las expectativas de los trabajadores con relación al área en que laboran para de esta manera determinar qué lugar ocupa el entorno físico en sus preferencias, en su comportamiento y en su percepción del clima.

2.1.2.7.2. Estructura

La consideración de esta dimensión es muy frecuente en la literatura y en varios diagnósticos organizacionales desde el pasado hasta la actualidad, especialmente en

aquellos que pretenden reducir la dicotomía entre lo objetivo y subjetivo pues se orienta a medir aspectos de la propia realidad de la organización.

Al respecto, Litwin y Stringer (1978) señalan que esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan los trabajadores en la realización de las tareas (Gonçalves, 2000).

Noriega Bravo y Pría Barros (2011) se muestran de acuerdo con los autores mencionados, pues sus definiciones presentan semejanzas al establecer que la estructura se refiere a los sistemas formales y las políticas bajo lo cual se compone el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas.

Por su parte Hellrieger y Slocum (1974), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) y Gurley y Fernández (2002) añaden que este factor refleja la apreciación que tienen los trabajadores de estar bien organizados, de tener una clara definición de sus roles a través de la comunicación de los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución (Bravo Giménez y Cárdenas Socorro, 2005; Peiró, 1995; Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

Es así que en una posición integradora se intenta establecer el grado de importancia que asigna el trabajador a dirigirse mediante reglas, a considerarlas limitaciones o directrices. Se pretende determinar el valor que tiene para el recurso humano conocer de manera específica las tareas encomendadas a su puesto, las políticas existentes, los objetivos, las metas y los proyectos de crecimiento de la empresa para la que trabaja; para concretamente saber la influencia que ejerce en la percepción de un buen ambiente laboral.

2.1.2.7.3. Relación jefe-colaborador

En el entorno vivencial de una organización la relación existente entre el jefe y los subordinados constituye un factor interesante de análisis, puesto que la comunicación es la

base tanto para la comprensión como para la ejecución de tareas, acciones y procesos necesarios al funcionamiento y crecimiento empresarial.

Desde ese contexto el líder es quien facilita o limita el trabajo de los colaboradores y de forma específica, es quien influye (entre otros aspectos) en las percepciones del recurso humano, conduciendo una determinada opinión acerca del ambiente laboral en que diariamente desempeña su rol protagónico de gestor.

Por lo tanto, esta dimensión se refiere al grado en que los jefes influyen, se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo. Se trata de su compromiso con la equidad y la imparcialidad percibida por los trabajadores (Great Place to Work Institute a partir de Revista Ekos Negocios, 2011; Grisales Vargas y Monroy Calvo, 2011; Noriega Bravo y Pría Barros, 2011).

Al respecto Marchant (2005) menciona que este factor presenta implicaciones favorables en la realización general de tareas, que van desde la aceptación de otras opiniones hasta la aportación de soluciones a problemas existentes.

Para el presente estudio se señala que con la adopción de esta dimensión como elemento del clima se tiene por objeto identificar el grado en que la relación con los superiores tiene importancia para el trabajador, esto en términos de credibilidad, justicia, confianza y respeto.

2.1.2.7.4. Compañerismo

Como se mencionó en párrafos anteriores, el trabajador concebido primeramente como ser humano es un ente social que en su vivencia requiere interrelacionarse con otros sujetos, asimismo el mundo laboral gira en torno a las relaciones personales, por lo que la coexistencia con los miembros de una organización es un aspecto a considerar para lograr los objetivos empresariales propuestos a través de la ejecución de procesos sinérgicos.

La forma de experimentar la interacción entre individuos jerárquicamente afines agrega peso a la perspectiva de comodidad, tranquilidad y bienestar del clima organizacional, pues como arguye Marchant (2005) las instancias de convivencia y comunicación favorables desarrollan en los trabajadores el sentido de colaboración y fortalecimiento del equipo de trabajo.

Dado que el compañerismo es la relación existente entre el colaborador y sus pares se acota que, según Hellrieger y Slocum (1974) este elemento representa la percepción de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior del grupo. Se hace énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros, así como cooperación y apoyo mutuo (Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

Por consiguiente, este factor intenta adentrarse en el individuo para considerar el puesto que ocupa el trato mutuo con sus compañeros de trabajo en la opinión de un ambiente de trabajo saludable y en la adopción de un comportamiento específico, orientado por la actitud.

2.1.2.7.5. Capacitación y desarrollo

De acuerdo con Valenzuela (2005) este factor evalúa el nivel de percepción de los individuos con respecto a la capacitación, programas de bienestar institucional y en general, el crecimiento profesional (Chavista Rodríguez, Riaño Romero, Pedraza Garzón, 2012).

Por su parte Stern (1970), Pace (1968) y Gorman y Malloy (1972) ratifican la eficacia de la definición anterior e indican que este elemento del clima organizacional hace referencia tanto al desarrollo del individuo en su trabajo, como al empleo de nuevos conocimientos, habilidades y métodos para guiar el desempeño de las funciones empresariales (Peiró, 1995).

Entre otros aspectos, la capacitación y el desarrollo del personal constituyen una ventaja diferencial competitiva para toda empresa que tiene por propósito lograr productividad, pues tanto las actividades diarias como los resultados organizacionales resultantes de éstas, dependen de las acciones del talento humano y en especial de la calidad de los mismos, dada por sus conocimientos y destrezas.

Por su parte, Zapata (2005, p. 124) establece los alcances que este tópico tiene en la eficacia empresarial al indicar que brindar capacitación al talento humano es una forma de “fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio”.

En esta investigación se considera el desarrollo en una visión global para referirse a aspectos tanto profesionales como personales. En ese contexto las capacitaciones logran ambos, pues el incremento de conocimientos permite al personal la especialización en su trabajo y el descubrimiento de su talento.

Sin embargo, el desarrollo personal también involucra situaciones relativas a la familia, espacios recreacionales y tiempo disponible individual. En concordancia, las investigaciones del Instituto Great Place to Work evidencian que las empresas más destacadas y rentables se dedican a cuidar a sus empleados; así, sus mejores prácticas organizacionales coinciden en el enfoque hacia el logro del equilibrio entre la vida laboral y personal, y atender realmente el bienestar personal-familiar (Revista Ekos Negocios, 2009).

Por lo tanto, congruente al presente proyecto se acota que con esta dimensión se intenta conocer el grado de importancia que tiene para los trabajadores el incremento de conocimientos y el desarrollo de destrezas que les permitan lograr efectividad en la ejecución de tareas, mediante el bienestar personal.

2.1.2.7.6. Reconocimiento

Este aspecto es uno de los más considerados por los autores en sus investigaciones acerca del clima organizacional y su forma de diagnosticarlo. Entre los estudiosos más destacados se encuentran Litwin y Stringer (1978) y Hellrieger y Slocum (1974) quienes arguyen se refiere a la percepción de los miembros sobre los niveles de reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho y la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa (Chavista Rodríguez et al., 2012; Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

En congruencia Marchant (2005, p. 17) señala que “si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si piensan que la organización les incentiva (...) trabajan mejor”.

Por lo tanto, el reconocimiento en el trabajador constituye un aspecto de relevancia en la eficacia organizacional debido a que agrega puntos a la satisfacción general, aspecto que, además, explica su pertenencia como uno de los procesos de la gestión del talento humano, al igual que el factor previo mencionado.

Se añade que el propósito de este factor en el presente trabajo es determinar las expectativas del personal con relación a la necesidad de ser recompensado tanto económica como emocionalmente por las labores ejecutadas de forma eficaz y eficiente; aspecto que resalta el desempeño y orienta una actitud positiva hacia el trabajo.

2.1.2.7.7. Autonomía

La definición de autonomía se condensa con aportaciones de Litwin y Stringer (1978), Hellrieger y Slocum (1974) y Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) al indicar que describe el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad e independencia para efectuar el trabajo. A su vez, se refiere a la percepción del individuo acerca de la libertad para ser su propio jefe, tomar

decisiones coherentes y no tener que rendir cuentas constantemente a los superiores (Peiró, 1995; Reinoso Alarcón y Araneda Cea, 2007).

La autonomía en la tarea de los colaboradores se constituye en uno de los aspectos generadores de eficacia organizacional, pues según Chiavenato (2000, p. 37) “las organizaciones exitosas proporcionan a las personas un ambiente de trabajo acogedor y agradable con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo”.

Entonces, el albedrío de expresión y ejecución en una entidad causa que el trabajador se sienta valorado por la confianza depositada en él, situación que favorece su actitud, misma que incide en el ambiente laboral y se refleja en su desempeño.

Por consiguiente, con la consideración de este factor en el presente trabajo, se desea estar al tanto de las opiniones del recurso humano acerca del grado en que quiere ser supervisado o liberado (en cierta medida) de ataduras jerárquicas, del nivel de importancia que el trabajador entrega a la libertad en el trabajo, a la aportación de ideas innovadoras y creativas, a la toma de decisiones sin necesidad de consultas directivas.

2.1.2.8. Relación del clima organizacional con otras variables

Referirse al clima organizacional no es sólo señalar la presencia de un buen lugar de trabajo, es esencialmente abordar un aspecto central, protagónico del bienestar y de la realización personal - profesional del ser humano, de la existencia de una calidad de vida adecuada, del constitucionalmente llamado Buen Vivir, de la función empresarial eficaz, del desarrollo económico de un país y en general, del equilibrio de las demandas sociales. Por lo tanto, referirse al clima organizacional es ahondar en resultados producto de su importante estudio, es mencionar su carácter de influencia.

En ese contexto se establece que el ambiente en que los colaboradores ejecutan sus tareas incide de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por consiguiente en su innovación, creatividad y audacia (García, 2009).

Además “las investigaciones confirman que las empresas con excelente ambiente laboral tienen beneficios como experimentar una rotación laboral mucho más baja, disfrutar de mayores niveles de satisfacción y lealtad de clientes, así como mayor productividad y rentabilidad” (Revista Ekos Negocios, 2012, p. 49).

Al respecto García (2013, p. 66) señala que “un buen clima dispone a trabajar mejor y da como resultado productividad y desarrollo, pero por el contrario, un mal clima indisponde a los trabajadores y no hay respuesta a excelentes resultados”. Adicional se añade que “para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral” (Werther William y Davis Keith, 2000, p. 439)

Del mismo modo el clima organizacional trasciende en el compromiso y en el sentido de pertenencia de los colaboradores, pues “una empresa con buen clima propicia las posibilidades de aumentar la confianza de los trabajadores y hacerlos sentir parte de la organización” (Martínez, 2003 citado por García, 2009, p. 66).

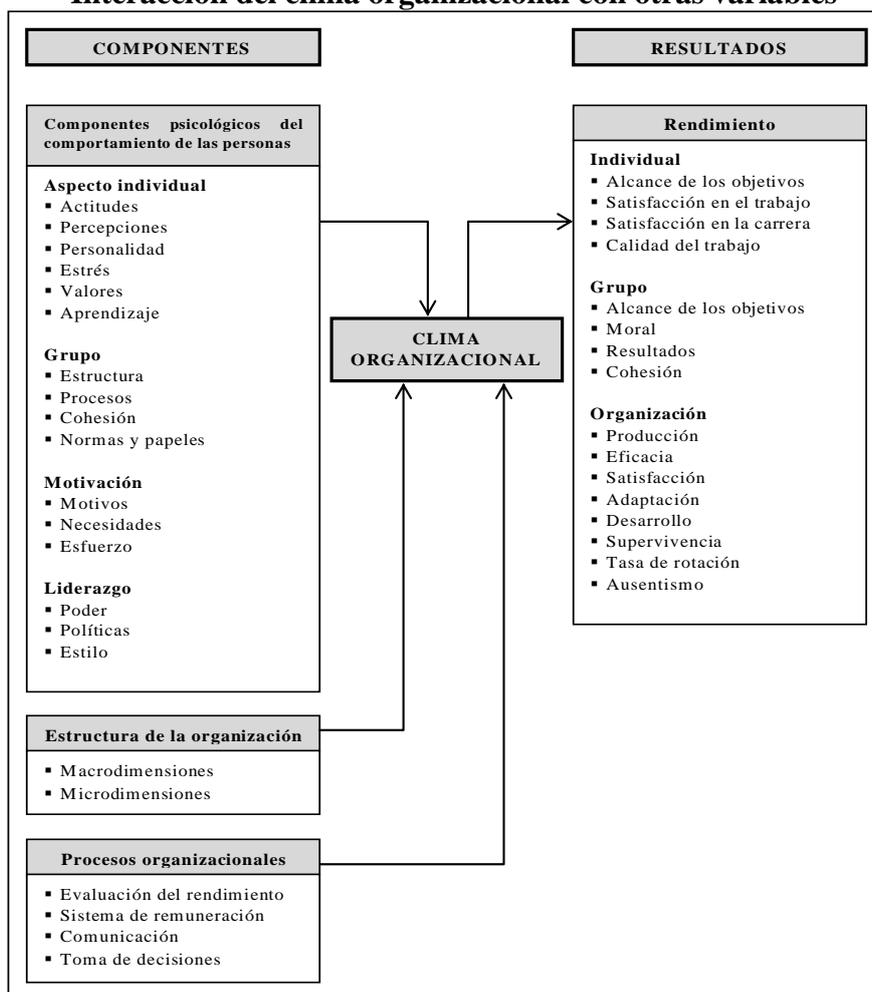
Por otra parte, el clima organizacional también influye en la gestión del talento humano ya que según Gonçalves (2000) el conocimiento del clima proporciona retroalimentación de los procesos que afectan el comportamiento, lo que permite modificar las actitudes del trabajador a través de la orientación de acciones de optimización.

Congruentemente, Schneider y Reichers (1983) señalan que el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Chiang Vega, Salazar Botello et al., 2007), con base en cambios efectuados en los procesos de la gestión del talento humano, homogéneos a los factores que enmarca el clima de trabajo.

Entonces, el clima organizacional influye en la gestión en la medida en que encamina acciones de mejora u optimización a través de los resultados obtenidos producto de su estudio, de manera que se actúe en el proceso de la gestión del talento humano que se relacione con la dimensión del clima sujeta de atención.

En resumen, el clima organizacional involucra una serie de aspectos que permiten su categorización como positivo o negativo, a la vez que dicha valoración repercute en diversos factores resultantes del clima, mismos que determinan la eficacia y el éxito de una empresa; convirtiéndose en “una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional” (Arancibia, 2006, p. 133).

Figura N° 2.
Interacción del clima organizacional con otras variables



Fuente: Arancibia (2006, p. 13) a partir de Brunet
Elaborado por: Arancibia (2006, p. 133)

2.1.3. Gestión del Talento Humano

Los cambios vertiginosos del mundo empresarial han obligado al ser humano a desarrollar capacidades de adaptación que les permitan sobrevivir a las nuevas demandas. Con base en

esa necesidad surgieron teorías y prácticas producto de un proceso de evolución del pensamiento y gestión empresarial.

Los pasos efectuados por las eras de la industrialización dejan huellas que marcan el origen de los conceptos organizacionales laborales ahora conocidos, pues se avanza del pasado inflexible al presente positivo y futuro prometedor en el que no sólo se benefician los directivos, sino también los colaboradores.

Y es que ésta “es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual” (Chiavenato, 2004, p. 33) en donde las personas constituyen un factor de suma relevancia para las empresas, pues su valía en conocimiento sobrepasa los valores monetarios y en ese contexto, la capacidad intelectual de las personas es la fuente de ideas que genera acciones que llevan al desarrollo organizacional. De esta premisa surge lo que ahora se conoce como gestión del talento humano.

Al respecto Iles et al. (2010) menciona que la gestión del talento se considera clave para el éxito de la organización actual ya que permite generar una ventaja competitiva (Gallardo Gallardo, González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo del Val, 2012).

Además, Weither William y Davis Keith (2000, p. 9) señalan que “las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados”.

2.1.3.1. Talento Humano

En los últimos tiempos la gestión del talento humano ha sido un tema de gran importancia y considerado para investigaciones que pretenden explicar las nuevas prácticas organizacionales; en ese intento han surgido distintas formas de entender y definir el talento humano, mismas que Gallardo Gallardo et al. (2012) agrupan en tres categorías expuestas a continuación.

1. Talento entendido como las personas de la organización, se refiere al talento como sinónimo de personas o recursos humanos.
2. Talento entendido como un grupo de personas con alto rendimiento y/o potencial, se refiere al grupo de empleados que puntúan alto en los rankings en términos de capacidad y desempeño.
3. Talento entendido como habilidades, capacidades y/o competencias, se refiere a las habilidades excepcionales o potencial que una persona posee.

Para efectos de esta investigación y con base en la expresión referida por Chiavenato, autor eminente en que se basan los enunciados de esta temática, se utilizará el término talento humano como sinónimo de recursos humanos. Entendiéndose con esto al conjunto de personas que mantienen una relación de dependencia laboral con una organización.

Por lo tanto se justifica el uso previo y posterior de las dos denominaciones al hacer referencia al personal, trabajadores, colaboradores, recursos humanos, talento humano o fuerza de trabajo.

Consecuentemente los términos Administración de Recursos Humanos, Gestión Humana o Gestión del Talento Humano son establecidos como sinónimos en las consideraciones teóricas fluctuantes de Chiavenato (2004, 2007, 2009) a la vez que Cuesta (2011) respalda aquellas denominaciones haciendo alusión a su uso.

Ahora, en este trabajo investigativo se consideran todas las expresiones como eufemismos válidos, entendidos como la transición hacia un contenido moderno de gestión; sin embargo se prefiere el empleo de la denominación Gestión del Talento Humano al describirse las nuevas prácticas de la Administración de Recursos Humanos.

2.1.3.2. Definición

Según Milkovich y Boudreau (1994) referidos por Chiavenato (2009, p. 9) la gestión del talento humano es entendida como “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las

relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”.

Al respecto se infiere que la gestión empresarial comprende una serie de acciones y prácticas holísticas que encaminan el comportamiento de los colaboradores hacia la creación de valor, el desarrollo de distinción organizacional sustentable y al éxito común de la relación empresa-trabajador.

Por otra parte, el tema en cuestión direcciona su visión hacia todas las situaciones y circunstancias concebidas en la empresa, de manera que se mantiene pendiente de los posibles cambios en los que se requiera la ejecución inmediata de acciones; esto al actuar bajo la premisa de que todos los procesos organizacionales involucran al recurso humano como principal gestor de las tareas.

En congruencia se añade que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad de las organizaciones, pues depende de la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental y de otras variables importantes (Chiavenato, 2009).

Así pues, la orientación de prácticas depende de la cultura por cuanto su accionar se basa en la personalidad de la empresa; de la estructura debido a que actúa dentro del marco de lo que la empresa es y quiere ser, gestionando con miras a alcanzar los objetivos y con ellos la visión; del clima porque actúa en función de las circunstancias pretendiendo re-direccionar el comportamiento del personal hacia la colaboración y obtención de beneficios conjuntos.

2.1.3.3. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

El contexto de la gestión del talento humano fundamenta la transición de su enfoque y ejecución de acciones en cinco aspectos esenciales que constituyen la base tanto de su

propósito como de su existencia. Chiavenato (2009, p. 10-11) los refiere en las menciones que a continuación se presentan:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y el éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización - esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.-, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equiparse con sus competidores, esto es relativamente fácil, pero construir

competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

Como se muestra en los párrafos anteriores el nuevo concepto de administración del personal surge bajo la inferencia de que el sujeto que labora en una empresa se constituye inicialmente como ser humano, para después ser considerado como instrumento ejecutor de tareas.

Entonces, los gestores del talento trabajan sobre la personalidad y potencial de crecimiento individual, admitiendo que las personas y sus capacidades sinérgicas tanto físicas como intelectuales son fuente de obtención de diferenciación y éxito empresarial; esto en una relación de contribución recíproca (colaborador-organización).

2.1.3.4. Objetivos de la gestión del talento humano

Entre los objetivos que presenta Chiavenato (2009, p. 11-13) de una orientación hacia el talento humano y su eficiencia se encuentran los siguientes:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Gestionar el talento humano no sólo es programar directrices de realización de prácticas, se trata específicamente de orientar y ejecutar acciones con visión al futuro, con fundamento en objetivos que logren la eficacia organizacional. Así, prestar atención al trabajador conlleva conocer la organización y facilitar el alcance de sus metas a través del conocimiento y desarrollo de sus competencias.

Congruentemente, una adecuada gestión tiene por objeto proteger y retener el personal mediante funciones orientadas a capacitaciones, reconocimientos y bienestar, traducido en un ambiente organizacional óptimo generador de motivación y satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, los cambios existentes y crecientes obligan a las empresas a adaptarse a las nuevas tendencias organizacionales, de modo que es menester que se presenten flexibles e innovadoras para mantener su existencia en el mercado. Frente a ello, la gestión del talento humano pretende potenciar a los colaboradores para que no sólo encaren el cambio, sino que lo impulsen como aliado importante del mejoramiento continuo, edificador de empresas distintas y difícilmente comparables.

Conjuntamente con los objetivos anteriormente referidos se encuentra la calidad de vida en el trabajo, aspecto en que la gestión visiona su accionar, es decir, la ejecución adecuada de prácticas empresariales enfocadas en el talento humano tiene como fin desarrollar un estilo de vida laboral adecuado, entendido como el contexto propio de trabajo y lo que éste involucra.

Chiavenato (2009, p. 492) a partir de Louis Davis menciona que la calidad de vida en el trabajo “se refiere a una preocupación por el bienestar general y salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades” que involucra aspectos tanto físicos como psicológicos, entre los que se encuentran: el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, la camaradería, la seguridad en el empleo, etc.

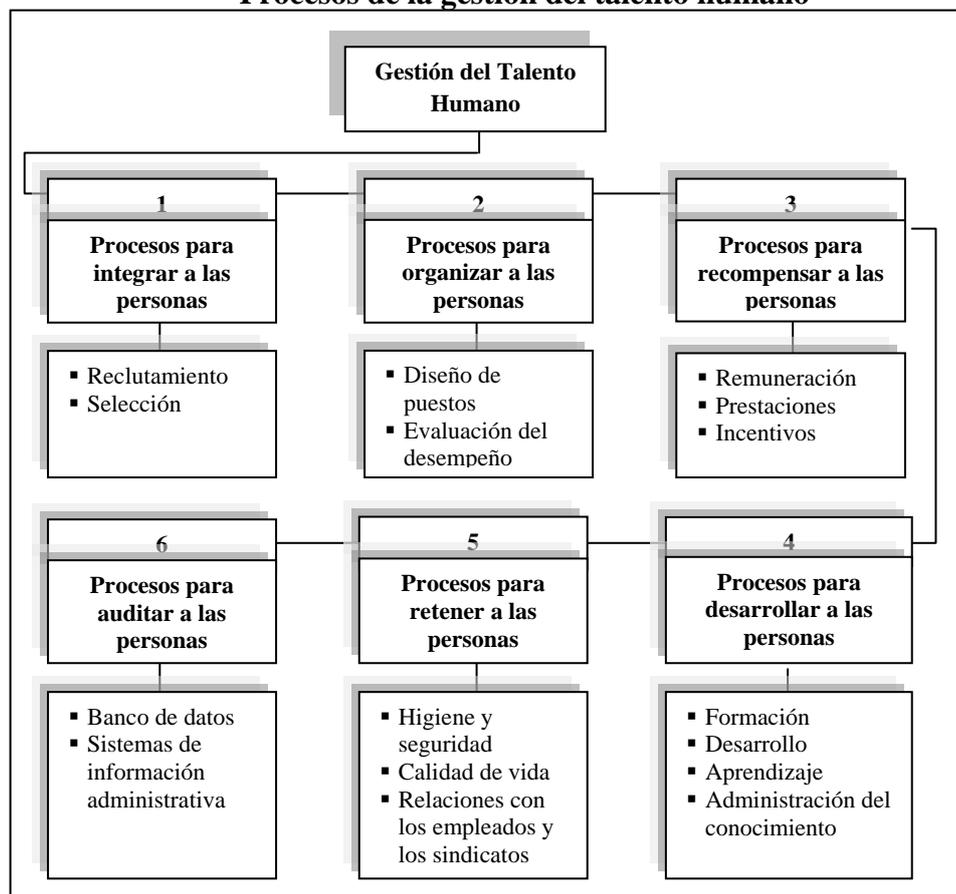
En ese sentido, la calidad de vida está estrechamente relacionada con el clima organizacional pues, al igual que éste, se enfoca en el bienestar de las personas y en la

satisfacción de sus necesidades. Lo establecido se apoya en que el clima de la organización determina la calidad de vida en el trabajo. Si fuera mala conducirá mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes, entre otros (Chiavenato, 2009).

2.1.3.5. Procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano involucra seis procesos interactivos y relacionados entre sí, mismos que deben mantenerse en equilibrio para el eficaz funcionamiento empresarial. Los procesos se presentan a continuación:

Figura N° 3.
Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato (2009, p. 15)

Elaborado por: Alexandra Tipán

Una adecuada gestión supone la implementación efectiva de todos los procesos señalados, de modo que las personas que se integren a una organización laboren en puestos acordes a

sus capacidades y sean remunerados en función de su desempeño, cuyo mejoramiento se base en capacitaciones de aprendizaje-desarrollo.

A su vez, la acción efectiva implica retener a los trabajadores mediante la implementación de prácticas encaminadas a lograr satisfacción; de forma que se alcancen los objetivos empresariales con base en el logro de los objetivos personales y profesionales del recurso humano.

En resumen, a través de la gestión del talento humano es posible descubrir el probable potencial oculto de los individuos, estimularlos, ofrecerles incentivos y especialmente mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina (Uría, 2011).

2.1.4. Medios de comunicación social

La Ley Orgánica de Comunicación vigente a partir del 25 de junio de 2013 establece una definición que involucra de forma conjunta a todas las formas de comunicación social, entre ellas la radio y la televisión tanto pública como privada. De esta manera señala lo siguiente:

Se consideran medios de comunicación social a las empresas, organizaciones públicas, privadas y comunitarias, así como a las personas concesionarias de frecuencias de radio y televisión, que prestan el servicio público de comunicación masiva que usan como herramienta medios impresos o servicios de radio, televisión y audio y vídeo por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.

En concordancia con el presente trabajo investigativo se conjugan las denominaciones en la ley expresadas para definir a continuación a las empresas objeto de este estudio.

2.1.4.1. Definición de empresas de comunicación escrita

Las empresas privadas de comunicación escrita son entidades cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de comunicación masiva mediante medios impresos diarios, con responsabilidad social, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados a través de internet.

Cabe acotar que para efectos de esta investigación los términos prensa y diario son entendidos como sinónimos para referirse a las empresas de comunicación escrita difusoras de noticias.

2.1.4.2. La prensa y su influencia social

“Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida de cada persona. Son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país” (Chiavenato, 2009, p. 24).

Aquello hace alusión a la generalidad de empresas, sin embargo en el caso de las instituciones de la prensa escrita lo que manifiesta el autor repercute sobremanera, ya que al ser un medio de obtención y emisión de información sobre los acontecimientos del entorno, su relevancia radica en la comunicación veraz para la sociedad.

Cabe mencionar que la información es poder ya que mediante ésta es posible incidir en el pensamiento de un individuo, formar un criterio, modificar opiniones y proporcionar herramientas para la emisión de un juicio; todo ello en función de los datos proporcionados por una entidad de comunicación. De este modo, el impacto de las actividades y procesos que se llevan a cabo en este tipo de empresas es considerablemente fuerte para la comunidad y su crecimiento social.

En consecuencia, “el grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones, las cuales son importantes tanto para las naciones como para las personas” (Chiavenato, 2009, p. 25)

aspecto que ratifica la idea de que la prensa y todo lo que ésta involucra es vital para la sociedad, más aún cuando se constituye en base a una de las necesidades primarias de los individuos: la comunicación y la interacción a través de ella.

2.1.4.3. Las empresas de comunicación escrita en Santo Domingo

Hasta hace 20 años Santo Domingo contaba únicamente con una empresa de comunicación escrita, sin embargo conforme al crecimiento tanto económico como demográfico del lugar, hace 8 años se constituyó una empresa adicional y hace sólo 4 años se instaló en la ciudad una última organización. La existencia de las tres empresas propició al lector variedad y oportunidades de elección de la información local.

Es así que actualmente en la ciudad existen tres empresas de comunicación escrita, mismas que en orden cronológico de aparición son: Diario La Hora, El Periódico Colorado y Diario Centro cuyo ámbito geográfico es local o regionalizado.

Al pertenecer al mismo sector empresarial se establece que su principal función consiste en presentar noticias a través de los medios impresos y en la realización de actividades inherentes a la publicación de avisos, publicidades, extractos judiciales y demás relacionados; mismos que llegan al cliente mediante la emisión del periódico, producto de un proceso efectivo y comprometido con la necesidad promocional e informativa del cliente.

Es necesario señalar que la mayor fuente de ingresos de estas organizaciones además de la emisión - venta de impresos a los lectores y suscripción por la entrega diaria a domicilio del periódico, es principalmente los servicios de anuncios publicitarios. De esta manera su objetivo reside en captar la atención del cliente logrando fidelidad y preferencia, aspecto que permite posicionar a las entidades en un lugar privilegiado en la región debido a la mayor difusión y eficacia por publicar en sus hojas.

2.2. Marco Conceptual

- **Actitud.-** Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás (Chiavenato, 2009, p. 487).
- **Capital humano.-** Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Es propiedad de las personas y no de la organización (Chiavenato, 2009, p. 490).
- **Percepción.-** El proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente (Ortiz cita a Robbins, 2003, p. 5).
- **Satisfacción en el trabajo.-** sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características (Robbins, 2013, p. 74).
- **Ventaja competitiva.-** ventaja que tiene una empresa frente a su competencia. Dicha ventaja puede ser el valor de marca, una patente tecnológica, la capacidad de sus recursos humanos o una protección estatal (definición.DE, 2014).
- **Comportamiento.-** es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno (definición.DE, 2014)

2.3. Marco temporal/espacial

Dentro del contexto macro espacial se menciona que el presente trabajo investigativo se realiza en Ecuador, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo.

Dado que las tres empresas objeto de recolección de datos se encuentran cercanas en el mismo sector, se establece su ubicación micro espacial en la parroquia Santo Domingo. La dirección exacta de cada una de las entidades se detalla a continuación.

- **Diario La Hora:** Calle Pallatanga S/N entre Av. Quito y Guayaquil, Edificio Tierra Verde, Piso 1.
- **El Periódico Colorado:** Av. Quito N° 2511 y Abraham Calazacón.
- **Diario Centro:** Av. Quito y Pallatanga.

Entre las organizaciones mencionadas suman un total de 76 colaboradores, cada una dirigida por un administrador general.

Además, con respecto al factor temporal se menciona que la investigación y el proceso que ésta conlleva, se realiza dentro del período comprendido entre enero y septiembre del 2014, tiempo en que se obtienen los datos necesarios referentes a las dimensiones del clima con mayor importancia para los colaboradores.

2.4. Marco legal

Relacionado con la temática que se aborda en este trabajo de investigación se encuentra el propósito constitucional que a continuación se detalla.

Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017)

Objetivo 9

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

El trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Idea a defender

Existen factores principales que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo.

3.2. Operacionalización de las variables

3.2.1. Variable independiente

Factores principales de clima organizacional

3.2.2. Variable dependiente

Gestión del Talento Humano

Tabla N° 7.
Matriz de Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 1/3

Variable		Dimensión	Indicador	Ítems		Fuente	Técnica	Valoración
1°	Tipo							
Factores principales de clima organizacional	Variable Independiente	Dimensión de Ambiente Físico	Ambiente Físico	1	Disponer de equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones (artículos de oficina, computadoras, impresoras, etc.)	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante
				2	Tener una ventilación e iluminación adecuadas en mi lugar de trabajo.			
				3	Tener un espacio físico suficiente en mi lugar de trabajo.			
				4	Tener comodidad en mi puesto de trabajo (silla ergonómica, escritorio adecuado, etc.)			
				5	Tener un software actualizado en los equipos que utilizo. Tecnología moderna.			
				6	Buen funcionamiento de los equipos tecnológicos y demás materiales que utilizo.			
		Dimensión Estructural	Estructura	1	Existencia de misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos que orienten la ejecución de mis actividades laborales.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante
				2	Conocer la misión, visión, objetivos y políticas de la organización en que laboro.			
				3	Conocer de forma específica las funciones relativas a mi puesto de trabajo.			
				4	Estar informado de los cambios y novedades relativos a la organización para la que trabajo.			
				5	Existencia de trámites simples que faciliten la realización de mis tareas.			
				6	Estar ubicado en un cargo laboral en función de mis conocimientos, habilidades y destrezas.			
Dimensión de Ambiente Social	Liderazgo	1	Presenciar un trato amable y respetuoso de parte de mi jefe.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante 		
		2	Sentirme en libertad para expresar opiniones y realizar sugerencias a mi jefe respecto a la empresa.					
		3	Sentir que mi jefe es justo en el trato a las personas. Ausencia de favoritismo.					

Tabla 2/3

				4	Tener la seguridad de que mi jefe orienta mi trabajo al cumplimiento de objetivos y al desarrollo organizacional.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante
				5	Sentir que mi jefe confía en mí y en las acciones que realizo en la organización.			
				6	Sentir que mi jefe se interesa en mí como persona y no tan sólo como colaborador.			
			Compañerismo	1	Trabajar en equipo con mis compañeros de la organización.			
				2	Sentirme respetado por mis compañeros en mis costumbres, personalidad y diferencias de pensamiento.			
				3	Mantener una comunicación abierta y transparente con mis compañeros de trabajo.			
				4	Mantener una relación fraterna con todos los miembros de la empresa.			
				5	Existencia de apoyo y cooperación entre compañeros frente a la aparición y resolución de conflictos.			
				6	Existencia de programas de integración entre compañeros de trabajo.			
		Dimensión Personal	Capacitación y Desarrollo	1	Recibir capacitaciones sobre temas relacionados a mi puesto de trabajo u otros intereses.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante
				2	Lograr mediante capacitaciones el desarrollo de mi talento.			
				3	Tener estabilidad laboral.			
				4	Sentir que se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y familiar.			
				5	Tener oportunidades de ascenso de acuerdo al esfuerzo en mi labor.			
				6	Presencia de actividades recreativas que me permitan salir de la rutina.			
			Reconocimiento	1	Existencia de incentivos económicos.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante
				2	Existencia de incentivos personales (capacitaciones, viajes, etc.)			
				3	Ser considerado como ejemplo de lo que se debe hacer.			
				4	Recibir una remuneración justa acorde a mi nivel de desempeño en la empresa.			

Tabla 3/3

				5	Presencia de valoración de mi trabajo en general.	Personal administrativo y productivo	Encuesta con escala de Likert de 4 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco importante ▪ Medianamente importante ▪ Importante ▪ Sumamente importante 			
				6	Sentir que se fijan más en mis fortalezas que en mis puntos débiles.						
			Autonomía	1	Tomar la iniciativa para resolver los problemas que se presenten de forma inesperada lo más pronto posible, sin esperar una autorización previa.						
				2	Tener independencia para desarrollar mis ideas creativas e innovadoras.						
				3	Verificación periódica por parte de mi superior respecto al logro de los objetivos.						
				4	Contar con la libertad de organizarme en la realización de mis actividades y su priorización.						
				5	Tener la facultad de elegir el método o procedimiento que considero más adecuado para realizar mis labores.						
				6	Tener la facultad de tomar decisiones importantes en mi puesto de trabajo.						
			Necesidades del personal	8	¿Qué cree usted que los colaboradores esperan obtener de una empresa?				Directivos o jefes de área	Entrevista	Factores en función de opiniones
				10	Ordene los factores en una jerarquía del 1 al 7 según usted considere importantes dentro del clima organizacional				Directivos o jefes de área	Entrevista/ Ficha de respuesta	Jerarquía factorial

Fuente: Adaptación de Chávez (2013) y Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2010)

Elaborado por: Alexandra Tipán

Tabla N° 8.
Matriz de Operacionalización de la variable dependiente

Variable		Dimensión/ Indicador	Ítems	Fuente	Técnica	Valoración
2°	Tipo					
Gestión del Talento Humano	Variable Dependiente	Procesos para integrar personas	1. ¿Considera necesario orientar acciones hacia el trabajador y la optimización de su ambiente?	Directivos o jefes de área	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No ▪ Tal vez
		Procesos para organizar a las personas	2. ¿Cuál es la primera acción en la que usted se enfocaría para optimizar el clima organizacional?	Directivos o jefes de área	Entrevista	En función de opinión
		Procesos para recompensar a las personas	3. ¿Conoce usted en qué factor del clima organizacional se debe enfatizar la gestión del talento humano para lograr un ambiente óptimo?	Directivos o jefes de área	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No
		Procesos para desarrollar a las personas	4. ¿Cree que la existencia de políticas y prácticas organizacionales claras influyen en la percepción de los trabajadores respecto del clima?			
		Procesos para retener a las personas	5. ¿Cree factible realizar capacitaciones al trabajador? ¿Incluso en temas distintos a las actividades de la empresa?	Directivos o jefes de área	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No ▪ Tal vez
		Procesos para auditar a las personas	6. ¿Es importante el reconocimiento del colaborador por su desempeño?			
			7. ¿Es factible brindar autonomía a los colaboradores?			
		Necesidades organizacionales	43. ¿Qué cree usted que una empresa espera obtener de un trabajador?	Personal administrativo y productivo	Pregunta abierta a manera de entrevista	Factores en función de opinión
			9. ¿Qué espera obtener una empresa de sus colaboradores?	Directivos o jefes de área	Entrevista	En función de opinión

Fuente: Adaptación de Chávez (2013) y Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2010)

Elaborado por: Alexandra Tipán

3.3. Estrategia metodológica

3.3.1. Diseño de la investigación

3.3.1.1. Diseño cuantitativo

En la presente investigación se emplea un diseño cuantitativo ya que se requiere de la “medición de las características de los fenómenos sociales” (Bernal, 2010, p. 60) con el propósito de determinar los factores del clima organizacional y medir el grado de importancia que representa para los colaboradores, mediante la aplicación de encuestas.

3.3.1.2. Diseño cualitativo

Se aplica el diseño cualitativo debido a que se pretende “cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010, p. 60) con el propósito de orientar la gestión del talento humano previo conocimiento de opiniones de directivos respecto al tema, mediante la realización de entrevistas.

3.3.1.3. Diseño descriptivo

De forma integradora se emplea el diseño descriptivo ya que se requiere mostrar las dimensiones del fenómeno o contexto (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010) que en este caso corresponde a los principales factores del clima organizacional que encaminan la gestión del talento humano, esto por medio de la recolección de datos y análisis de hechos.

Es decir, únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables, no indicar cómo se relacionan (Hernández Sampieri, Fernández Collado et al., 2010, p. 80).

3.3.2. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva misma que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analiza (Hernández Sampieri, Fernández Collado et al., 2010, p. 80) y de tipo documental debido a que se analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio mediante el empleo de distintas fuentes de referencia (Bernal, 2010, p. 111) que permitan conocer los principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano.

3.4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis la constituyen todas las personas que tienen relación de dependencia con las empresas de comunicación escrita existentes en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas que son: Diario la Hora, El Periódico Colorado y Diario Centro.

3.4.1. Población

Se determina una población finita teniendo en cuenta a hombres y mujeres miembros de la alta dirección, jefaturas de las diferentes áreas de trabajo y personal operativo; a quienes se realizó encuestas y entrevistas como forma de recolección de información.

En cuanto al tamaño de la población se refiere, son un total de 76 empleados distribuidos entre las tres organizaciones que de ahora en adelante se nombrarán como Empresa A, Empresa B y Empresa C, con la finalidad de salvaguardar la integridad organizacional ya que para esta investigación son consideradas únicamente como medio de obtención de datos.

A continuación se presenta la distribución de los colaboradores en cada una de las empresas:

Tabla N° 9.
Colaboradores existentes en las empresas de comunicación escrita

Empresas objeto de obtención de datos	Número de colaboradores
Empresa A	34
Empresa B	33
Empresa C	9
Total	76

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Aunque el propósito del investigador era realizar las encuestas a la totalidad de los trabajadores, en el proceso de aplicación se presentaron inconvenientes debido a la diferencia de horarios de los trabajadores, a la falta de disponibilidad de tiempo y en pocos casos, desinterés de los participantes; motivo por el cual se realizó encuestas a 59 colaboradores que representan el 78% del total de la población, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 10.
Colaboradores encuestados en las empresas de comunicación escrita

Empresas objeto de obtención de datos	Número de colaboradores
Empresa A	24
Empresa B	26
Empresa C	9
Total	59

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Al respecto, es necesario señalar que Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2010, p. 190) indican que en ciertos estudios se “requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de casos”, aspecto que enmarca esta investigación ya que frente a la presencia de limitaciones en cuanto a cantidad, se buscó calidad de información en los participantes.

3.5. Métodos de investigación

3.5.1. Método inductivo

Se emplea el método inductivo ya que partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales (Bernal, 2010) para lo cual se determinan cada uno de los factores inherentes al clima organizacional y posteriormente se analiza de forma particular los colaboradores para obtener las conclusiones que permitan conocer los principales aspectos que orientan la gestión del talento humano.

3.5.2. Método deductivo

Se emplea el método deductivo ya que permite analizar los postulados generales para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010) para lo cual se realizan inferencias de las compilaciones teóricas de las dos variables consultadas para este trabajo y se contrastan las mismas con los datos obtenidos de la aplicación de instrumentos. Justamente mediante el análisis de las teorías generales se llega al entendimiento particular de los constructos de ambiente y gestión organizacional.

3.6. Fuentes de información

Las principales fuentes de recolección de información fueron las tres empresas de comunicación escrita existentes en Santo Domingo: Diario Centro, Diario La Hora y El Periódico Colorado; instituciones que constituyen las fuentes primarias de esta investigación.

Además el estudio se realizó a través de la revisión de la literatura en libros, revistas, bases de datos, tesis publicadas, diccionarios, páginas web, entre otros; es decir, en todos los documentos bibliográficos posibles.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Observación

Una de las formas utilizadas para la obtención de datos fue la técnica empírica de la observación debido a que “permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados” (Patiño, 2008, p. 33) siendo un medio relevante para la identificación de situaciones empresariales.

Fue pertinente el empleo de esta técnica debido a que permitió una visión externa y objetiva con el propósito de observar la dinámica al interior de las empresas facilitadoras de datos e identificar las posibles situaciones que podían condicionar o direccionar las respuestas de los colaboradores hacia una determinada posición. Además, se hizo uso de la observación con la tentativa de analizar la actitud de los participantes frente a las preguntas realizadas sobre los factores del clima organizacional y la gestión del talento humano.

3.7.2. Encuesta

Como principal instrumento de recolección de información se empleó la encuesta mediante la realización del respectivo cuestionario aplicado a los colaboradores, con el objeto de conocer los aspectos del clima organizacional que representan mayor importancia para ellos.

Para efectos de la presente investigación se menciona que el modelo teórico adoptado para definir el clima organizacional involucra la fusión de los enfoques tanto subjetivo como objetivo, en un intento de atenuar la dicotomía existente. Con base en esta premisa se añade que el instrumento de aplicación engloba factores intrínsecos del individuo y extrínsecos de estructura, ratificando así la coherencia existente entre las bases teóricas que guían este estudio y el instrumento empleado.

A su vez, la encuesta está estructurada por categorías o reactivos correspondientes a las siete dimensiones del ambiente laboral consideradas en este trabajo, mismas que

comprenden seis ítems en cada una de ellas, mencionando 42 en total. El cuestionario mide el grado de importancia de los factores del clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert de cuatro puntos, de la siguiente manera:

Poco importante	1
Medianamente importante	2
Importante	3
Sumamente importante	4

Cabe mencionar que tanto las dimensiones del clima organizacional como los ítems considerados en la encuesta se determinaron por la teoría y en función del grado de frecuencia con que fueron utilizados por previos investigadores.

Así, el instrumento se diseñó con base en las encuestas del Instituto Great Place to Work a partir de Chávez (2013) y fue adaptado de diversos modelos de medición del clima de varios autores, algunos de los cuales incluían valores de confiabilidad de Alfa de Cronbach que guiaron este estudio (es confiable si el coeficiente es ≥ 0.70).

En ese contexto se menciona que el diseño del cuestionario referido para esta investigación presenta fiabilidad de contenido, debido a que es resultante de considerar como referencia instrumentos validados por previos estudios empíricos del clima organizacional.

Tabla N° 11.
Confiabilidad de factores del clima organizacional
en estudios previos

Autor e investigación	Variables del autor	Consideraciones en el cuestionario	N° ítems	Alfa de Cronbach
Cuadros (2009, p. 83) <i>Análisis del clima organizacional en una institución educativa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensión física ▪ Dimensión estructural ▪ Dimensión social ▪ Dimensión personal ▪ Dimensión propia de comportamiento organizacional 	Dimensión física	21	0.889
		Dimensión estructural	17	0.916
		Dimensión social	41	0.947
		Dimensión personal	30	0.865
Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación interna ▪ Reconocimiento 	Comunicación interna	14	0.943

Tabla 1/2

Tabla 2/2

Partido (2007, p. 68-69) <i>Clima organizacional y satisfacción laboral.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interpersonales en el trabajo ▪ Calidad en el trabajo ▪ Toma de decisiones ▪ Entorno físico ▪ Objetivos de la institución ▪ Compromiso ▪ Adaptación al cambio ▪ Delegación de actividades y funciones ▪ Coordinación externa ▪ Eficiencia en la productividad 	Reconocimiento	10	0.907
		Relaciones interpersonales en el trabajo	8	0.893
		Entorno físico	6	0.83
		Objetivos de la institución	3	0.933
Garza (2010, p. 38-40) <i>Análisis de clima organizacional en una institución pública.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Trabajo en equipo ▪ Apoyo ▪ Comunicación ▪ Presión ▪ Reconocimiento ▪ Equidad ▪ Innovación ▪ Percepción de la organización ▪ Motivación intrínseca ▪ Sueldos y salarios ▪ Promoción y carrera ▪ Sueldos y salarios ▪ Capacitación y desarrollo ▪ Ambiente físico y cultural ▪ Visión ▪ Satisfacción general 	Autonomía	7	0.832
		Trabajo en equipo	7	0.862
		Apoyo	7	0.918
		Comunicación	6	0.873
		Reconocimiento	6	0.886
		Equidad	6	0.866
		Sueldos y salarios	6	0.860
		Promoción y carrera	6	0.872
		Capacitación y desarrollo	6	0.763
		Ambiente físico y cultural	6	0.727

Fuente: Cuadros (2009, p.83), Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007, p. 68-69), Garza (2010, p. 38-40)

Elaborado por: Alexandra Tipán

3.7.2.1. Prueba piloto

Previo a la aplicación de la encuesta final se realizó una prueba piloto a una muestra homogénea a la población objeto de estudio con la finalidad de determinar:

- La claridad de los ítems y la apropiación del lenguaje a ampliar.
- La suficiencia de los ítems, su pertinencia y no redundancia.
- La claridad de las instrucciones.
- La claridad en el ordenamiento y estructura del instrumento.
- La practicidad de su aplicación respecto a: tiempo requerido y momento oportuno para su ejecución (Alvarado, 1990 citado por Forero, Morales y Velandia, 2008, p. 48).

Con la ejecución de la prueba piloto se hizo presente la necesidad de reestructurar el instrumento de obtención de datos con base en los resultados obtenidos. De esta manera se efectuaron cambios relativos a la disminución en la cantidad de preguntas, distribución y rotulación de los ítems por cada dimensión del clima organizacional, modificación de la escala de medición y reformulación de preguntas que al momento de la aplicación de la prueba presentaron ciertas dudas en los participantes.

3.7.2.2. Validación de la encuesta

Cabe mencionar que además de la oportuna revisión de la encuesta por parte del tutor que dirige esta investigación, se presentó el instrumento a expertos que contribuyeron a la validación del mismo y por ende a la obtención de la encuesta final aplicada.

3.7.3. Entrevista

En el presente estudio se hizo uso de la entrevista para “establecer contacto directo con las personas que se considera fuente de información” (Patiño, 2008, p. 34) y con la finalidad de ampliar los datos y conocer con mayor profundidad los intereses o expectativas laborales.

La entrevista previamente preparada se realizó a los implicados en la investigación, es decir, a directivos o personas responsables de la gestión del personal y a ciertos colaboradores de las diferentes instituciones de prensa. Cabe añadir que para cada entrevistado se hizo una introducción explicando el propósito de la investigación, la confidencialidad existente aplicable a cada caso y se solicitó el permiso pertinente de grabación.

En el caso de los responsables del personal la técnica involucró 11 preguntas abiertas relativas tanto a los factores del clima organizacional como a la gestión del talento humano, además se efectuó una pregunta de jerarquización para lo cual se empleó tarjetas de respuestas que fueron presentadas a los tres entrevistados.

En el caso de los colaboradores, en adición al cuestionario se realizó una pregunta abierta a una muestra de la población encuestada, que no se incluyó en el instrumento sino que se efectuó a manera de entrevista con el propósito de profundizar en las opiniones, facilitar la expresión en toda su amplitud y no condicionar la respuesta al tener que escribir sus pensamientos; además de observar la reacción del individuo entrevistado, el tiempo en que tardaba en contestar, la facilidad y la convicción con que respondía a la interrogante.

Tabla N° 12.
Entrevistas realizadas a colaboradores y directivos

Empresas objeto de obtención de datos	Entrevistas a colaboradores	Entrevistas a responsables de personal
Empresa A	9	1
Empresa B	7	1
Empresa C	9	1
Total	25	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

3.8. Herramientas estadísticas empleadas en la investigación

3.8.1. Distribución de frecuencias

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, p. 287, 289) una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla. La distribución de frecuencias puede completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría.

3.8.2. Histogramas

Los histogramas son utilizados para representar mediante gráficos los datos de una distribución de frecuencias. Bernal (2010, p. 203) manifiesta que “las distribuciones de frecuencias se presentan muy a menudo en forma de figuras gráficas denominadas histogramas (gráficas de barras) o en gráficas circulares.”

3.8.3. Medidas de tendencia central

“Son los valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 292-293). En el presente estudio se emplean las siguientes:

- **Moda:** es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.
- **Media:** es el promedio aritmético de una distribución.

3.8.4. Medidas de variabilidad

“Son intervalos que indican la dispersión de los datos en la escala de medición” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 293-294). En el presente estudio se emplean las siguientes:

- **Rango:** es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, e indica la extensión total de los datos en la escala. Cuanto más grande sea el rango, mayor será la dispersión de datos de una distribución.
- **Desviación estándar:** es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Caracterización del campo de acción

La presente investigación se realizó en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia Santo Domingo en las tres instituciones de comunicación escrita existentes, mismas que son: Diario La Hora, El Periódico Colorado y Diario Centro. La población total es de 76 colaboradores, de los cuales se aplicó el instrumento de obtención de datos a una muestra de 59 participantes.

Es necesario acotar que al formar parte del mismo sector empresarial, las empresas en cuestión presentan características similares, por cuanto se dedican a la información de hechos noticiosos de trascendencia local y nacional, mediante la emisión de diarios a la comunidad. Además, prestan servicios de publicación de anuncios; siendo estos su principal fuente de ingresos.

Demás argumentos relativos a la caracterización ya fueron expuestos a profundidad en el marco teórico.

4.1.1. Manejo de la información

Dado que las encuestas para este trabajo de titulación se realizan en tres empresas, tanto la tabulación como las correspondientes interpretaciones y análisis, se efectúan mediante un proceso ordenado para obtener primeramente los resultados parciales de cada dimensión del clima organizacional que condujeron a la obtención de los resultados totales de los factores, objeto central de esta investigación.

De esta manera, en la primera parte del capítulo 4 se presentan los datos individuales obtenidos de cada empresa y de la comparación entre ellas, mientras que en la segunda

parte se muestran los resultados generales de las dimensiones, que permitieron conocer los factores más importantes del clima organizacional. Además se presenta la comparación entre los diferentes participantes: colaboradores y directivos, permitiendo contrastar los intereses de los sujetos inmersos en una institución.

Cabe mencionar que para el propósito de la presente investigación, son de mayor valor los resultados totales que los parciales de las tres empresas, puesto que no se analiza la situación de cada una de ellas, sino las expectativas de los trabajadores en general con respecto a la importancia de cada factor del clima organizacional. Los resultados, adjuntos a los específicos presentados en este capítulo, se muestran en los anexos.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de las empresas

4.2.1.1. Resultados parciales de las encuestas aplicadas

A continuación se presentan en tablas los resultados obtenidos de las empresas objeto de obtención de información, añadiendo la respectiva interpretación para cada caso en particular, y posterior, se muestran los gráficos relativos a cada dimensión estudiada con la correspondiente interpretación comparativa.

4.2.1.1.1. Resultados obtenidos para la dimensión Ambiente Físico

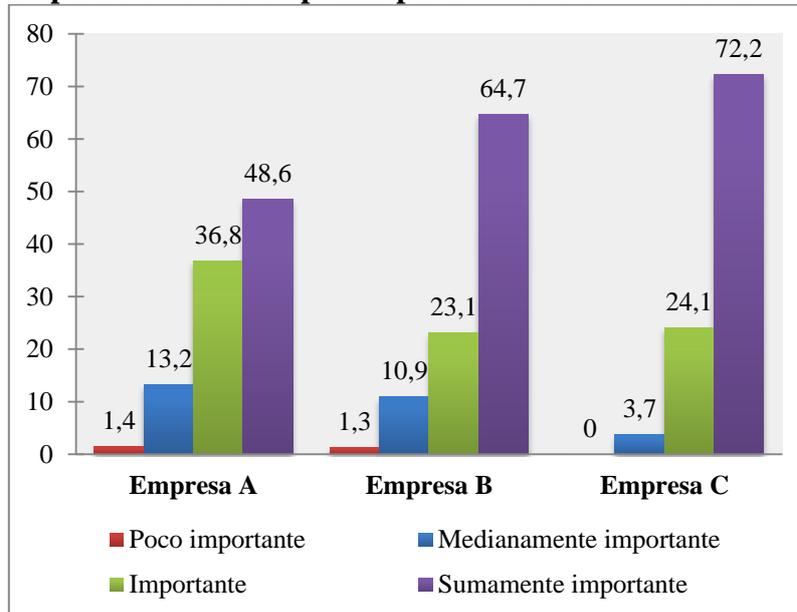
Tabla N° 13.
Resultados e interpretación por empresas de la dimensión Ambiente físico

Ambiente Físico																			
Ítems		Empresa A					Empresa B					Empresa C							
		1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Disponer de equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones (artículos de oficina, computadoras, impresoras, etc.)		2	8	14	92	3,50		2	8	16	92	3,54		1	1	7	89	3,67
2	Tener una ventilación e iluminación adecuadas en mi lugar de trabajo.	1	5	7	11	75	3,17	1		7	18	96	3,62			4	5	100	3,56
3	Tener un espacio físico suficiente en mi lugar de trabajo.		6	9	9	75	3,13		3	6	17	88	3,54			1	8	100	3,89
4	Tener comodidad en mi puesto de trabajo (silla ergonómica, escritorio adecuado, etc.)	1	3	9	11	83	3,25		2	5	19	92	3,65		1	3	5	89	3,44
5	Tener un software actualizado en los equipos que utilizo. Tecnología moderna.		3	9	12	88	3,38		5	7	14	81	3,35			3	6	100	3,67
6	Buen funcionamiento de los equipos tecnológicos y demás materiales que utilizo.			11	13	100	3,54	1	5	3	17	77	3,38			1	8	100	3,89
Total parcial		2	19	53	70	85	3,33	2	17	36	101	88	3,51		2	13	39	96	3,69

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		El 85% de las respuestas de los encuestados se muestran favorables al ambiente físico obteniendo una media general de 3,33 que en la escala se representa como "importante". Además el ítem con mayor aprobación es el 6 con una positividad del 100% y una media de 3,54 determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" que los equipos que utilizan funcionen adecuadamente. Mientras que el valor menor se encuentra en el ítem 3 con una media de 3,13 (75% positividad), siendo "importante" tener un espacio físico suficiente.	Se obtuvo 88% de positividad en los participantes presentando una media general de 3,51 que se ubica en la escala como "sumamente importante". El ítem con mayor media (3,65) es el 4 con una positividad del 92% determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" tener comodidad en el puesto de trabajo. El valor menor se encuentra en el ítem 5 con una media de 3,35 y 81% de positividad, siendo "importante" disponer de software actualizado en los equipos que utilizan los colaboradores.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 1.
Comparación entre empresas para Dimensión Ambiente Físico



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: En relación con las tres empresas que fueron objeto de obtención de datos se observa una marcada diferencia con respecto a la dimensión Ambiente físico, pues la organización que atribuye mayor importancia a este aspecto es la “Empresa C” donde el 72,2% de las respuestas de sus colaboradores se ubicaron en la puntuación 4 de la escala, determinando que es "sumamente importante" para ellos. Seguidamente y con pocos puntos de diferencia, se encuentra la “Empresa B” con el 64,7% de respuestas a favor de la categoría mencionada.

Finalmente la “Empresa A” es la que menor puntaje le otorga al factor, al demostrar que únicamente el 48,6% de sus respuestas se presentan favorables al valor mayor de la escala. Adicional se menciona que existe una gran diferencia entre la “Empresa A” y la “Empresa C” en los valores que el recurso humano le atribuyó al ambiente físico. Por otra parte, la “Empresa A” y la “Empresa B” son las únicas que muestran datos para el valor menor de la escala, correspondiente a "poco importante", mismo que ratifica la gran importancia que tiene esta dimensión para los colaboradores de la “Empresa C”.

4.2.1.1.2. Resultados obtenidos para la dimensión Estructura

Tabla N° 14.
Resultados e interpretación por empresas de la dimensión Estructura

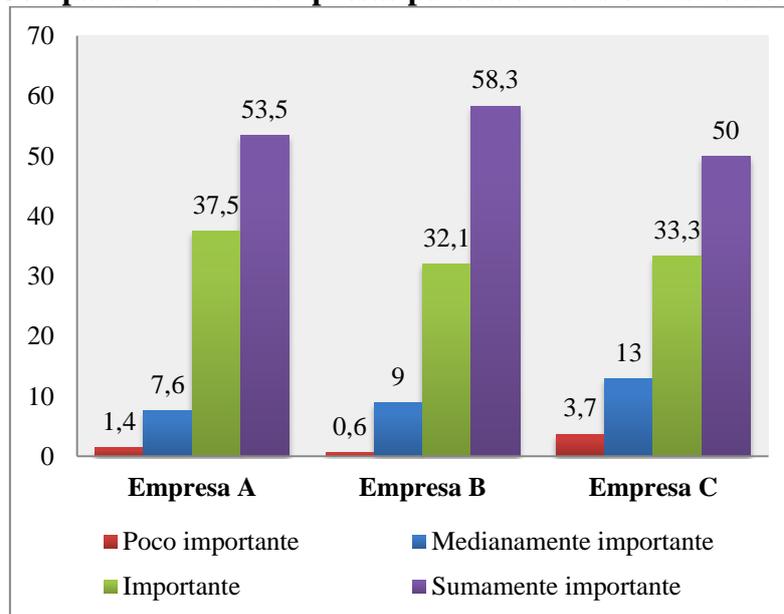
Estructura																			
Ítems		Empresa A					Empresa B					Empresa C							
		1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Existencia de misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos que orienten la ejecución de mis actividades laborales.			12	12	100	3,50		1	10	15	96	3,54		1	3	5	89	3,44
2	Conocer la misión, visión, objetivos y políticas de la organización en que laboro.		3	9	12	88	3,38		5	9	12	81	3,27		1	4	4	89	3,33
3	Conocer de forma específica las funciones relativas a mi puesto de trabajo.		2	6	16	92	3,58		1	6	19	96	3,69			3	6	100	3,67
4	Estar informado de los cambios y novedades relativos a la organización para la que trabajo.		0	8	16	100	3,67		1	6	19	96	3,69		2	3	4	78	3,22
5	Existencia de trámites simples que faciliten la realización de mis tareas.	2	4	12	6	75	2,92	1	4	13	8	81	3,08	2	2	3	2	56	2,56
6	Estar ubicado en un cargo laboral en función de mis conocimientos, habilidades y destrezas.		2	7	15	92	3,54		2	6	18	92	3,62		1	2	6	89	3,56
Total parcial		2	11	54	77	91	3,43	1	14	50	91	90	3,48	2	7	18	27	83	3,30

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	Las respuestas favorables se presentan en un 91% con una media general de 3,43 que se ubica en la escala como "importante". El ítem con mayor media (3,67) es el 4 con una positividad del 100% determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" estar informado de los cambios en la empresa. El valor menor se encuentra en el ítem 5 con una media de 2,92 y 75% de positividad, siendo "importante" que existan trámites simples que faciliten las tareas del personal.	Los colaboradores presentan 90% de respuestas positivas, con una media general de 3,48 que dentro de la escala se representa como "importante". Se obtuvo dos valores con puntajes iguales para los ítems 3 y 4 con medias de 3,69 y 96% de positividad, mencionando que es "sumamente importante" conocer las funciones de sus puestos y estar informados de los cambios en la empresa. El valor menor se encuentra en el ítem 5 (media de 3,08 y 81% de positividad), mencionando que es "importante" la existencia de trámites simples que faciliten sus actividades.	El 83% de respuestas se centra en los valores 3 y 4 de la escala, siendo favorable a la importancia de la estructura y obteniendo una media general de 3,30 que se ubica en la escala como "importante". El ítem con mayor aprobación es el 3 (100% positividad) con una media de 3,67 determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" conocer específicamente las funciones de sus puestos. El valor menor se presenta con una media de 2,56 (56% positividad), siendo "importante" que existan trámites simples para la facilidad de tareas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 2.
Comparación entre empresas para la dimensión Estructura



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Para el caso de la dimensión Estructura los valores de las tres empresas oscilan entre 50% y 58%, presentándose una diferencia significativa entre los mismos. Se establece un orden de preferencia mencionando que los colaboradores de la “Empresa B” le atribuyen a este aspecto mayor importancia que las demás, al exponer un 58,3% de respuestas hacia la categoría más alta de la escala determinada como "sumamente importante". Con pocos puntos más abajo se encuentra la “Empresa A” con 53,5% de respuestas de su personal orientadas hacia el nivel 4 de calificación de este aspecto. La “Empresa C” muestra menor valoración a la importancia de la estructura al mostrar que la mitad de las respuestas obtenidas de sus colaboradores se ubican en "sumamente importante" mientras que la otra mitad fluctúa entre los demás valores de medición, siendo la entidad que mayor puntaje le otorga a la categoría "poco importante".

Adicional se observa que las tres empresas presentan datos para el nivel 1 de la escala, añadiendo que la “Empresa B” es la que menor frecuencia de respuestas mostró en las encuestas realizadas.

4.2.1.1.3. Resultados obtenidos para la dimensión Relación jefe- colaborador

Tabla N° 15.
Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Relación jefe - colaborador

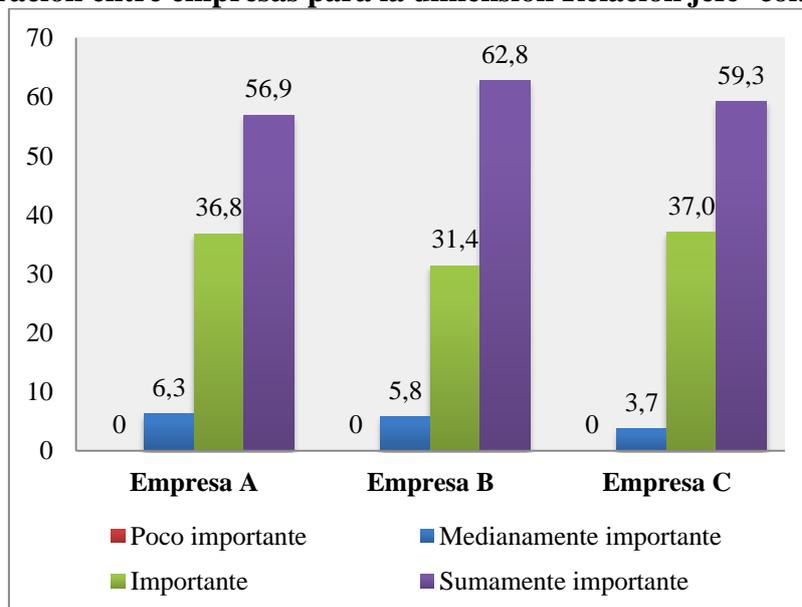
Relación jefe-colaborador																			
Ítems	Empresa A						Empresa B						Empresa C						
	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	
1	Presenciar un trato amable y respetuoso de parte de mi jefe.																		
2	Sentirme en libertad para expresar opiniones y realizar sugerencias a mi jefe respecto a la empresa.																		
3	Sentir que mi jefe es justo en el trato a las personas. Ausencia de favoritismo.																		
4	Tener la seguridad de que mi jefe orienta mi trabajo al cumplimiento de objetivos y al desarrollo organizacional.																		
5	Sentir que mi jefe confía en mí y en las acciones que realizo en la organización.																		
6	Sentir que mi jefe se interesa en mí como persona y no tan sólo como colaborador.																		
Total parcial			9	53	82	94	3,51		9	49	98	94	3,57		2	20	32	96	3,56

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
	El 94% de las respuestas de los encuestados se presentan positivas, con una media general de 3,51 que en la escala se representa como "sumamente importante". Además el ítem con mayor aprobación es el 1 con 100% de positividad y 3,67 de media, determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" presenciar un trato amable de su jefe. Mientras que el valor menor se encuentra en el ítem 4 con una media de 3,33 (88% positividad), siendo "importante" tener la seguridad de que el jefe orienta el trabajo del personal al desarrollo organizacional.	Se observa un 94% de respuestas positivas y una media general de 3,57 que se ubica en la escala como "sumamente importante". El ítem con mayor media es el 2 (3,65) y 92% de positividad, determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" sentirse en libertad de expresar opiniones a su jefe. La media con menor valor (3,38) y 88% de positividad se encuentra en el ítem 6, siendo "importante" que el personal sienta que su jefe se interesa en ellos como persona y no sólo como trabajadores.	Del total de las respuestas obtenidas, el 96% se presenta favorable y con una media general de 3,56 es decir, "sumamente importante". El valor mayor se ubica en el ítem 3 estableciendo que para el personal es "sumamente importante" que el jefe sea justo en el trato a las personas (media 3,78) (100% positividad). El menor valor se presenta con una media de 3,33 (89% positividad), determinando que es "importante" tener seguridad de que el jefe oriente el trabajo al cumplimiento de objetivos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 3.
Comparación entre empresas para la dimensión Relación jefe- colaborador



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: De las empresas que se obtuvo los datos, las tres presentan una diferencia considerable en la dimensión Relación jefe-colaborador, que contribuye a establecer el grado de preferencia que cada una le otorga a este factor del clima organizacional. La “Empresa B” es la que mayor valoración le da a este aspecto al observar que el 62,8% de las respuestas de su personal se orientó hacia "sumamente importante". Por su parte, el 59,3% de las respuestas obtenidas de los colaboradores de la “Empresa C” se muestran a favor señalando el valor 4 de la categoría, mientras que los trabajadores de la “Empresa A” son los que le otorgan menor puntaje a este aspecto, distribuidos entre las categorías "sumamente importante" e "importante" con el 56,9% y el 36,8% respectivamente.

Se observa que la diferencia existente entre las valoraciones de las tres empresas no difiere en puntajes altos la una de la otra. Además ninguno de los trabajadores de las empresas objeto de estudio calificó esta dimensión como "poco importante", pues todos muestran datos en un rango de 2 a 4 de la escala de Likert considerada. En conclusión para el recurso humano de la “Empresa C” es más importante la relación con sus superiores que para las demás empresas.

4.2.1.1.4. Resultados obtenidos para la dimensión Compañerismo

Tabla N° 16.
Resultados e interpretación por empresa de la dimensión Compañerismo

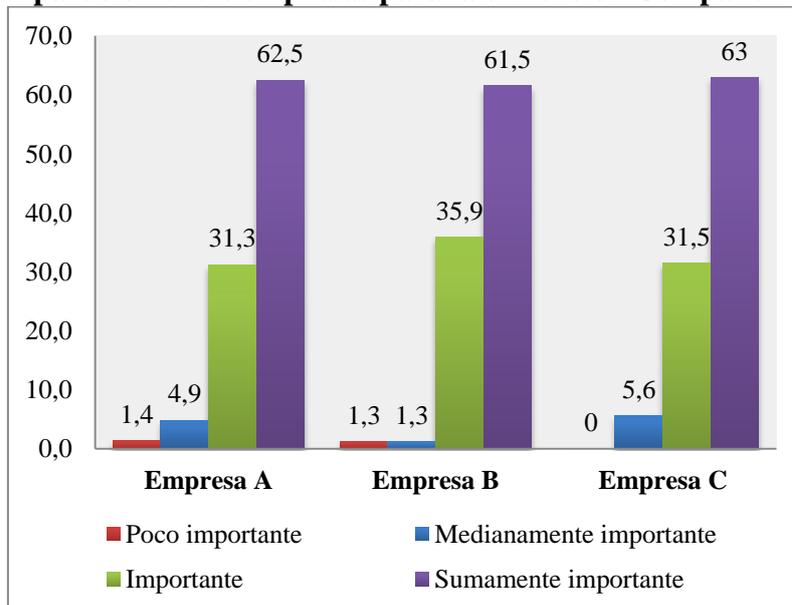
Compañerismo																		
Ítems	Empresa A						Empresa B						Empresa C					
	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Trabajar en equipo con mis compañeros de la organización.																	
2	Sentirme respetado por mis compañeros en mis costumbres, personalidad y diferencias de pensamiento.																	
3	Mantener una comunicación abierta y transparente con mis compañeros de trabajo.																	
4	Mantener una relación fraterna con todos los miembros de la empresa.																	
5	Existencia de apoyo y cooperación entre compañeros frente a la aparición y resolución de conflictos.																	
6	Existencia de programas de integración entre compañeros de trabajo.																	
Total parcial		2	7	45	90	94	3,55	2	2	56	96	97	3,58	3	17	34	94	3,57

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Interpretación	Las respuestas exponen un 94% de positividad, presentando una media general de 3,55 que se ubica en la escala como "sumamente importante". El ítem con mayor media (3,67) es el 1 con una positividad del 100%, determinando que para los colaboradores es "sumamente importante" trabajar en equipo con sus compañeros de la empresa. El valor menor se encuentra en el ítem 2 con una media de 3,33 y 83% positividad, siendo "importante" sentirse respetados por sus compañeros en cuanto a costumbres, personalidad e ideas.	Los colaboradores presentan 97% de respuestas positivas, con una media general de 3,58 que dentro de la escala se representa como "sumamente importante". Se obtuvo un valor mayor con una media de 3,77 y 100% de positividad, mencionando que es "sumamente importante" para los colaboradores sentirse respetados por sus compañeros en costumbres, personalidad y diferencia de pensamiento. El valor menor se encuentra en el ítem 6 (media 3,42) (positividad 92%), mencionando que es "importante" la existencia de programas de integración entre colaboradores.	Con 94% de positividad se obtuvo una media general de 3,57 que en la escala se determina como "sumamente importante". El ítem con mayor aprobación es el 2 con una media de 3,89 y 100% de positividad, siendo "sumamente importante" para el personal sentirse respetado por sus compañeros en costumbres, personalidad y pensamientos. Se obtuvo puntajes iguales para los ítems 3 y 6 con medias de 3,33 (positividad 78% y 89% respectivamente), siendo "importante" mantener una comunicación abierta con los compañeros y que existan programas de integración.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 4.
Comparación entre empresas para la dimensión Compañerismo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: La diferencia existente entre las tres empresas no difiere en gran medida la una de la otra, pues los porcentajes fluctúan entre 60% y 65% en referencia a la dimensión del clima organizacional denominada Compañerismo. La “Empresa C” le atribuye una importancia significativa a este aspecto, pues el 63% de las respuestas obtenidas se inclinó hacia la categoría "sumamente importante", mismo que sucedió con el 62,5% de las respuestas del personal de la “Empresa A” y el 61,5% de la “Empresa B”, siendo esta la de menor (pero no débil) valoración.

Con lo expuesto se muestra que el recurso humano de las tres empresas otorgan valores similares a este aspecto, situación que conlleva a deducir que la existencia de compañerismo representa un interés común de los encuestados. Por otra parte, las tres empresas muestran también similitud de porcentajes en la categoría "importante". Únicamente la “Empresa A” y la “Empresa B” presentan datos con el valor 1 de la escala referente a "poco importante", mientras que ningún trabajador de la “Empresa C” respondió con tal puntaje.

4.2.1.1.5. Resultados obtenidos para la dimensión Capacitación y desarrollo

Tabla N° 17.
Resultados e interpretación por empresas de la dimensión Capacitación y desarrollo

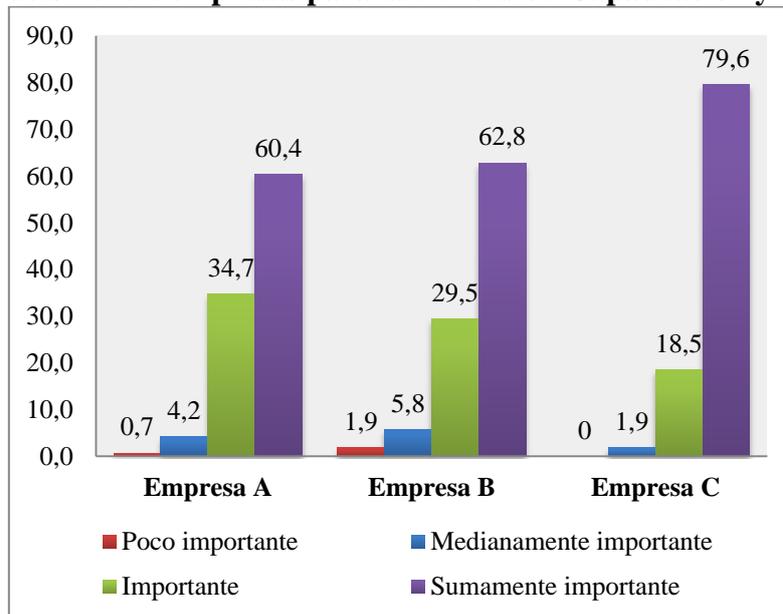
Capacitación y desarrollo																			
Ítems		Empresa A					Empresa B					Empresa C							
		1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Recibir capacitaciones sobre temas relacionados a mi puesto de trabajo u otros intereses.		4	8	12	83	3,33		1	6	19	96	3,69			1	8	100	3,89
2	Lograr mediante capacitaciones el desarrollo de mi talento.			8	16	100	3,67		2	6	18	92	3,62			1	8	100	3,89
3	Tener estabilidad laboral.			8	16	100	3,67			8	18	100	3,69			1	8	100	3,89
4	Sentir que se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y familiar.		1	9	14	96	3,54	1	1	8	16	92	3,50			2	7	100	3,78
5	Tener oportunidades de ascenso de acuerdo al esfuerzo en mi labor.		1	8	15	96	3,58	1	3	8	14	85	3,35			3	6	100	3,67
6	Presencia de actividades recreativas que me permitan salir de la rutina.	1		9	14	96	3,50	1	2	10	13	88	3,35		1	2	6	89	3,56
Total parcial		1	6	50	87	95	3,55	3	9	46	98	92	3,53		1	10	43	98	3,78

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		El 95% de las respuestas de los encuestados se manifiesta entre los valores 3 y 4 de la escala, presentando una media general de 3,55 que se ubica en "sumamente importante". Se obtuvo dos puntajes iguales para los ítems 2 y 3 con medias de 3,67 (positividad 100%), siendo "sumamente importante" para los colaboradores lograr el desarrollo de su talento mediante capacitaciones y tener estabilidad laboral. La media con menor valor (3,33) se encuentra en el ítem 1 con 83% de positividad, siendo "importante" recibir capacitaciones en temas relativos y distintos al sus puestos de trabajo.	Los colaboradores presentan 92% de respuestas positivas con una media general de 3,53 que dentro de la escala se representa como "sumamente importante". Se obtuvo dos valores iguales para los ítems 1 y 3 con medias de 3,69 (positividad 96% y 100% respectivamente), mencionando que es "sumamente importante" recibir capacitaciones sobre temas tanto relativos como distintos al puesto y tener estabilidad laboral. El valor menor se encuentra en el ítem 5 y 6 con medias de 3,35 (positividad 85% y 88% respectivamente) mencionando que es "importante" tener oportunidades de ascenso y actividades recreativas que permitan salir de la rutina.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 5.
Comparación entre empresas para la Dimensión Capacitación y desarrollo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: En el caso de la dimensión Capacitación y desarrollo las instituciones objeto de obtención de información presentan una marcada diferencia entre sí, especialmente en relación con la “Empresa C” y la “Empresa B”, pues la “Empresa A” no muestra una gran diferencia de la “B”. Así, el 79,6% de las respuestas de los trabajadores de la “Empresa C” determina que este factor es "sumamente importante" para ellos. La “Empresa B” presenta un valor de 62,8% para establecer su grado de importancia. Seguidamente y con pocos puntos de diferencia, se encuentra la “Empresa A” con el 60,4% de respuestas obtenidas y agrupadas en el valor 4 de la escala, siendo la de menor frecuencia.

Adicional se menciona que entre la “Empresa A” y la “Empresa C” existe una diferencia significativa en cuanto a los valores atribuidos a la dimensión en cuestión. Se observa que únicamente el personal de dos de las empresas (A y B) respondió al valor menor de la escala, correspondiente a "poco importante", pues la “Empresa C” no registra ningún porcentaje para esta categoría. Concluyentemente, la Capacitación y el Desarrollo presenta mayor grado de importancia para la “Empresa C” que para las dos restantes.

4.2.1.1.6. Resultados obtenidos para la dimensión Reconocimiento

Tabla N° 18.
Resultados e interpretación por empresas de la dimensión Reconocimiento

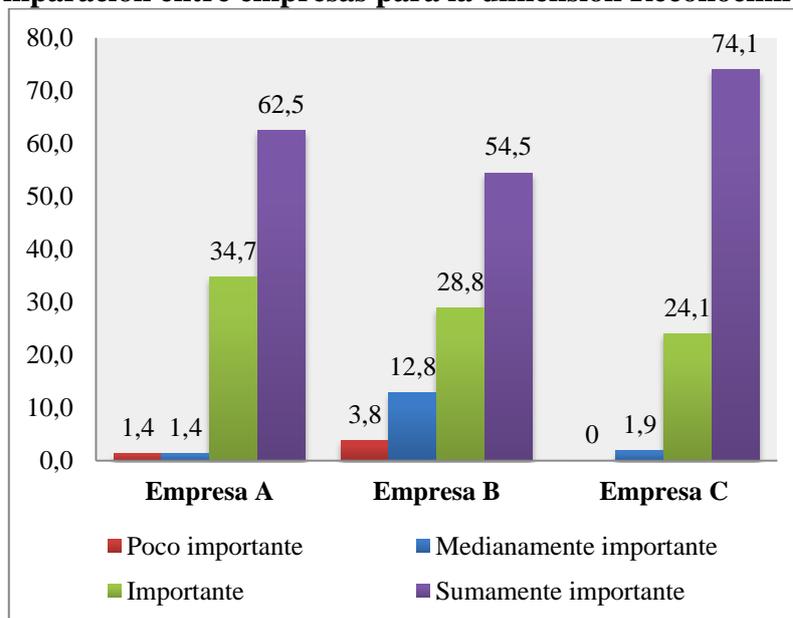
Reconocimiento																		
Ítems	Empresa A						Empresa B						Empresa C					
	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Existencia de incentivos económicos.																	
2	Existencia de incentivos personales (capacitaciones, viajes, etc.)																	
3	Ser considerado como ejemplo de lo que se debe hacer.																	
4	Recibir una remuneración justa acorde a mi nivel de desempeño en la empresa.																	
5	Presencia de valoración de mi trabajo en general.																	
6	Sentir que se fijan más en mis fortalezas que en mis puntos débiles.																	
Total parcial		2	2	50	90	97	3,58	6	20	45	85	83	3,34	1	13	40	98	3,72

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		El observa un 97% de respuestas a favor, con una media general de 3,58 que se ubica en "sumamente importante". Se obtuvo dos valores iguales para los ítems 1 y 4 con medias de 3,67 (positividad 100%), siendo "sumamente importante" para los colaboradores que existan incentivos económicos y recibir una remuneración acorde a su nivel de desempeño. La media con menor valor (3,33) se encuentra en el ítem 3 (positividad 83%), siendo "importante" "ser considerados como ejemplo de lo que se debe hacer. Se acota que en este caso tienen mayor valoración los incentivos económicos que los personales.	Del total de las respuestas el 83% se muestra de forma positiva hacia el reconocimiento, obteniendo una media general de 3,34, valor representado en la escala como "importante". El ítem con mayor aprobación es el 4 con un 92% de positividad y una media de 3,54, estableciendo que para el personal es "sumamente importante" recibir una remuneración acorde a su desempeño. El valor menor se ubica en el ítem 1 con una media de 2,96 y 65% de positividad, siendo "importante" la existencia de incentivos económicos. Cabe añadir que para este caso los incentivos personales tienen una valoración mayor de importancia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 6.
Comparación entre empresas para la dimensión Reconocimiento



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: De las encuestas aplicadas a los colaboradores de las empresas se obtiene que de manera general existe una diferencia significativa en las tres con respecto al Reconocimiento, que se muestra con el 74,1% de respuestas de los colaboradores de la “Empresa C” que le atribuyen mayor importancia a este factor con relación a las demás, estableciendo que respondieron favorablemente y en su mayoría a la categoría "sumamente importante". A continuación se encuentra la “Empresa A” que muestra que el 62,5% de las respuestas obtenidas se manifestaron en el valor mayor de la escala. Finalmente la “Empresa B” es la que presenta menor porcentaje (54,5%), deduciendo que para su recurso humano el grado de importancia del Reconocimiento es menor que en el caso de las otras dos organizaciones.

Se añade que existe una gran diferencia entre los porcentajes obtenidos en la “Empresa B” y la “Empresa C”. Por otra parte, la “Empresa A” y la “Empresa B” son las únicas que muestran datos para el valor menor de la escala, correspondiente a "poco importante", mismo que ratifica la gran importancia que tiene esta dimensión para los colaboradores de la “Empresa C”.

4.2.1.1.7. Resultados obtenidos para la dimensión Autonomía

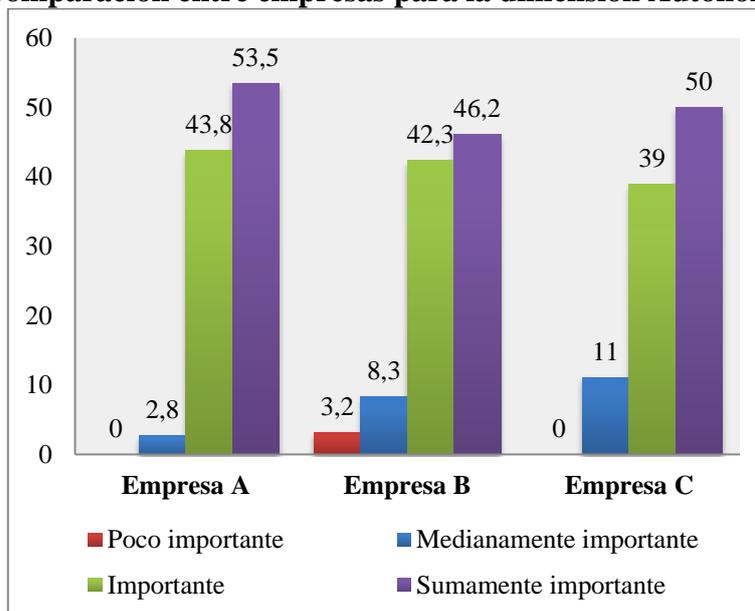
Tabla N° 19.
Resultados e interpretación por empresas de la dimensión Autonomía

Autonomía																			
Ítems		Empresa A					Empresa B					Empresa C							
		1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media	1	2	3	4	Posit. %	Media
1	Tomar la iniciativa para resolver los problemas que se presenten de forma inesperada lo más pronto posible, sin esperar una autorización previa.			12	12	100	3,50	2	2	9	13	85	3,27		3	2	4	67	3,11
2	Tener independencia para desarrollar mis ideas creativas e innovadoras.		1	10	13	96	3,50		1	14	11	96	3,38			5	4	100	3,44
3	Verificación periódica por parte de mi superior respecto al logro de los objetivos.			10	14	100	3,58		4	12	10	85	3,23			4	5	100	3,56
4	Contar con la libertad de organizarme en la realización de mis actividades y su priorización.		1	9	14	96	3,54	1	2	11	12	88	3,31			3	6	100	3,67
5	Tener la facultad de elegir el método o procedimiento que considero más adecuado para realizar mis labores.		1	11	12	96	3,46	1	1	12	12	92	3,35		1	4	4	89	3,33
6	Tener la facultad de tomar decisiones importantes en mi puesto de trabajo.		1	11	12	96	3,46	1	3	8	14	85	3,35		2	3	4	78	3,22
Total parcial			4	63	77	97	3,51	5	13	66	72	88	3,31		6	21	27	89	3,39

Interpretación	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		Los colaboradores presentan un 97% de respuestas positivas hacia la autonomía, con una media general de 3,51 que se ubica en la escala como "sumamente importante". La media con mayor puntaje es de 3,58 y 100% de positividad, siendo "sumamente importante" para el personal la verificación periódica del superior respecto a los objetivos. Se obtuvo dos valores iguales en los ítems 5 y 6 con medias de 3,46 y 96% de positividad, determinando que es "importante" para los colaboradores poder elegir el método para realizar sus tareas y tener la facultad de tomar decisiones importantes en su puesto.	El 88% de las respuestas de los encuestados se muestra favorable, presentando una media general de 3,31 ubicada en la escala como "importante". El ítem con mayor puntuación es el 2 (media 3,38) (positividad 96%), siendo para los colaboradores "importante" tener independencia para desarrollar sus ideas creativas. La media con menor valor es 3,23 y 85% de positividad, a pesar de ello se establece que es también "importante" la verificación periódica por parte del superior respecto al logro de los objetivos planteados.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 7.
Comparación entre empresas para la dimensión Autonomía



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

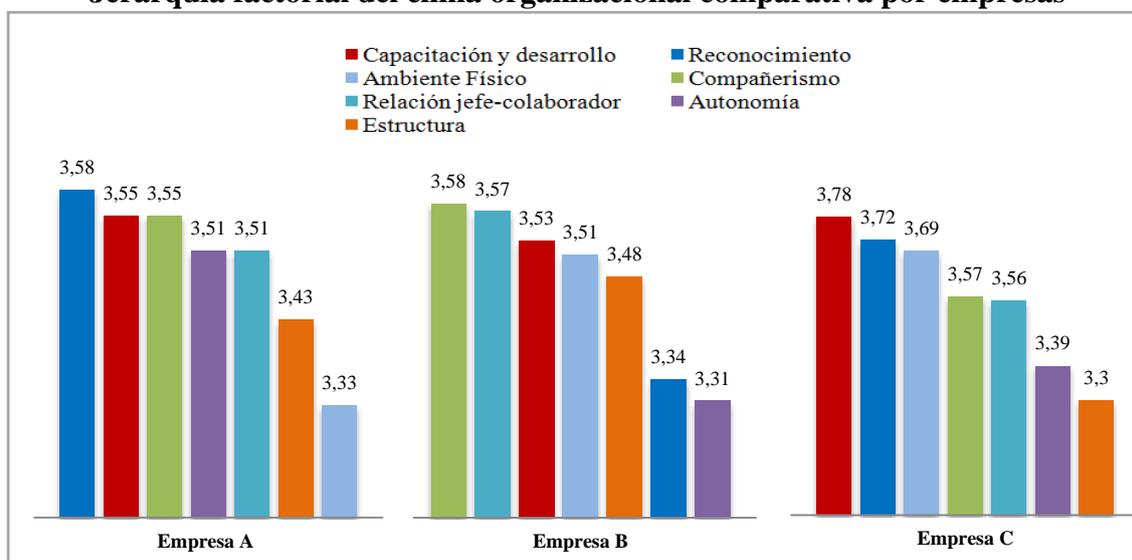
Análisis e interpretación: Para el caso de la dimensión Autonomía, la diferencia existente entre las tres instituciones objeto de obtención de datos presenta valores porcentuales que oscilan entre 45% y 55% con respecto al nivel más alto de importancia. Con esto es posible presenciar que la “Empresa A” presenta mayor frecuencia en la categoría "sumamente importante" con el 53,5% de respuestas de sus encuestados. A continuación la “Empresa C” muestra que la mitad de las respuestas de sus colaboradores se manifiesta hacia el valor 4 de la escala de Likert asumida, mientras que el restante 50% se distribuyó en un rango de 2 y 3. Por su parte, el 46,2% de las respuestas obtenidas de la “Empresa B” se exponen a favor de la importancia de nivel alto, siendo la organización que menor valoración presenta con relación a las otras dos mencionadas.

Adicionalmente, se observa que el personal de las tres empresas tiene similitud de respuestas orientadas a la categoría "importante". La única institución que presenta datos para el valor de menor nivel, correspondiente a "poco importante" es la “Empresa B”, mientras que las dos restantes no muestran datos para este caso.

4.2.1.1.8. Jerarquías factoriales del clima organizacional por empresas

En el gráfico siguiente se resumen los resultados obtenidos por cada dimensión del clima organizacional en las diferentes empresas, indicando el orden de importancia en que la media aritmética situó cada factor en la jerarquía, es decir, el lugar que los participantes le otorgan a los factores.

Gráfico N° 8.
Jerarquía factorial del clima organizacional comparativa por empresas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Las empresas sujetas de aplicación de encuestas presentaron jerarquías diversas ya que como se observa, la dimensión que ocupa el primer lugar de importancia varía por cada organización encuestada pues, la “Empresa A” establece el Reconocimiento como el más importante entre los demás, la “Empresa B” el Compañerismo, mientras que la “Empresa C” la Capacitación y desarrollo. Lo mismo sucede para la dimensión ubicada en el último lugar, donde la “Empresa A” muestra el Ambiente físico, la “Empresa B” la Autonomía y la “Empresa C” la Estructura.

Sin embargo, se observa la presencia recurrente de la dimensión Capacitación y desarrollo entre los tres primeros lugares de las jerarquías de cada empresa, que nos lleva a suponer una posible tendencia favorable en los resultados globales.

4.2.1.2. Resultados generales de las encuestas aplicadas

Los resultados parciales obtenidos facultan la exposición de la información de forma global, a partir de la comparación y promedio de expectativas comunes que resultan de las opiniones individuales susceptibles de categorizar, emitidas por los colaboradores de cada empresa.

Al respecto, se añade que los individuos poseen características distintivas individuales que las integran al grupo al que pertenecen, formando así un conglomerado de características que resultan en un patrón de comportamiento que permite la generalización de aspectos de interés grupal y que trasciende en la empresa y sus resultados. Esto, según las menciones de Chiavenato (2009).

Por lo tanto, los siguientes resultados están analizados de forma comparativa y grupal de las tres empresas porque el objetivo central del investigador no radica en analizar la situación de cada una de ellas, sino que reside en asesorar a través de este trabajo de investigación a otras instituciones, para orientar la gestión hacia los factores de importancia que más comparten, a pesar de sus diferencias.

4.2.1.2.1. Ambiente Físico

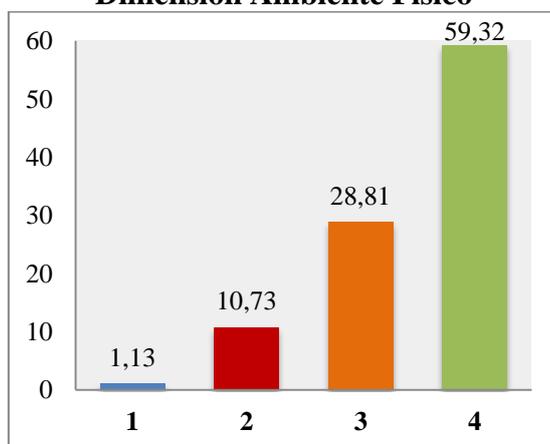
Tabla N° 20.
Resultado general de la dimensión Ambiente Físico

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	4	1,13	3	3,46	0,73
2	Medianamente importante	38	10,73			
3	Importante	102	28,81			
4	Sumamente importante	210	59,32			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 9.
Dimensión Ambiente Físico



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: El 88% de las respuestas de los participantes se manifiesta de forma positiva a la dimensión Ambiente Físico, distribuido de la siguiente manera: el 29% de las respuestas indica que la presencia de este factor en la empresa es “importante”, mientras que el 59% que es “sumamente importante”. Además el 1% muestra que son “poco importantes” las condiciones físicas para realizar el trabajo y el 11% faculta considerarlo “medianamente importante”.

El nivel de importancia del Ambiente Físico presentado por los encuestados tiende a ser favorable, pues la media de 3,46 así lo ratifica al ubicar este factor en la categoría “importante”. Las unidades de respuesta fluctuaron en un rango de 3, aspecto que muestra una dispersión de datos significativa (0.73 de desviación estándar), sin embargo los puntajes se ubicaron en los niveles más altos de la escala de medición, es decir en las categorías “importante” y “sumamente importante”.

Entonces, los resultados demuestran que los colaboradores ameritan que una empresa les brinde las condiciones físicas necesarias para ejecutar diariamente sus actividades laborales, esto en términos de ventilación e iluminación adecuada, espacio físico y enseres cómodos, así como de disposición, actualización y correcto funcionamiento de los equipos e insumos. Así, se observa que los elementos físicos existentes en una organización no son un aspecto aislado en la determinación de un clima adecuado, pues de estos, el recurso

humano deduce su bienestar y según indica Marchant (2005) deriva también su desempeño.

4.2.1.2.2. Estructura

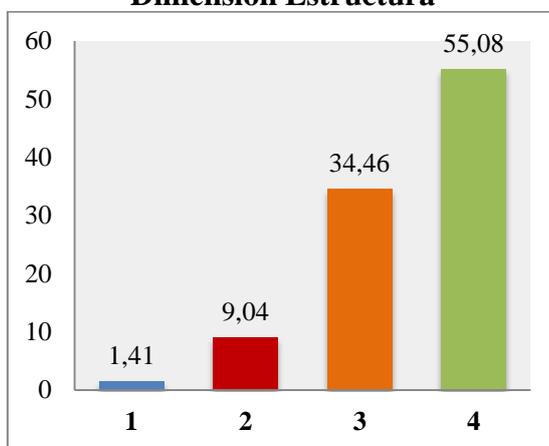
Tabla N° 21.
Resultado general de la dimensión estructura

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	5	1,41	3	3,43	0,71
2	Medianamente importante	32	9,04			
3	Importante	122	34,46			
4	Sumamente importante	195	55,08			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 10.
Dimensión Estructura



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Se obtuvieron resultados favorables a la dimensión Estructura en 89% de las respuestas de los participantes de la encuesta, donde el 55% de contestaciones evidencia este aspecto como “sumamente importante” y el 34% como “importante”, categorías de alto nivel en la escala de Likert. En otra instancia, el 1% de las respuestas se inclina en ciertos ítems del factor hacia la cualidad “poco importante”, mientras que el 9% hacia el valor medio de la escala.

La media obtenida (3,43) indica que para el recurso humano es “importante” la Estructura, resultado que se determinó por la tendencia de los participantes a responder hacia los dos niveles más elevados de la escala. A pesar de presentarse una considerable dispersión de datos a lo largo de la escala (rango de 3 y desviación estándar de 0,71) las puntuaciones se distribuyen mayormente entre “importante” y “sumamente importante”.

Entonces, los datos obtenidos exponen el nivel de importancia que tiene para el recurso humano los aspectos relativos a la estructura organizacional tales como misión, visión, políticas, procesos y diseño de puestos. Con esto se hace latente la necesidad del personal de estar informado sobre los cambios de la empresa y de estar ubicado en un cargo en función de sus habilidades y competencias. Además se determina que para el personal es importante la existencia, claridad y conocimiento de la información estructural para direccionar la actuación individual y sinérgica hacia el logro de resultados favorables al conjunto, ya que las directrices empresariales facilitan la ejecución de actividades y en ese contexto, intervienen en la percepción del clima.

4.2.1.2.3. Relación jefe-colaborador

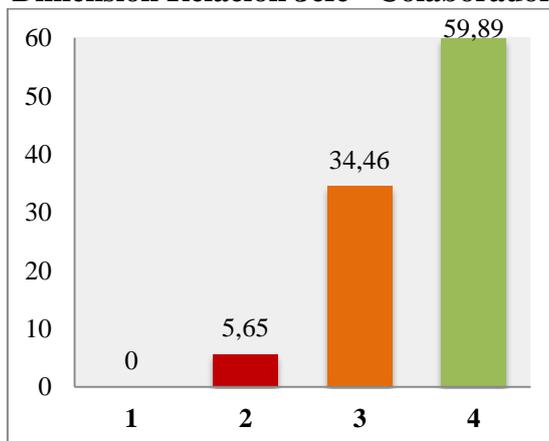
Tabla N° 22.
Resultado general de la Dimensión Relación Jefe- colaborador

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	0	0	2	3,54	0,60
2	Medianamente importante	20	5,65			
3	Importante	122	34,46			
4	Sumamente importante	212	59,89			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 11.
Dimensión Relación Jefe - Colaborador



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Del total de las respuestas obtenidas el 94% se muestra a favor de la dimensión Relación jefe-colaborador, porcentaje dado por el 34% con puntuaciones hacia “importante” y 60% con puntuaciones hacia “sumamente importante”. Una situación apreciable de mencionar es que ningún encuestado calificó este factor como “poco importante”, pues no existe frecuencia para el valor menor de la escala (1), sin embargo se obtuvo un 6% de respuestas hacia la categoría “medianamente importante”.

En la tabla expuesta se observa que la frecuencia de respuesta de los participantes tiende a ser elevada, manifestándose en los valores de medición medios o altos. La media (3,54) (sumamente importante) evidencia lo anterior y se confirma con la presencia de un rango equivalente a 2, mismo que establece que la dispersión de los datos en la escala se redujo en relación a la escala real inicial. Congruentemente, las puntuaciones se desvían de la media, en promedio 0,60 unidades de la escala.

Con estos resultados se expone el alto grado de relevancia que tiene para los colaboradores mantener una buena comunicación con sus superiores, sentir un buen trato del mismo, presenciar en su accionar equidad y orientación a los objetivos e incluso, percibir que existe un interés personal más que solo laboral; pues al experimentar estas situaciones el talento humano deduce bienestar en su lugar de trabajo, crea una opinión favorable hacia el

mismo, que consecuentemente genera implicaciones positivas en la realización general de tareas, tal como lo manifiesta Marchant (2005).

4.2.1.2.4. Compañerismo

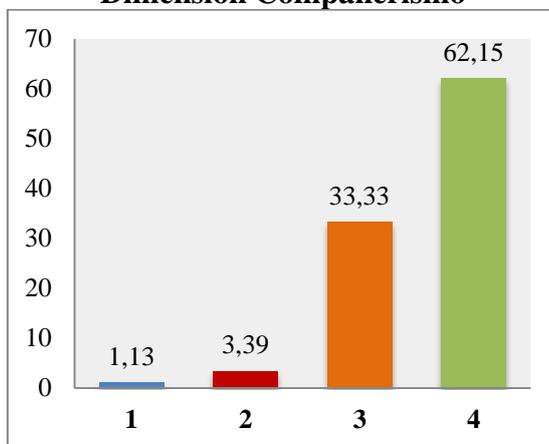
Tabla N° 23.
Resultado general de la dimensión Compañerismo

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	4	1,13	3	3,56	0,62
2	Medianamente importante	12	3,39			
3	Importante	118	33,33			
4	Sumamente importante	220	62,15			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 12.
Dimensión Compañerismo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: El 95% de las respuestas de los encuestados son favorables a la dimensión Compañerismo, distribuido de la siguiente manera: el 62% de contestaciones expone que este factor es “sumamente importante”, mientras el 33% que es “importante”. Asimismo se presentan puntuaciones para la categoría menor de la escala de Likert, añadiendo que el 1% de las respuestas obtenidas indican que este factor es “poco importante”. Además se obtuvieron datos en 3% para el valor medio.

El grado de importancia expuesto por los individuos para este factor evidentemente es elevando, pues se observa una tendencia de respuestas hacia las dos categorías de medición elevadas. En ese sentido, los datos muestran que para los colaboradores es “sumamente importante” que exista compañerismo en la organización en que laboran, mismo que se determina por la media equivalente a 3,56. Aunque el rango es igual a 3 (0,62 de desviación estándar) y las respuestas fluctúan alrededor de la escala real, la dispersión tiende a concentrarse en el área más elevada de la escala de medición.

Lo resultados presentados sugieren la alta y real relevancia del personal de mantener una relación fraterna, de respeto, de cooperación y de trabajo en equipo con sus pares, pues al pasar gran parte de su tiempo en el trabajo requieren compartirlo con personas que se sientan a gusto con la interacción diaria. En congruencia, la comunicación entre compañeros trasciende en realización de tareas y obtención de resultados, por lo que además de franca debe ser eficaz.

4.2.1.2.5. Capacitación y desarrollo

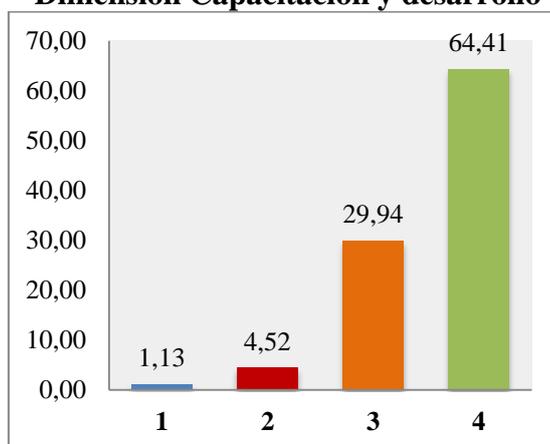
Tabla N° 24.
Resultado general de la dimensión Capacitación y desarrollo

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	4	1,13	3	3,58	0,63
2	Medianamente importante	16	4,52			
3	Importante	106	29,94			
4	Sumamente importante	228	64,41			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 13.
Dimensión Capacitación y desarrollo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Los encuestados presentan respuestas favorables a la importancia de la Capacitación y desarrollo, pues el 64% de las mismas evidencian que este factor es “sumamente importante” y el 30% que es “importante”. Adicionalmente se observa que el 1% de las contestaciones lo muestran como “poco importante”. El valor de medición 2 de la escala, aunque bajo, presenta una puntuación de respuestas del 5%.

Ahora, de forma general los participantes presentan una media de 3,58 determinando que para ellos es “sumamente importante” la presencia de esta dimensión en su experiencia con la empresa. El rango equivalente a 3 indica la dispersión de los datos a lo largo de toda la escala, sin embargo a pesar de ser un valor significativo (0,63 de desviación estándar) los datos tienden a ubicarse en los niveles más altos de medición, ya que las respuestas se manifiestan en su mayoría en los valores 3 y 4.

El presente trabajo considera este factor involucrando aspectos de desarrollo tanto profesional como personal, en ese contexto los colaboradores expresan cuán necesario es para ellos recibir capacitaciones que les permitan el desarrollo de sus talentos y competencias, además de mostrar sus expectativas con respecto a situaciones de bienestar, tales como el sentimiento de tener estabilidad laboral y la necesidad de equilibrar la vida laboral con la familiar. Además el nivel de importancia añadido a esta dimensión indica su influencia en la determinación de un clima organizacional positivo o negativo.

4.2.1.2.6. Reconocimiento

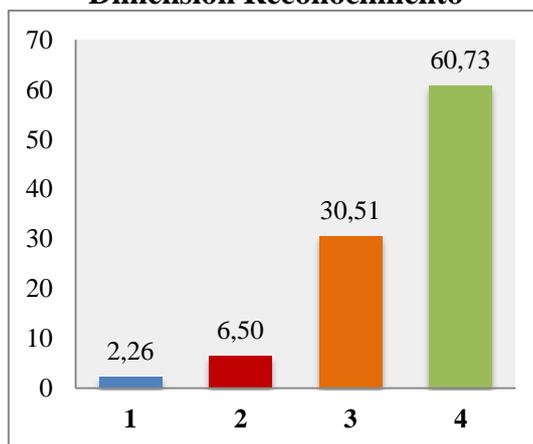
Tabla N° 25.
Resultado general de la dimensión Reconocimiento

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	8	2,26	3	3,50	0,72
2	Medianamente importante	23	6,50			
3	Importante	108	30,51			
4	Sumamente importante	215	60,73			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 14.
Dimensión Reconocimiento



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: El factor de Reconocimiento presenta resultados favorables a su importancia, representados por el 91% del total de las respuestas obtenidas, donde el 61% se expone con “sumamente importante” y el 31% con “importante”. Se observan puntuaciones para el valor menor de la escala donde el 2% se inclinó hacia “poco importante”. Cabe mencionar que la categoría “medianamente importante” también ostenta respuestas en un 7%.

La media de 3,50 alcanza a determinar esta dimensión como “sumamente importante” para el talento humano, dado por la tendencia de los individuos a responder en su mayoría hacia

las dos categorías de medición más altas, mismo que se obtiene a pesar de la presencia de una dispersión considerable de los datos (rango de 3 y desviación estándar de 0,72).

Los resultados obtenidos muestran que los colaboradores requieren de recompensas por la buena ejecución de tareas, de valoración de su trabajo, de sentirse importantes y reconocidos por sus fortalezas, de recibir una remuneración en función de su desempeño, pues son estos aspectos los que incentivan a mejorar en el trabajo, causan motivación y orientan comportamientos al logro de objetivos, aportando por ende, en la percepción general del ambiente laboral.

4.2.1.2.7. Autonomía

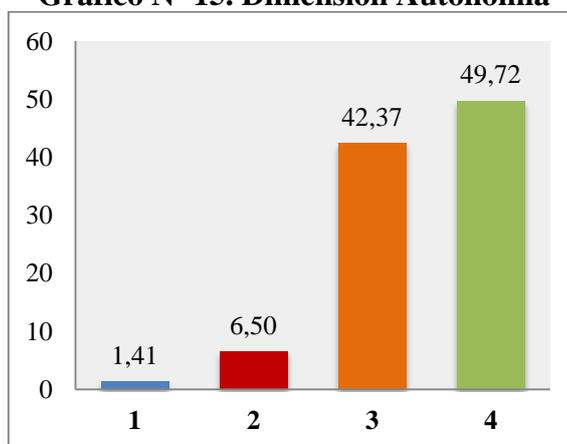
Tabla N° 26.
Resultado general de la dimensión Autonomía

Valor	Categoría	Frecuencia	Porcentaje válido	Rango	Media	Desviación estándar
1	Poco importante	5	1,41	3	3,40	0,67
2	Medianamente importante	23	6,50			
3	Importante	150	42,37			
4	Sumamente importante	176	49,72			
Total		354	100			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 15. Dimensión Autonomía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Para el caso de la dimensión Autonomía se obtiene que el 50% de las respuestas de los participantes se inclina hacia la categoría “sumamente importante”, mientras que el 42% hacia “importante”. Se presentan puntuaciones para la medición “poco importante” representado con el 1%. Además en el valor 2 de la escala, correspondiente a “medianamente importante” se observa un 7% de respuestas.

De forma general los encuestados determinan que la Autonomía es “importante” en su accionar diario, dado por una media de 3,40. Cabe mencionar que la distribución de los datos se concentra en los valores de medición más altos y que no existe una gran diferencia entre estos, pues como se observa en el gráfico las columnas 3 y 4 se presentan distintas de altura en tan sólo 7%. Por lo demás, la dispersión de datos se maneja en un rango de 3 y aunque es considerable (0,67 de desviación estándar) las respuestas tienden a distribuirse entre las categorías “importante” y “sumamente importante”.

Con esto, los colaboradores indican la relevancia de la existencia de libertad en el trabajo, especialmente en las actividades específicas a su puesto, pues las respuestas obtenidas señalan que el personal considera necesario organizar y ejecutar sus tareas en el orden y en el modo que les resulta conveniente, aunque también indican el ineludible control y verificación de tareas por sus superiores, con una periodicidad moderada. Además manifiestan la importancia de consultar al jefe antes de tomar decisiones trascendentales en la empresa.

4.2.1.2.8. Jerarquía factorial general del clima organizacional

Cada una de las dimensiones presentadas previamente se resumen en el siguiente cuadro con sus respectivas media y desviación estándar. Adicional se expone un gráfico con la jerarquía final de importancia obtenida de los promedios de cada factor considerado.

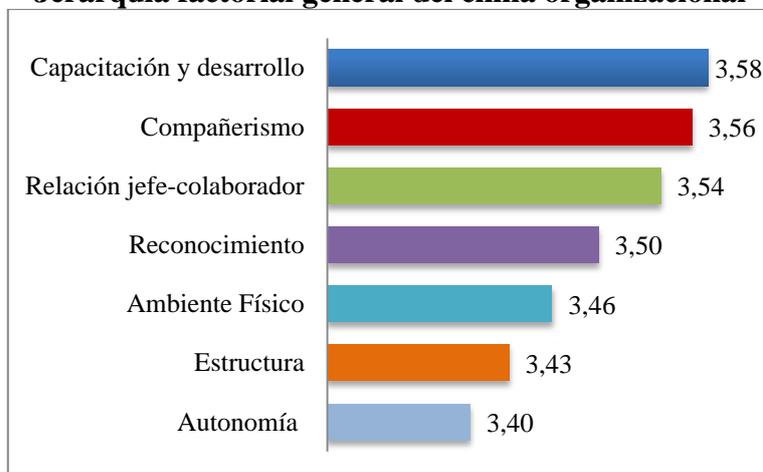
Tabla N° 27.
Resumen de estadística de las dimensiones del clima Organizacional

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
Ambiente Físico	1	4	4	3,46	0,73
Estructura	1	4	4	3,43	0,71
Relación jefe-colaborador	2	4	4	3,54	0,60
Compañerismo	1	4	4	3,56	0,62
Capacitación y desarrollo	1	4	4	3,58	0,63
Reconocimiento	1	4	4	3,50	0,72
Autonomía	1	4	4	3,40	0,67

Fuente: Tablas 20 a 26

Elaborado por: Alexandra Tipán

Gráfico N° 16.
Jerarquía factorial general del clima organizacional



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: La jerarquía presenta una directriz para los gestores del personal, sobre los aspectos que los trabajadores requieren de una empresa, de sus expectativas con respecto al entorno laboral y de la necesidad de cubrirlas en su diario accionar. Y en función de esas necesidades, además, representa el nivel de incidencia de cada una de las dimensiones en la percepción del clima. Esto, con base en factores considerados “común denominador” de las expresiones individuales.

En ese sentido se observa que las cuatro principales dimensiones a las que los colaboradores le atribuyen un orden de importancia preferencial son la Capacitación y desarrollo, el Compañerismo, la Relación jefe-colaborador y el Reconocimiento, que se determinaron en función de la media al ser consideradas como sumamente importantes,

situándose en el primer, segundo, tercer y cuarto lugar, respectivamente. Cabe acotar que dado por su media (3,50) este último factor se asume con prudencia y precaución.

Así, el primer lugar refleja el deseo de los colaboradores de ser más, de adquirir conocimientos que los profesionalicen y de forma general que los desarrollen en su ámbito laboral. Y si de ello se trata, las capacitaciones facilitan la realización del trabajo pues de abordarse temas relativos al puesto, las posibilidades de mejorar el desempeño laboral se incrementan.

Pero el trabajador no es solo eso, es un ente complejo que como individuo también requiere de información que le brinde desarrollo personal, que fomente su autorrealización y en ese sentido necesita involucrar a sus capacidades cognoscitivas, temáticas distintas de lo laboral. Precisa de la tranquilidad de trabajar en un lugar que además de estabilidad le brinde oportunidades de crecimiento individual, de recreación y en especial de equilibrio entre la vida laboral y familiar.

El segundo y tercer lugar exponen la necesidad de los colaboradores de laborar en un ambiente armonioso en donde la comunicación con sus compañeros y superiores sea transparente, pues es ésta la base de la interacción humana imprescindible en el ámbito socio-empresarial y que trasciende en ejecución de tareas y alcance de objetivos.

Al respecto se obtuvo que a pesar de que la Relación jefe-colaborador presentó un rango y una dispersión de respuestas menor al Compañerismo, éste último le precede en lugar jerárquico, estableciendo así que la relación entre compañeros de trabajo tiene mayor incidencia en la percepción del clima organizacional, que la relación con los superiores.

En otra instancia el reconocimiento se sitúa en el cuarto lugar y con una media de 3,50 alcanza a posicionarse en la categoría “sumamente importante”. Este factor considera aspectos personales intangibles tales como la valoración del trabajo y la consideración como ejemplo a seguir, pero también los económicos como los incentivos y principalmente la remuneración por el desempeño en el trabajo. Y son justamente estos últimos los que

causan interés, pues a pesar de incidir en la percepción de un clima positivo, son rezagados frente a situaciones relacionales y de desarrollo profesional- personal.

Lo anterior ratifica lo expuesto en varias investigaciones y artículos, entre ellos uno de la Revista Ekos Negocios (2012, p. 49) que manifiesta que “los nuevos profesionales, tienen una manera diferente de valorar sus necesidades y junto con ellas varios paradigmas caen. La remuneración salarial, poco a poco, deja de ser el elemento importante al momento de hallar un trabajo”. Congruentemente, Chiavenato (2004) indica que el dinero dejó de ser el recurso más valioso y cedió su lugar al conocimiento.

Además un suceso relevante de mencionar es que los cuatro primeros lugares (situados en la escala de medición como sumamente importantes) corresponden a aspectos relacionados total (en los tres primeros lugares) y parcialmente (en el cuarto lugar) con la psicología de los individuos como seres humanos, con el sentimiento de bienestar que proporciona lo subjetivo, lo intangible, pero lo verdaderamente valioso para la persona.

En relación Goleman (1998) afirma que el interés por el trabajador como individuo genera resultados importantes en las organizaciones, pues el desarrollo personal con base en la administración de emociones, es fuertemente contagioso dentro de una empresa y de ello depende, en gran parte, su éxito o fracaso.

En el quinto y sexto orden de importancia se encuentran el Ambiente físico y la Estructura, respectivamente, dimensiones consideradas “importantes” para los colaboradores. Es decir que el talento humano precisa de las condiciones o elementos físicos necesarios, además de directrices para ejecutar su trabajo y a pesar de que son aspectos empresariales objetivos que facultan la percepción del clima organizacional, no se lucen como fuertes determinantes del mismo, sino que se alejan significativamente de la cima factorial.

El último lugar lo ocupa la Autonomía, y aunque los trabajadores encuestados la consideran “importante”, el nivel de relevancia indica que sus expectativas están orientadas a tener libertad y a elegir el método u orden de ejecutar las actividades en sus puestos, pero

también consideran la necesidad de ser controlados, verificados en el logro de resultados y de acudir a sus superiores cuando se requiera tomar decisiones importantes. Por lo tanto, en función de los resultados obtenidos y de su ubicación, la Autonomía se constituye en un factor poco determinante del clima organizacional.

4.2.2. Análisis de la pregunta abierta realizada a los colaboradores

Además de los ítems relativos a cada dimensión del clima organizacional presentados en las encuestas aplicadas a los colaboradores de las tres empresas de comunicación escrita, se hizo una pregunta a manera de entrevista a una pequeña muestra de la población encuestada, seleccionada convenientemente en función de la disponibilidad de tiempo y del valor y calidad de información que se consideró que cada participante podía otorgar.

El propósito de la interrogante responde a la necesidad del investigador de conocer si el talento humano está consciente del por qué y para qué del trabajo que realiza y de su aporte en general.

Tabla N° 28.
Respuestas de los participantes a la pregunta abierta Tabla 1/2

¿Qué cree usted que una empresa espera obtener de un trabajador?			
N°	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Que le pongamos mayor énfasis y rindamos súper bien en nuestro trabajo para poder llegar al logro de los objetivos de la misma.	Yo pienso que la empresa espera obtener los mejores resultados del trabajo que uno aporta cada día, de todo lo que a nosotros como empleados nos asignan. Espera que uno dé el cien por ciento de la tarea requerida.	Yo pienso que una empresa espera de un trabajador que realice su trabajo de forma adecuada y bajo los requerimientos y políticas de la misma.
2	La empresa espera tener un mejor desempeño laboral en todo ámbito.	Lo que la empresa quiere obtener de sus empleados es que realice su trabajo con responsabilidad, que siempre esté al día, puntual y que maneje todo con el debido orden, siempre que esté dentro de las cosas que pide la empresa.	Mi aporte como profesional, las nuevas metas que se han fijado para la empresa, dar lo mejor de sí como miembro de ella. También pienso yo, que aspira que crezca cada vez más en la parte institucional.
3	Yo pienso que espera que yo aporte con todos mis conocimientos para que la empresa salga adelante y logre los objetivos.	Yo pienso que la empresa espera que mejore el trabajo, que mejore la organización para poder tener mejores resultados. Yo creo que de lado y lado poner de parte y hacer un trabajo conjunto para llegar a los objetivos de la empresa y de uno mismo.	Yo creo que espera trabajo conjunto, crecimiento de la empresa y dedicación en las tareas que cada trabajador hace.
4	Un buen desempeño laboral para obtener los mejores resultados para la empresa.	La empresa espera el cumplimiento de mi trabajo, honradez y ser sincera en lo que yo hago.	La empresa espera un buen resultado de mi trabajo, mi total aporte y el compromiso en mis actividades.
5	Que yo le sepa dar buenos	Yo pienso que la empresa espera	Yo creo que cada persona va a un

Tabla 2/2

	resultados para el desarrollo de la empresa y de quienes están al frente de ella y de quienes estamos colaborando con la misma.	primeramente, que me ponga la camiseta para trabajar lealmente en unión de todos mis compañeros para sacar adelante la institución, trabajando correctamente, arduamente, dando todo lo mejor de mí para poder sacar un buen producto.	trabajo para dar parte de sus capacidades, entonces lo que la empresa espera es responsabilidad, que uno se desempeñe bien en el ámbito laboral y más que todo siempre hay que tener fidelidad hacia los jefes y tener un buen comportamiento.
6	La empresa espera que sea una mejor profesional en todo lo que realizo.	Yo creo que cualquier empresa espera no sólo de mí en particular, sino de cualquier empleado trabajo, eficiencia y desempeño.	La empresa espera que realice lo que como trabajador me compete hacer, siempre en unión con mis compañeros para crecer también en conjunto.
7	Tener un buen desempeño laboral, creo que en toda empresa lo que se aspira es eso y saber tomar decisiones cuando se las tiene que tomar.	Cuando uno ingresa a una empresa lo que espera es responsabilidad sobre todo, tener un trabajo comprometido, estar vinculado 100% con los valores, con la misión y la visión que tiene la empresa por que eso nos identifica de otras. Además para el caso de esta empresa se espera credibilidad, entrega y ganarnos el respeto dentro de nuestro mercado.	Yo pienso que una empresa quiere que el trabajador cumpla con su trabajo, que logre los resultados que se le piden y que trabaje con responsabilidad.
8	Que se sientan contentos y satisfechos con el trabajo que uno desarrolla.		La empresa quiere desarrollo, cumplimiento y dedicación por parte del trabajador.
9	Mejores resultados para ser grandes profesionales y obtener lo que la empresa espera de nosotros, demostrar el profesionalismo en la labor que cada uno desempeña.		Yo creo que en toda empresa siempre esperan honestidad, trabajo realizado y transparente, puntualidad más que todo y trabajo conjunto con los compañeros.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Mediante la observación se determinó que ciertos entrevistados se presentaron dudosos al momento de responder, mientras que otros, además de contestar de inmediato, se mostraron muy seguros y convincentes en su expresión; es decir, aquellos sabían perfectamente lo que la empresa (en su caso particular) requería de su trabajo, por lo que su actuar estaría enfocado en lograr los requerimientos empresariales. Esto bajo la premisa de que un colaborador procede en función de sus creencias y conocimientos sobre las necesidades de la organización, aportando con aquello que considera que la empresa requiere.

Por lo tanto, se establece que así como cada opinión representa el verdadero aporte individual del colaborador hacia la empresa, la duda en la respuesta supone la posible falta de conocimiento de las necesidades empresariales y consecuentemente, la merma de la fuerza sinérgica que trabaja en el alcance de metas.

4.2.2.1. Categorización y tendencia de respuestas de los participantes entrevistados

En consideración de la Tabla N° 18 se procede a resumir las respuestas de la muestra de los encuestados (25 de 59) con respecto a la pregunta abierta, además se añade la frecuencia con que cada aspecto fue mencionado por los participantes. Entonces, se procedió a categorizar las respuestas en patrones generales, que se muestra a continuación:

Tabla N° 29.
Lo que los colaboradores creen que las empresas esperan de ellos

N°	Categorías	Frecuencia de mención
1	Enfoque en los resultados y en el desarrollo organizacional	14
2	Buen desempeño laboral / eficiencia	10
3	Responsabilidad en el trabajo	8
4	Profesionalismo (puntualidad, lealtad y honestidad)	7
5	Compromiso y dedicación	6
6	Trabajo en equipo	5
7	Contribución de conocimientos y competencias	4
8	Enfoque en el producto	1
9	Enfoque en el cliente	1
10	Vinculación con los valores, misión y visión empresarial	1
11	Buen comportamiento en el trabajo	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Los colaboradores entrevistados creen que las empresas esperan que ellos se enfoquen en alcanzar los objetivos y metas de la empresa por medio de la obtención de resultados económicos que trasciendan en el desarrollo anhelado; esto como principal necesidad organizacional. Consecuentemente, las demás categorías dan cuenta de que los trabajadores conocen cómo es posible lograr aquello, saben qué hacer y de qué manera, como individuos, sus capacidades, conocimientos, moralidad, comportamiento y esfuerzo tanto individual como colectivo, pueden contribuir al crecimiento y al éxito de la institución.

Cabe añadir que aunque la frecuencia de mención es mayor para la primera categoría, también se presentan valores de distribución considerables entre las demás, con categorías mencionadas al menos una vez. Con esto se determina que los colaboradores conocen lo que la empresa aspira, el fin, pero también conocen el camino que se debe recorrer y los pasos que ellos deben dar para llegar al destino organizacional.

4.2.3. Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos o jefes de área de las tres empresas

El diseño de la entrevista se constituyó en su mayoría de preguntas abiertas de libre expresión, sin embargo se añadió una cuestión enfocada al ordenamiento, tal es el caso de las dimensiones del clima organizacional, para lo cual se solicitó establecer jerarquías en función de la importancia que representaba para cada entrevistador.

Para efectos de tratamiento de datos, en primera instancia se exponen en una tabla las respuestas a las preguntas abiertas y posteriormente aquella sujeta de orden.

4.2.3.1. Información obtenida de las preguntas abiertas

Tabla N° 30.
Respuestas de las entrevistas realizadas a directivos
o jefes de áreas

Tabla 1/3

N°	Preguntas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
		Jefe regional	Jefe de área	Directivo
1	¿Considera necesario orientar acciones hacia el trabajador y la optimización de su ambiente?	Considero que sí es importante orientar acciones hacia el mejoramiento del clima porque los trabajadores no sólo tienen obligaciones con la empresa, sino también derechos y es necesario enfocarse en atender sus necesidades laborales.	Considero que es indispensable orientar acciones sobre todo aquellas extra-trabajo (paseos, bailoterapia y ese tipo de cosas) ya que es realizar una actividad fuera del ámbito laboral y sobre todo afianzarnos más como un equipo. Entonces estas actividades nos permiten conocer más a la otra persona, al compañero con el que pasamos más de 7 o 6 horas al día para de esta forma tener un mejor ambiente laboral y por ende, obtener un mejor producto.	Sí, es necesario porque al orientar acciones ellos pueden tener un ambiente relajado y la tranquilidad de hacer su labor como trabajador, no estar en un ambiente estresado. Además aquí estamos tratando de que el ambiente de cada colaborador tenga su espacio más amplio, libre y limpio para que no tenga tensión.
2	¿Cuál es la primera acción en la que usted se enfocaría para optimizar el clima organizacional?	Yo lo vería desde el respeto y la comunicación. Respeto a cada una de las actividades que desempeña el personal y buena comunicación entre nosotros. Aquello lo considero de vital importancia ya que siendo el trabajo el segundo lugar donde más tiempo pasamos, deberíamos partir de ahí para poder obtener cosas positivas en el ambiente laboral.	Yo creo que la motivación es una de las bases indispensables para que un departamento o una empresa se oriente en un buen caminar. Considero que la motivación no sólo viene de cada uno sino que tiene que venir de la persona que dirige la empresa, ya que si está motivada y transmite eso a los colaboradores va a permitir que uno no de sólo el 100% sino el 200% para realizar un buen trabajo.	Limpieza, creo yo que mientras el lugar donde uno trabaja esté limpio, libre de cualquier imperfección que el mismo trabajador encuentre, se va a sentir a gusto en su espacio. Entonces me enfocaría en las condiciones físicas que se pueden brindar a los trabajadores.
3	¿Conoce usted en qué factor del clima organizacional se debe enfatizar la	Yo creo que la clave para lograr un buen ambiente de trabajo es el respeto. Como trabajador respetar las disposiciones de la empresa y hacer valer su trabajo, asimismo	La verdad no tengo conocimiento de ello.	No conozco.

Tabla 2/3

	gestión del talento humano para lograr un ambiente óptimo?	como jefe respetar los criterios. De ahí surgen otras cosas como la valoración del esfuerzo y las capacitaciones porque muchas veces los colaboradores pueden dar mucho más de lo están dando en su puesto, pero no tienen los conocimientos para hacerlo.		
4	¿Cree que la existencia de políticas y prácticas organizacionales claras influyen en la percepción de los trabajadores respecto del clima?	Considero que sí, porque con lineamientos, con reglas el trabajador sabe hasta dónde puede llegar y hasta dónde la empresa lo permite. Si los empleados saben los lineamientos que la empresa tiene, se orientan en su trabajo hacia ello.	Creo que cuando un trabajador ingresa a una empresa y se da a conocer la misión, la visión, las políticas, valores, etc. que tiene una organización, es tener un objetivo claro donde llegar, es una base para saber qué direccionamiento tomo al momento de realizar mi trabajo. Es indispensable esto para tener un buen desempeño laboral, entonces sí influye en la percepción del clima.	En realidad como toda empresa se debe tener reglas, políticas para que el colaborador tenga una idea de cómo trabajar en un ambiente de compañerismo y también con quien está a cargo administrando la empresa.
5	¿Cree factible realizar capacitaciones al trabajador? ¿Incluso en temas distintos a las actividades de la empresa?	Sí, tanto relativos como diferentes al puesto de trabajo, por ejemplo capacitaciones en temas de autoestima, superación, desestrés. Creo que sí ayuda porque de todo lo que se dice en las charlas queda algo que tal vez, inconscientemente, después se aplica o se habla entre los colaboradores.	Las capacitaciones siempre van a ser necesarias para que un trabajador pueda desempeñar mucho mejor su trabajo. Siempre es importante estar actualizados, en nuestro caso, no sólo en materia periodística o redacción sino también en otros ámbitos como aspectos legales para tener un panorama más claro. También es importante las capacitaciones en temas motivacionales, atención al cliente u otras y no sólo referentes a mi área, redacción.	Sí, creo que para que el empleado pueda trabajar mejor y tener un buen desempeño, es necesario realizar ciertas capacitaciones en lo referente a su puesto de trabajo para que puedan mejorar, porque estamos en un ambiente en el que tenemos actualizaciones tanto tecnológicas como también en carreras profesionales como el periodismo. Las capacitaciones deberían ser en diferentes temas para que puedan tener una idea de todo pero depende de cada trabajador porque si no desea aprender de algo distinto a su labor, no lo realiza.
6	¿Es importante el reconocimiento del colaborador por su desempeño?	Sí, creo que es uno de los factores importantes que hace que el trabajador quiera permanecer en la empresa y se sienta útil. Porque en ocasiones se puede hacer muchas cosas pero si no se es reconocido el colaborador piensa ¿de qué sirve ser tan bueno? y deja de aportar.	Indudablemente sí, cuando se hace un buen trabajo y se obtiene una felicitación, ese estímulo ayuda a que el trabajador pueda desempeñarse de mejor forma y dar más del 100% de sí mismo.	Es muy importante porque si uno les reconoce el trabajo que realizan y el talento que tienen, ellos trabajan mejor y obtenemos una respuesta de ello. Como administrador de la empresa he visto que cuando se les reconoce obtenemos un mejoramiento en cuanto al trabajo que realizan.
7	¿Cree factible brindar autonomía en las actividades que realizan los colaboradores?	Considero que se debe auditar a las personas, controlando a los trabajadores pero también sabiéndoles dar la facilidad de que se sientan bien con cierta libertad.	Considero que es importante brindar autonomía porque si un trabajador ve que a más de estar pendiente de su buen desempeño, se lo controla constantemente ¿qué haces?, se genera un mal ambiente, tensiones, malestares y el trabajador no se va a sentir del todo conforme o contento con la empresa a la que viene todos los días.	Las personas como colaboradores de una empresa si se les controla demasiado, se crea un ambiente de tensión y no están libres de realizar su trabajo con total tranquilidad. Es por eso que considero que sí es factible darles cierto grado de autonomía.
8	¿Qué cree usted que los colaboradores esperan obtener de una empresa?	Un buen ambiente de trabajo, una remuneración adecuada en función de su labor, el reconocimiento de su esfuerzo y estabilidad laboral.	Creo que lo principal es un buen ambiente laboral, también sobre todo que su labor se reconozca de manera justa, hablo económicamente. En ese sentido cuando uno ve que su trabajo está reflejado en cifras, motiva a seguir aportando a la empresa. En conclusión creo que un	Creo que el trabajador espera el reconocimiento que el jefe le brinde, que les reconozca las horas extras, etc. Está más enfocado en lo económico. Con respecto al talento, si hay personas que les interesa que el jefe pueda darles capacitaciones o brindarles un poquito de

Tabla 3/3

			trabajador espera motivación y sobre todo que su trabajo sea bien remunerado económicamente.	ayuda a su conocimiento y a su inteligencia. Además de otras facilidades para desempeñar su trabajo.
9	¿Qué espera obtener una empresa de sus colaboradores?	En primera instancia tener empleados eficientes y eficaces, que puedan hacer las cosas de una manera en que no se tenga que vigilarlos constantemente y que todos sepan los objetivos y lleguen a ellos.	Considero que los dos principales aspectos que una empresa espera son compromiso y responsabilidad.	Que desarrollen su trabajo con responsabilidad para que logren los objetivos de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

4.2.3.2. Información obtenida del ordenamiento de factores

4.2.3.2.1. Jerarquía de las dimensiones del clima organizacional según los gestores del talento humano

Tabla N° 31.

Jerarquización de los factores del clima organizacional según los directivos o jefes de área

10. Ordene los siguientes factores en una jerarquía del 1 al 7 según usted considere importantes dentro del clima organizacional.				
Dimensiones del clima organizacional	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Jerarquía general
	Jefe regional	Jefe de área	Directivo	
Ambiente físico	2	6	1	1
Estructura	1	7	5	5
Relación jefe-colaborador	3	3	3	3
Compañerismo	4	2	2	2
Capacitación y desarrollo	5	4	4	4
Reconocimiento	6	1	6	6
Autonomía	7	5	7	7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: La tabla muestra que las dimensiones del clima organizacional fluctúan en el orden otorgado por cada uno de los entrevistados y a pesar de existir coincidencias parciales, el único aspecto que destaca en igualdad es la Relación jefe-colaborador en la que los tres participantes coinciden totalmente con el tercer lugar.

En el caso del factor situado en primer lugar por los entrevistados, no se presenta coincidencia, pues cada uno mencionó un aspecto diferente, sin embargo el Ambiente físico fue posicionado en primer y en segundo lugar por la “Empresa C” y la “Empresa A”,

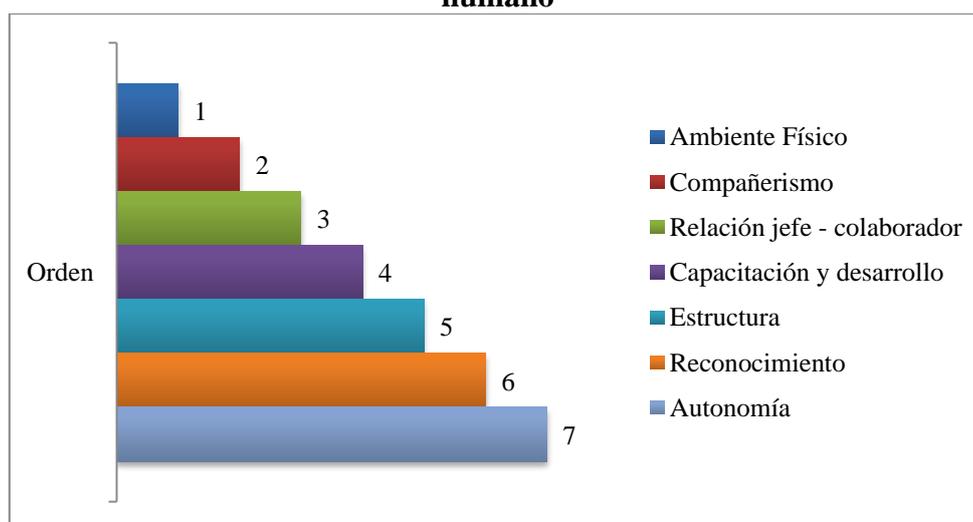
respectivamente; concluyendo que debido a la proximidad hacia los primeros puestos de la jerarquía, se ubica de forma general en el primer lugar.

Aunque la dimensión Estructura expone diferentes posiciones en los tres casos y ante la falta de una respuesta común que oriente su orden, la ubicación en la escala general fue determinada por descarte, es decir, considerando los puestos ocupados por las otras dimensiones.

Por lo demás, las dimensiones restantes presentan coincidencia de orden en la mayoría de los participantes (2 de 3), siendo este aspecto el que se consideró para determinar la jerarquía general, tal es el caso de la Autonomía que fue ubicada con mayor frecuencia en el puesto 7 por dos de las empresas (A y C), situándose así en el último lugar del orden general.

A continuación se exponen las dimensiones a través de un histograma que muestra la jerarquía final obtenida de la jerarquía parcial de los entrevistados en cada empresa.

Gráfico N° 17.
Jerarquía factorial del clima organizacional según administradores del talento humano



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Los resultados de la tendencia ordinal que muestra el gráfico fueron establecidos por los participantes al estar conscientes de que son ellos los gestores del clima organizacional, pues según lo obtenido de las entrevistas, los administradores actúan orientando prácticas en función de lo que consideran importante para ellos.

Así, se observa que los gestores del talento humano ubican el Ambiente físico en el primer lugar, determinándolo como el factor más importante del clima organizacional. De ello se arguye que para los participantes tiene mayor importancia otorgarle al personal las condiciones físicas necesarias para ejecutar su trabajo, al considerarlo un aspecto generador de bienestar laboral, de mayor repercusión en la percepción del clima y según Marchant (2005) influyente en el desempeño laboral.

Otro asunto importante de acotar es que los dos siguientes lugares (segundo y tercero) corresponden a aspectos de interrelación tanto entre pares como con los superiores. Aquello supone que los administradores de personal están conscientes de la importancia de crear espacios de confianza y comunicación entre los miembros de la empresa, esto bajo la premisa de que la mayor parte de su tiempo es compartido con los mismos y que las instancias de convivencia y comunicación favorables desarrolla en los trabajadores el sentido de colaboración y fortalecimiento del equipo de trabajo (Marchant, 2005).

En un cuarto lugar y en la mitad de la escala general se ubica la Capacitación y desarrollo, que los superiores consideran en un puesto de importancia significativa debido a que, como exponen en la entrevista individual, brindar a los colaboradores las facilidades para el desarrollo de su talento genera resultados favorables que benefician al conjunto, es decir, el personal adquiere conocimientos que son susceptibles de aplicación en la empresa, se desempeñan mejor y por ende aportan a la consecución de objetivos.

En congruencia, el enfoque hacia el progreso tanto profesional como personal de los colaboradores se constituye en una forma de “fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio” (Zapata, 2005, p. 124), de ahí la relevancia de esta dimensión para los gestores del talento. Por otra parte, la Estructura y el Reconocimiento se ubican en el quinto y sexto lugar, respectivamente. Los administradores del talento humano están

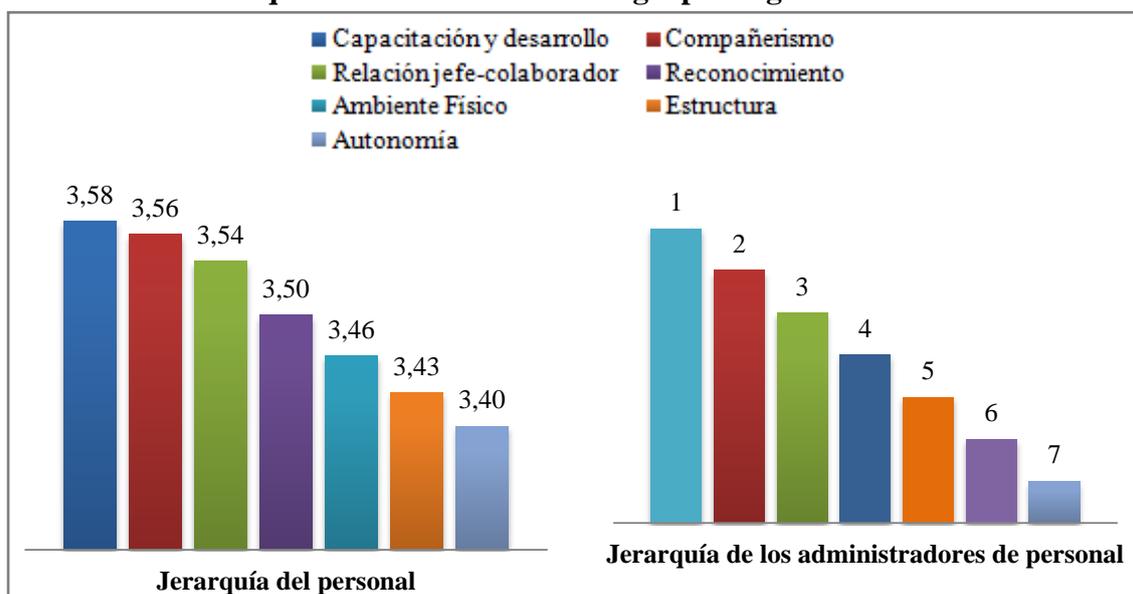
conscientes de la relevancia de estos factores, pues así lo expresan al preguntar sobre cada uno de forma particular, sin embargo al presentarles todas las dimensiones priorizaron otras, mientras rezagaron estas. Finalmente, se obtuvo que la Autonomía ocupa el último lugar, lo cual conduce a deducir que los administradores de personal se presentan un tanto conservadores al momento de otorgar libertad al recurso humano, pues el exceso de albedrío causaría desvío del camino organizacional, en lo que a objetivos y metas se refiere, que los conduce a atribuir poca importancia a esta dimensión. Sin embargo también consideran que se debe brindar la libertad justa relativa al puesto de trabajo.

4.2.4. Análisis comparativo de los resultados de los gestores de talento humano de las tres empresas frente a los resultados de las encuestas de sus colaboradores

4.2.4.1. Jerarquías factoriales del clima organizacional entre colaboradores y administradores del talento humano

Las jerarquías de los factores del clima organizacional obtenidas de los dos grupos organizacionales son la base para contrastar las necesidades, las expectativas del recurso humano con respecto a lo que es más importante para ellos con lo que los administradores consideran que es relevante brindarles para su correcto desenvolvimiento laboral.

Gráfico N° 18.
Jerarquías factoriales de los dos grupos organizacionales



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Con una visión general es posible determinar que los colaboradores y los administradores de personal difieren entre sí, pues aunque presentan igualdades en ciertas dimensiones (3 de 7), en la mayoría de las mismas (4 de 7) exponen divergencias en el orden de importancia atribuido.

La primera gran diferencia se presenta en el factor ubicado en primer lugar, pues el recurso humano expresa que sus expectativas se orientan a obtener de su interacción con una entidad, las debidas capacitaciones y acciones que aporten al desarrollo tanto profesional como personal y con esto muestran cuán importante son los sentimientos de logro y autorrealización. Por su parte, los administradores consideran preferencial otorgar al personal los elementos físicos y las condiciones ambientales adecuadas a su desenvolvimiento laboral.

En ese sentido las primeras acciones de gestión, como lo expresa uno de los entrevistados, estarían enfocadas a mejorar el ambiente físico u otros factores distintos de la Capacitación y desarrollo, que es lo que realmente anhela el personal, rezagando el ambiente físico hasta el quinto lugar.

Adicionalmente, cuando se preguntó a los directivos o jefes de área sobre la primera acción en la que se enfocarían para optimizar el clima organizacional, únicamente uno de los entrevistados mencionó de forma parcial la Capacitación y desarrollo, pues se obtuvo como respuesta la motivación, que entre otros aspectos, involucra a esta dimensión (por los sentimientos que causa el crecimiento profesional y personal) pero no la define específicamente, sino que por el contrario, en la jerarquía general los gestores de personal la ubican en el cuarto lugar de importancia.

Todo lo anterior se resume en lo expresado por los administradores cuando al preguntarles si conocen en qué factor se debe enfatizar la gestión del talento humano, respondieron con una negativa. Salvo el caso de uno de los entrevistados que, aunque mencionó la Capacitación y desarrollo, no la priorizó, sino que optó por las relaciones interpersonales (compañerismo, relación jefe-colaborador) y esta es la situación que aportó a que ocupen el segundo y tercer lugar, respectivamente.

En relación, el orden de importancia de estas dos dimensiones coinciden entre los grupos organizacionales, pues los colaboradores señalan el valor de la interacción social entre los miembros de la empresa, a la vez que los gestores del talento humano consideran que es relevante fomentar la comunicación transparente, respetuosa, de confianza y efectiva para una convivencia laboral armoniosa.

Cabe indicar que tanto el talento humano como sus administradores otorgan mayor importancia (en función del orden) al compañerismo que a la Relación jefe-colaborador, ostentando que se debe a que los colaboradores comparten más tiempo, mantienen mayor contacto con sus compañeros y se relacionan de modo distinto con sus semejantes que con sus superiores. Mismo que consideran los entrevistados al conocer los resultados que producen las acciones sinérgicas, indicando que es indispensable una buena comunicación y la orientación de acciones hacia los trabajadores para afianzarlos como individuos y como equipo de trabajo.

En función de los requerimientos del recurso humano el reconocimiento se sitúa en cuarto lugar de importancia, al sugerir que sus expectativas respecto de una empresa se orientan a

lograr la valoración del trabajo en general, mediante estímulos ya sean económicos o personales, mientras que por su parte, los directivos o jefes de área establecen que brindar reconocimiento a los colaboradores ocupa el sexto lugar. Esto a pesar de que los entrevistados señalaron la importancia del factor refiriéndose al mejoramiento del desempeño laboral, sin embargo priorizaron en jerarquía otras dimensiones, como se expone en el gráfico.

Al respecto se arguye que aunque sus acciones estarían enfocadas a otorgar reconocimiento al personal, considerarían en primera instancia aquellas que suponen más importantes y disminuirían el verdadero valor que tiene esta dimensión para la fuerza de trabajo.

En sexto grado de importancia se encuentra la Estructura, puesto determinado por los trabajadores y que difiere de lo establecido por los directivos o jefes de área, quienes lo exponen en quinto lugar. Con esto se observa que los aspectos organizacionales influyen en el clima organizacional al orientar el trabajo, equilibrar los procesos organizacionales y encaminar al logro de metas, pero no son determinantes de su percepción positiva o negativa.

Finalmente, las jerarquías de ambos grupos muestran una coincidencia más en cuanto a la dimensión Autonomía, situada en el séptimo lugar de importancia. El posicionamiento supone que aunque para el talento humano es significativo contar con libertad en el trabajo, la requieren exclusivamente para la realización de actividades en su propio puesto, mientras que por lo demás consideran necesario la presencia del supervisor para la verificación de resultados y la toma de decisiones importantes.

Lo mismo se deduce de los gestores del personal, mencionando que le atribuyen un valor considerable al albedrío (como lo expresan en la entrevista), sin embargo también manifiestan que el control sin exceso es indispensable para la medición del crecimiento y del correcto direccionamiento hacia los objetivos.

En ese contexto, si en algo coinciden los dos grupos de interacción organizacional es en la necesidad de lograr un equilibrio entre la autonomía y la auditoría, evitando los excesos para ambos casos.

En resumen, con esta divergencia de intereses se expone la latente necesidad de re-direccionar los esfuerzos organizacionales (especialmente en la dimensión situada en primer lugar), orientar acciones de gestión laboral hacia los verdaderos requerimientos y expectativas primordiales que el talento humano presenta en la actual “época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual” donde “la inteligencia es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticada” (Chiavenato, 2004, p. 40: 2009, p. 2).

4.2.4.2. Necesidades de los colaboradores

Los requerimientos del recurso humano con respecto a su interacción con la empresa en que labora están dados por la jerarquía factorial producto de las encuestas, mientras que las necesidades expresadas por los administradores del talento humano están dadas por las opiniones obtenidas de las entrevistas.

Con base en ello, se pretende contrastar lo que los directivos o jefes de área creen que los colaboradores esperan obtener de una empresa con lo que el personal realmente requiere de la misma, con el propósito de determinar el conocimiento o no de sus necesidades.

Tabla N° 32.
Los que los administradores creen que el talento humano espera obtener de una empresa frente a lo que realmente requieren

Expresiones de los colaboradores	Expresiones de los administradores de personal	
	Categorías	Frecuencia de mención
Capacitación y desarrollo	Trabajo bien remunerado en función de su labor	3
Compañerismo	Buen ambiente de trabajo	2
Relación jefe-colaborador	Capacitaciones	1
Reconocimiento	Estabilidad laboral	1
Ambiente Físico	Reconocimiento de su esfuerzo	1
Estructura	Motivación	1
Autonomía		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Como se observa, en su totalidad los entrevistados expresaron que los trabajadores esperan, especialmente una buena remuneración de acuerdo a su labor. Aquello supone que los administradores consideran el factor económico como el motor principal de la interacción del personal con la empresa. Mientras que los colaboradores expresan lo contrario al ubicarlo en el cuarto lugar de la jerarquía general bajo la denominación de Reconocimiento.

Además se mencionó las capacitaciones y la estabilidad laboral (inmersas en la dimensión ubicada en el número uno de los requerimientos del recurso humano) y otros considerados importantes con implicaciones psicológicas como la valoración del esfuerzo y la motivación. Cabe acotar que de forma general dos de los entrevistados expresaron que los trabajadores necesitan de un buen ambiente laboral.

En resumen, los directivos o jefes de área están conscientes de las necesidades que los colaboradores tienen y de lo que requieren obtener de una empresa, sin embargo no conocen el nivel de importancia que le atribuyen a cada una, los factores determinantes o los principales en que deben enfatizar su accionar.

4.2.4.3. Necesidades organizacionales

En este caso la intención del investigador es conocer si el talento humano sabe lo que se requiere de su interacción con la empresa, en función de lo manifestado por los directivos o jefes de área sobre las verdaderas necesidades organizacionales.

Tabla N° 33.
Lo que los colaboradores creen que una empresa espera obtener de ellos frente a lo que realmente requiere

Tabla 1/2

Expresiones de los administradores de personal		Expresiones de los colaboradores
Categorías	Frecuencia de mención	
Responsabilidad	3	Enfoque en los resultados y en el desarrollo organizacional
Enfoque en los objetivos	2	Buen desempeño laboral / eficiencia
Compromiso	1	Responsabilidad en el trabajo
Eficiencia y eficacia	1	Profesionalismo (puntualidad, lealtad y honestidad)
		Compromiso y dedicación

Tabla 2/2

		Trabajo en equipo
		Contribución de conocimientos y competencias
		Enfoque en el producto
		Enfoque en el cliente
		Vinculación con los valores, misión y visión empresarial
		Buen comportamiento en el trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Análisis e interpretación: Según lo obtenido de las entrevistas los directivos o jefes de personal manifiestan que, principalmente una empresa necesita de colaboradores responsables con su trabajo, es decir que efectúen las labores que les corresponden al tiempo y de la manera más adecuada posible, que se traduce en eficiencia y eficacia laboral.

Con base en aquello, requieren que el recurso humano enfoque su accionar al logro de los objetivos que anhela la organización, del aporte que como individuos le puedan brindar y del compromiso hacia el crecimiento de la misma.

Al respecto, los colaboradores expresan una serie de factores que consideran que una empresa espera obtener de su trabajo y la mayoría determina el enfoque en los resultados y en el desarrollo organizacional, además de otros aspectos que reflejan su conocimiento sobre las necesidades organizacionales y el camino para satisfacerlas.

4.2.5. Análisis de la idea a defender

Los resultados obtenidos en esta investigación ratifican la existencia de factores principales que sobresalen de entre las otras dimensiones del clima organizacional estudiadas, y que están determinados por el nivel de importancia atribuido por los colaboradores respecto de sus expectativas de la interacción organizacional, que a su vez, son susceptibles de generar un ambiente positivo y por ende, de orientar la gestión del talento humano. Siendo estos la capacitación y desarrollo, compañerismo, relación jefe-colaborador y reconocimiento.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación

La presente propuesta surge como respuesta a los resultados obtenidos del trabajo de investigación sobre los principales factores que generan clima organizacional positivo en la gestión del talento humano de las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo. La misma constituye un cúmulo de estrategias plasmadas en función de importancia como son: capacitación y desarrollo, compañerismo, relación jefe-colaborador y reconocimiento, aspectos en que se orienta el investigador para el desarrollo del capítulo.

Esta propuesta permitirá redireccionar la gestión en aquellas dimensiones que requieren fortalecerse para potenciar el clima organizacional no solo en las empresas de comunicación escrita de Santo Domingo, sino que también será un referente a todas aquellas que aprecien este aporte para implementarlo en sus diferentes empresas.

Desde lo expuesto, la presente propuesta será de alto impacto en el ámbito laboral y social en general.

5.2. Objetivo

Brindar estrategias para optimizar el clima organizacional de las empresas en general de la ciudad de Santo Domingo, con base en sus factores principales.

5.3. Desarrollo de la propuesta

5.3.1. Capacitación y desarrollo

En este caso, la propuesta no solo presenta acciones orientadas hacia la Capacitación y desarrollo como primera dimensión determinante del clima organizacional, sino que también se mencionan empresas como ejemplos de éxito con visión en este factor.

La optimización del clima organizacional mediante una gestión enfocada en la Capacitación y desarrollo presenta importantes beneficios para un grupo empresarial, pues así lo ratifican un gran número de empresas de diversos sectores, que han optado por basar primordialmente sus prácticas en esta dimensión.

Al respecto Delgado, Gómez, Romero y Vásquez (2007, p. 55) refieren a Ángel Lozano fundador de REDUR, una compañía de servicios logísticos, transporte y distribución que opera en Europa, quien añade que:

En una empresa lo más importante es la formación (...). Estoy hablando de personas que no han podido ir a la universidad... A estas personas tenemos que darles formación, no sólo específica de su trabajo, sino facilitarles que se encuentren ellos como personas, que puedan pensar. Es enriquecedor contar con las personas. Aunque esto tiene un inconveniente: creas personas con criterio que pueden hacer lo que quieren y en un momento determinado se pueden marchar. Pero yo creo que cuando se marchan no perdemos personas, sino que ganamos personas que hablarán siempre bien de la empresa.

Por su parte, en Ecuador las empresas consideradas como “El mejor lugar para trabajar” y premiadas por el Instituto Great Place to Work Ecuador, tienen en común gestiones enfocadas en el desarrollo profesional y personal, tal es el caso de Telefónica Movistar, Aseving, Amanco Plastigama S.A., Kimberly-Clark Ecuador S.A., entre otras (Revista Ekos Negocios, 2009, 2011, 2012).

En ese contexto, estas instituciones se constituyen en el ejemplo real de los buenos resultados producto de una orientación al desarrollo de los trabajadores y en general, al mejoramiento del ambiente de trabajo, siendo una guía que da fe de la efectividad de las prácticas y que faculta la posibilidad de benchmarking de gestión organizacional, con miras en la optimización del clima.

Con base en lo mencionado se pretende concientizar a los administradores de las empresas de comunicación escrita sobre la relevancia de la Capacitación y desarrollo y se procede a proponer acciones de aplicación, que se indican a continuación:

- **Análisis de las necesidades de capacitación:** Como acción inicial se plantea realizar indagaciones al interior de la empresa con el objeto de conocer de forma directa los requerimientos del personal con respecto a la adquisición de conocimientos. Esto orienta a los administradores de las entidades, brindando un diagnóstico sobre las carencias de los colaboradores en materia de entrenamiento y sobre las temáticas que es posible abordar para eliminarlas.
- **Categorización de las necesidades de capacitación:** Definir tipos de capacitaciones específicas en cada entidad en función de las necesidades emergentes del diagnóstico de formación, distribuyendo las temáticas sugeridas por el personal en grupos de capacitaciones que involucren su variedad, tales como: formación de desarrollo de habilidades, formación en el puesto, formación técnica, entre otras.
- **Orientación de capacitaciones en temáticas distintas al puesto de trabajo:** Las capacitaciones enfocadas en el desarrollo de competencias relativas al lugar de trabajo son relevantes en la optimización del clima. Igual o mayor relevancia tienen aquellas orientadas al desarrollo personal de los colaboradores, por lo que se plantea brindar capacitaciones que logren el crecimiento individual, considerando que (según los resultados obtenidos en este estudio) el clima organizacional está determinado por factores que tienen implicaciones psicológicas. Al respecto es necesario también considerar lo siguiente:

- **Conciliación entre la vida laboral y familiar:** Facilitar el equilibrio entre el trabajo y la familia, brindando flexibilidad de horarios y sistemas de permiso por emergencias familiares.
- **Actividades de recreación:** Crear programas de recreación a efectuarse tanto al interior como al exterior de la empresa, con actividades periódicas de des-estrés que haga llevadero el trabajo de los colaboradores y les permita salir de la rutina.
- **Diseño del plan de capacitación:** Elaborar un programa de capacitaciones en función de las necesidades diagnosticadas del personal, de la elección y priorización de las temáticas necesarias a abordar y asociadas con los objetivos de la empresa, así como también en base a las demandas actuales y futuras del entorno.

El plan debe ser flexible y adaptable a nuevas necesidades de formación e incluir lo siguiente:

Figura N° 4.
Programación del plan de capacitación

Quién debe entrenarse	•Entrenados
Cómo entrenar	•Métodos de entrenamiento o recursos instruccionales
En qué entrenar	•Asunto o contenido del entrenamiento
Quién debe entrenar	•Entrenador
Dónde entrenar	•Local de entrenamiento
Cuándo entrenar	•Época u horario de entrenamiento
Para qué entrenar	•Objetivos del entrenamiento

Fuente: Chiavenato, 2004, p. 313

Elaborado por: Alexandra Tipán

- **Aplicación del plan:** Proceder a la implementación del programa de capacitación desarrollado.

- **Evaluación de la capacitación:** Aplicar encuestas a los participantes para obtener resultados inmediatos de la capacitación impartida, con respecto al lugar de formación, materiales, entrenador, curso, etc.; aspectos que fomentarán el mejoramiento continuo de las condiciones de formación. Consiguientemente, evaluar la existencia de cambios en el rendimiento de los trabajadores que asistieron al entrenamiento, para determinar la eficacia de su ejecución y la satisfacción de las necesidades de conocimiento.

Las acciones hasta aquí mencionadas se detallan en la Tabla N° 34.

Tabla N° 34.
Acciones de gestión del factor capacitación y desarrollo

Tabla 1/2

Área de estudio	Objetivo	Resultados esperados	Proceso	Actividades	Metodología	Periodos	Duración	Presupuesto	Responsables				
Capacitación y desarrollo	Ampliar los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores, en términos de desarrollo profesional y personal.	Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por el personal. Mejora del desempeño de los colaboradores en sus actividades.	Análisis de las necesidades de capacitación	Realización y aplicación de encuestas	Recopilación de la información	1 vez al año	2 semanas	10,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH ▪ Jefes de área 				
			Categorización de las necesidades de capacitación	Recepción de las solicitudes de capacitación				Integración de las necesidades de capacitación por categorías:	Tabulación de encuestas Unificación de ideas	Seminarios Conferencias Simulaciones Estudio de casos Juegos	2 veces al año	30 horas	-
				Formación en desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento humano en el trabajo ▪ Inteligencia emocional 	1500,00	▪ Capacitador						
				Formación en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención al cliente ▪ Habilidades de ventas 								
				Formación técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualización en legislación ▪ Actualización en sistemas TIC 			30 horas	1500,00				
				Diseño del plan de capacitación	Especificación de las capacitaciones	Revisión de planes previos de capacitación y contacto con capacitadores	1 vez al año	1 ½ mes	45,00				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH
					Evaluación y aprobación del programa anual de capacitación	Análisis de la información de las capacitaciones							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo
				Ejecución del plan de capacitación	Coordinación de la capacitación (contratación de capacitadores, coordinación de recursos físicos)	Planeación Organización	2 veces al año	6 meses	3500,00				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH

Tabla 2/2

			Convocatoria del personal a la capacitación	Vía correo electrónico y documento físico				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH
			Realización de capacitaciones	Depende de la temática				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitador
		Evaluación de la capacitación	Definición de los ítems a evaluar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción de los colaboradores con la capacitación ▪ Aplicabilidad de la capacitación en el área laboral 	Recopilación de información Verificación de resultados	2 veces al año	2 meses	30,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRHH ▪ Jefes de área
			Realización y aplicación de encuestas o entrevistas					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH ▪ Jefes de área
TOTAL							6585,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Tipán

5.3.2. Compañerismo, Relación Jefe-colaborador y Reconocimiento

Los factores sucesivos en orden a la Capacitación y desarrollo, se presentan a continuación en una tabla que comprende las posibles acciones favorables a su optimización.

Tabla N° 35.
Acciones de gestión de los factores Compañerismo, Relación
Jefe - Colaborador y Reconocimiento

Tabla 1/2

Área de estudio	Objetivo	Resultados esperados	Estrategias	Periodos	Duración	Presupuesto	Responsables		
Compañerismo	Mejorar la relación entre compañeros de trabajo.	Mejora en las relaciones interpersonales y grupales.	Realizar de talleres motivacionales orientadas a fomentar el compañerismo	4 veces al año	1 hora	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Jefes de área 		
			Organizar equipos de soporte de actividades	4 veces al año	Depende de la situación	150,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH ▪ Colaboradores 		
			Implementar un sistema de solución de conflictos	Todo el año	Depende de la situación	10,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRHH ▪ Jefes de área 		
			Realizar dinámicas al interior de la empresa.	2 cada mes	30 minutos	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH ▪ Colaboradores 		
			Realizar actividades de recreación fuera de la empresa					800,00	
			Encuentros deportivos	3 veces al año	Depende de la situación	500,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRHH ▪ Colaboradores 		
			Campamentos de integración	1 vez al año	Depende de la situación	300,00			
			Conmemorar eventos especiales					850,00	
			Cumpleaños	1 cada mes	1 hora	250,00			
						Navidad	1 vez al año	Tiempo necesario	600,00
TOTAL						1810,00			
Relación jefe- colaborador	Mejorar la relación entre superiores y colaboradores.	Incremento de la confianza del empleado hacia sus superiores.	Implementar un sistema de sugerencias						
			Reunión del gerente con los colaboradores	1 cada mes	1 hora	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRHH 		
			Almuerzo del gerente con un colaborador destacado	1 cada mes	Tiempo necesario	360,00			
			Implementar un buzón de sugerencias	Revisión mensual	Depende de la situación	10,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de RRHH 		
	Discutir, acordar y poner en práctica las buenas ideas o sugerencias de los colaboradores.	Depende de la situación	Depende de la situación	Depende de la situación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Jefes de área ▪ Colaboradores 				
TOTAL						370,00			

Tabla 2/2

Reconocimiento	Motivar a los colaboradores a laborar con excelencia.	Incremento de la motivación de los colaboradores en la ejecución de tareas.	Valorar el trabajo (Destacar las buenas tareas)	Todo el año	Todo el año	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Jefes de área 		
			Reconocer por el tiempo de servicio					700,00	
			Evento de premiación en periodos de 5 años	1 vez al año según la situación	2 horas	300,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRH 		
			Costeo de un porcentaje del valor de un curso o capacitación		Depende de la situación	100,00 c/u			
			Viajes dentro del país		3 días	300,00 c/u			
			Reconocer el buen desempeño					860,00	
			Sistema del empleado del mes y del trimestre	Todo el año	1 mes 3 meses	10,00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivo ▪ Departamento de RRH ▪ Jefes de área 		
			Bono por cumplimiento de metas	Trimestral Opcional y alternativo en el año	-	100,00 c/u			
			Costear un porcentaje del valor de actividades del gusto del trabajador		-	50,00 c/u			
			Días adicionales de vacación		1 día	700,00 c/u			
TOTAL					1560,00				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Alexandra Tipán

Cabe mencionar que las acciones establecidas para cada uno de los factores expuestos en la propuesta, constituyen sugerencias de actuación, por lo que en caso de ser consideradas, una vez implantadas se deberá realizar una evaluación mediante la aplicación de un cuestionario de medición del clima organizacional, para determinar el grado de optimización y obtención de los resultados esperados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De la presente investigación resultan las conclusiones que a continuación se exponen:

- El actual mundo cambiante y competitivo obliga a las empresas a adaptarse al entorno, crear valor y distinguirse de las demás. Esto solo es posible con una orientación hacia las personas y en específico, hacia la mejora de su ambiente de trabajo, que responde a las necesidades de atención del personal y faculta la trascendencia empresarial.
- El clima organizacional es producto tanto de la personalidad y características individuales de los colaboradores como de la realidad estructural y es un medio de transformación de empresas desde una situación de optimización, que al ser multidimensional trasciende en diversas variables empresariales como: baja rotación de personal, capacidad competitiva, mayor productividad, etc., además de contribuir al logro de una calidad de vida adecuada y consecuentemente al Buen Vivir.
- La investigación aporta con un nuevo orden de expectativas laborales, pues los resultados obtenidos no coinciden con otros similares respecto de la jerarquía factorial del clima, sin embargo se observa la presencia común de aspectos relativos a la Relación jefe-colaborador que se ubican entre los cuatro primeros lugares de todas las jerarquías expuestas.
- Los colaboradores determinan que los principales factores que generan clima organizacional positivo y en que los directivos deben orientar sus esfuerzos, en orden de importancia son: capacitación y desarrollo, compañerismo, relación jefe-colaborador y reconocimiento. Esta situación aporta a la falta de conocimiento de los gestores del personal entrevistados sobre los aspectos críticos del ambiente laboral.

- Dado por los cuatro primeros lugares de importancia en la jerarquía factorial del clima, las necesidades actuales primordiales del talento humano involucran sentimientos de logro y autorrealización y considerables implicaciones psicológicas, más que físicas o netamente económicas.
- Los resultados obtenidos ratifican la transición de las necesidades de los trabajadores, de lo económico a lo intelectual, de lo tangible válido a lo intangible valioso, y con ello, de las prácticas de gestión aludidas ahora al conocimiento y a la valoración inmaterial de las empresas mediante el reconocimiento de las personas como seres humanos generadores de excelencia organizacional.
- Existe divergencia de opinión entre los administradores de personal y el talento humano con respecto a la importancia de los factores del clima, pues en la mayoría no coinciden (4 de 3). Sin embargo concuerdan en dos de los cuatro factores determinantes del clima organizacional, pero difieren especialmente con el situado en primer lugar: capacitación y desarrollo.
- Los administradores están conscientes de la importancia del talento humano en las empresas, saben que los procesos que facultan la existencia de una organización dependen de la capacidad de sus colaboradores y por lo tanto expresan que orientar acciones hacia la optimización del ambiente laboral es necesario para lograr los resultados esperados, por lo que estarían dispuestos a efectuar acciones de mejora.
- Finalmente, es necesario señalar que la investigación presentó limitaciones con respecto a la obtención de información específica e interna de las empresas, pues se mostraron temerosas de una posible filtración de datos entre las mismas. Motivo por el cual se salvaguardó la razón social de cada una, denominándolas como Empresa A, B y C.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones producto de la investigación son las siguientes:

- Contrastar la jerarquía obtenida de esta tesis con las referidas de otros autores, para condensar todas las dimensiones en trabajos futuros de investigación o diagnósticos del clima organizacional.
- Ampliar el estudio sobre la jerarquía de las dimensiones del clima organizacional en empresas de otros sectores organizacionales para contrastar con los resultados obtenidos en este trabajo investigativo.
- Ahondar en preguntas y obtener respuestas mediante la ejecución de futuros proyectos, pues estudiar el clima organizacional no es redundar en investigaciones homogéneas o con resultados absolutos y aunque todo está parcialmente dicho, nada está totalmente claro y si algo se sabe es que el desarrollo y el mundo cambiante cada vez más nos enfrenta a nuevos retos. Desde ese punto de vista son posibles los estudios sobre el clima organizacional y otras variables escasamente consideradas como la productividad.
- Re - direccionar los esfuerzos organizacionales hacia las dimensiones con mayor importancia para el talento humano, considerando la propuesta presentada en esta investigación para instituir programas de capacitaciones periódicas y de desarrollo profesional-personal y demás actividades de gestión dirigidas a los factores estratégicos establecidos.
- Enfatizar en prácticas organizacionales basadas en la preocupación real por las necesidades de los colaboradores como individuos, actuando sobre aspectos de implicación psicológica y creando situaciones óptimas de bienestar laboral que trasciendan en lo personal y que sirvan para la generación de ventajas distintivas frente a la creciente competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era Ed.). Colombia: Pearson Educación.
2. Chiang, M., Martín, M., y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de http://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
3. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da Ed.). México: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. (3ra Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
7. Cuesta, A. (2011). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
8. Guillén, C., Gala, F., y Velázquez, R. (2000). Clima Organizacional. En Guillén, C., y Guil, R., *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (165-179). España: McGraw-Hill.
9. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Ed.). México: McGraw-Hill.
10. Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.
11. Ortiz, S. (2003). *Visión y Gestión empresarial: Cómo articular las estrategias y el capital humano para triunfar en la Economía del Conocimiento*. Madrid, España: Thomson Editores.
12. Peiró, J. (1995). *Psicología de la organización* (5ta Ed.). Madrid, España: Torán S.A.

13. Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ta Ed.). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/168127727/Stephen-P-Robbins-y-Timothy-a-Judge-Comportamiento-Organizacional-15-Edicion>
14. Werther, W., y Keith D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta Ed.). México: McGraw-Hill.

Folletos

15. Patiño, M. (2008). *Investigación básica*. [Compilación]. Santo Domingo, Ecuador. Autor.

Documentos digitales

16. Aburto, H., y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49.
17. Arancibia J. (2006). Clima organizacional como herramienta de gestión. En Marchant, R., *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional* (133-142). Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.
18. Bravo, M., y Cárdenas, D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. [Facultad de Ciencias Económicas y Sociales], Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
19. Cabrera, G. (1999). Clima organizacional en empresas chilenas. *Revista PSI*, 1(2), ISSN: 1516-4888.
20. Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. [Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano], Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
21. Chavista, N., Riaño, J., y Pedraza, D. (2012). *Impacto de las variables del clima organizacional, en el diagnóstico aplicado en las empresas colombianas*. [Facultad de Ciencias Empresariales], Universidad de San Buenaventura, Bogotá, Colombia.
22. Chiang, M., Salazar, C., y Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
23. Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449, (2008, 20 de octubre). Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador (2007).

24. Delgado, M., Gómez, L., Romero, A., y Vásquez, M. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos?. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 49-62.
25. Efectividad gerencial para el logro de resultados. (s. f.). En *Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual* (1-30). Recuperado de http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias_pdf/Guia_Efectividad_gerencial_Clave_para_el_logro_de_resultados.pdf
26. Esquivel, R. (2007). *Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos32/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
27. Forero, C., Morales, X., y Velandia, M. (2008). *Clima organizacional Flores La Valvanera Ltda*. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
28. Gallardo, E., González, T., Martínez, C., y Pardo del Val, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española: Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 232-252.
29. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
30. Grisales, J., y Monroy, I. (2011). *Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
31. Guillén, I., y Aduana, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: Estudio del caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64.
32. Hernández, R., y Fernández, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Revista Humanitas*, 5(5), 6-40.
33. Hernández, R., y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37.
34. Investigación Ekos Negocios. (2009). Por una gestión del talento humano que se traduce en resultados. *Revista Ekos: Economía y Negocios*, (188), 13-42.
35. Investigación Ekos Negocios. (2011). Colaboradores felices, ¡Empresas exitosas!. *Revista Ekos: Economía y Negocios*, (205), 34-77.

36. Investigación Ekos Negocios. (2012). Ambiente Laboral 2011. *Revista Ekos: Economía y Negocios*, (213), 48-53.
37. Ley Orgánica de Comunicación. Registro Oficial N° 22, Tercer Suplemento, (2013, 25 de junio). Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador (2007).
38. Marchant, R. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal (1). *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 58-69.
39. Noriega, V. M., y Pría, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 116-122.
40. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Resolución No. CPN-002-2013, (2013, 24 de junio). Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades (2013).
41. Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Decisión 584. Resolución 957, (2004, 7 de mayo). Comunidad Andina de Naciones.
42. Reinoso, H., y Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
43. Sacca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. [Facultad de Educación], Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
44. Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. [Facultad de Ciencias Administrativas], Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
45. Zapata, R. (2005). Medir el impacto de la capacitación. En Marchant, R., *Actualizaciones para el desarrollo organizacional: Primer seminario* (123-127). Viña del Mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.

Páginas Web

46. Buenviver.gob.ec. (2013). Recuperado el 27 de junio de 2014, de <http://www.buenviver.gob.ec/>
47. Definición.DE. (2014). *Diccionario virtual*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://definicion.de/>

48. Degerencia.com. (s.f.). *Clima Organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2011, de http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
49. Gerenteweb.com. (s.f.). *¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?*. Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://gerenteweb.com/noticias.php?id=00050>
50. Gonçalves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
51. Maisch, E. (2004). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
52. Manuelgross.bligoo.com (2010). Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1116157/Inteligencia-Emocional-Origenes-bases-biologicas-aprendizaje-y-comportamiento-laboral.html#content-top>
53. Rubio, E. (s.f.). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

ANEXOS

Anexos N° 1.

Cuestionario aplicado a los colaboradores de las empresas de comunicación escrita

				
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS <u>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</u>				
Objetivo:				
Identificar el grado de importancia para el talento humano de los factores del clima organizacional.				
Antecedentes:				
<ul style="list-style-type: none"> Este cuestionario no está orientado a diagnosticar el clima dentro de su organización, sino a conocer sus expectativas con respecto al mismo. La encuesta es anónima por lo que se agradece y solicita honestidad en su opinión. Leer cuidadosamente cada enunciado. Todas las opciones deben ser marcadas. 				
Marque con una X el indicador que mejor refleje su opinión considerando lo siguiente:				
1	2	3	4	
Poco importante	Medianamente importante	Importante	Sumamente importante	
AMBIENTE FÍSICO				
	1	2	3	4
1.	Disponer de equipos e insumos necesarios para el desarrollo de mis funciones (artículos de oficina, computadoras, impresoras, etc.)			
2.	Tener una ventilación e iluminación adecuadas en mi lugar de trabajo.			
3.	Tener un espacio físico suficiente en mi lugar de trabajo.			
4.	Tener comodidad en mi puesto de trabajo (silla ergonómica, escritorio adecuado, etc.)			
5.	Tener un software actualizado en los equipos que utilizo. Tecnología moderna.			
6.	Buen funcionamiento de los equipos tecnológicos y demás materiales que utilizo.			
ESTRUCTURA				
	1	2	3	4
7.	Existencia de misión, visión, objetivos y políticas claramente definidos que orienten la ejecución de mis actividades laborales.			
8.	Conocer la misión, visión, objetivos y políticas de la organización en que laboro.			
9.	Conocer de forma específica las funciones relativas a mi puesto de trabajo.			
10.	Estar informado de los cambios y novedades relativos a la organización para la que trabajo.			
11.	Existencia de trámites simples que faciliten la realización de mis tareas.			
12.	Estar ubicado en un cargo laboral en función de mis conocimientos, habilidades y destrezas.			
LIDERAZGO				
	1	2	3	4
13.	Presenciar un trato amable y respetuoso de parte de mi jefe.			
14.	Sentirme en libertad para expresar opiniones y realizar sugerencias a mi jefe respecto a la empresa.			
15.	Sentir que mi jefe es justo en el trato a las personas. Ausencia de favoritismo.			
16.	Tener la seguridad de que mi jefe orienta mi trabajo al cumplimiento de objetivos y al desarrollo organizacional.			
17.	Sentir que mi jefe confía en mí y en las acciones que realizo en la organización.			
18.	Sentir que mi jefe se interesa en mí como persona y no tan sólo como colaborador.			
<i>Continúa al reverso</i>				

1	2	3	4			
Poco importante	Medianamente Importante	Importante	Sumamente Importante			
COMPAÑERISMO			1	2	3	4
19.	Trabajar en equipo con mis compañeros de la organización.					
20.	Sentirme respetado por mis compañeros en mis costumbres, personalidad y diferencias de pensamiento.					
21.	Mantener una comunicación abierta y transparente con mis compañeros de trabajo.					
22.	Mantener una relación fraterna con todos los miembros de la empresa.					
23.	Existencia de apoyo y cooperación entre compañeros frente a la aparición y resolución de conflictos.					
24.	Existencia de programas de integración entre compañeros de trabajo.					
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			1	2	3	4
25.	Recibir capacitaciones sobre temas relacionados a mi puesto de trabajo u otros intereses.					
26.	Lograr mediante capacitaciones el desarrollo de mi talento.					
27.	Tener estabilidad laboral.					
28.	Sentir que se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y familiar.					
29.	Tener oportunidades de ascenso de acuerdo al esfuerzo en mi labor.					
30.	Presencia de actividades recreativas que me permitan salir de la rutina.					
RECONOCIMIENTO			1	2	3	4
31.	Existencia de incentivos económicos.					
32.	Existencia de incentivos personales (capacitaciones, viajes, etc.)					
33.	Ser considerado como ejemplo de lo que se debe hacer.					
34.	Recibir una remuneración justa acorde a mi nivel de desempeño en la empresa.					
35.	Presencia de valoración de mi trabajo en general.					
36.	Sentir que se fijan más en mis fortalezas que en mis puntos débiles.					
AUTONOMÍA			1	2	3	4
37.	Tomar la iniciativa para resolver los problemas que se presenten de forma inesperada lo más pronto posible, sin esperar una autorización previa.					
38.	Tener independencia para desarrollar mis ideas creativas e innovadoras.					
39.	Verificación periódica por parte de mi superior respecto al logro de los objetivos.					
40.	Contar con la libertad de organizarme en la realización de mis actividades y su priorización.					
41.	Tener la facultad de elegir el método o procedimiento que considero más adecuado para realizar mis labores.					
42.	Tener la facultad de tomar decisiones importantes en mi puesto de trabajo.					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN						

Anexos N° 2.
Entrevista realizada a los gestores de personal de las empresas de comunicación escrita



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
 INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la opinión de directivos y especialistas respecto a la importancia de los factores del clima organizacional y la gestión del talento humano.

1. ¿Considera necesario orientar acciones hacia el trabajador y la optimización de su ambiente?
2. ¿Cuál es la primera acción en la que usted se enfocaría para optimizar el clima organizacional?
3. El clima organizacional, determinado como el ambiente general de trabajo involucra una serie de factores de análisis. ¿Conoce usted en qué factor del clima organizacional se debe enfatizar la gestión del talento humano para lograr un ambiente óptimo?
4. ¿Cree que la existencia de políticas y prácticas organizacionales claras influyen en la percepción de los trabajadores respecto del clima?
5. ¿Cree factible realizar capacitaciones al trabajador? ¿Incluso en temas distintos a las actividades de la empresa?
6. ¿Es importante el reconocimiento del colaborador por su desempeño?
7. ¿Es factible brindar autonomía a los colaboradores?
8. ¿Qué cree usted que los colaboradores esperan obtener de una empresa?
9. ¿Qué espera obtener una empresa de sus colaboradores?
10. Ordene los siguientes factores en una jerarquía del 1 al 7 según usted considere importantes dentro del clima organizacional.

Anexos N° 3.

Ficha de respuestas de ordenamiento de factores presentada a los gestores de personal de las empresas de comunicación escrita



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Objetivo: Conocer la opinión de directivos o jefes de área respecto a la importancia de los factores del clima organizacional.

- Ordene los siguientes factores en una jerarquía del 1 al 7 según usted considere importantes dentro del clima organizacional.

Ambiente físico	
Estructura (normas, políticas, misión, etc.)	
Relación jefe-colaborador	
Compañerismo	
Capacitación y desarrollo	
Reconocimiento	
Autonomía	