

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA
METROPOLITANA DE ASEO DE QUITO, EMASEO EP**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KAREN ESTEFANÍA BENALCÁZAR TUGA

DIRECTOR: ING. MARÍA BELÉN SANDOVAL

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Ing. María Belén Sandoval

INFORMANTES:

Dr. Rene Morales

Dra. Lilian Terán

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico de manera especial a Dios, quien me dio las fuerzas para seguir adelante y no renunciar a mis sueños. A mis padres y abuelos, por su apoyo infaltable, por estar a mi lado guiándome, dándome amor, confianza y enseñanzas en todas las etapas de mi vida. A mi hermana, por su preocupación y apoyo incondicional. A mi esposo e hija, por su infinito apoyo, preocupación y amor les dedico cada triunfo de mi vida, ya que son quienes han estado ahí en todo momento, brindándome su cariño, el que muchas veces fue mi motor para seguir adelante.

Karen

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, por darme unos padres ejemplares ya que han estado presentes en todo momento brindándome la fortaleza, guía y protección necesaria para ser una persona y profesional de bien. A mi esposo e hija quienes han sido mi fuente de inspiración. A mi Universidad por darme la oportunidad de formarme y poder impartir mis conocimientos en el transcurso de mi vida. A mi Directora por su dedicación, valiosas enseñanzas, paciencia, amistad y apoyo incondicional que me brindo en todo momento para hacer posible la culminación de esta investigación.

Karen

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 GENERALIDADES, 4

- 1.1 LA EMPRESA, 4
- 1.2 CADENA DE VALOR, 6
- 1.3 MAPA DE PROCESOS, 10
- 1.4 ORGANIGRAMA, 13
 - 1.4.1 Organigrama general, 13**
 - 1.4.2 Organigrama vertical, 15**
- 1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 20
 - 1.5.1 Misión, 20**
 - 1.5.2 Visión, 21**
 - 1.5.3 Valores Corporativos, 21**
 - 1.5.4 FODA, 22**
 - 1.5.4.1 Fortalezas, 23
 - 1.5.4.2 Oportunidades, 24
 - 1.5.4.3 Debilidades, 24
 - 1.5.4.4 Amenazas, 26

2 CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD, 28

- 2.1 ORÍGENES, DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL, 28
 - 2.1.1 Origen, 28**
 - 2.1.2 Definición del clima laboral, 29**
 - 2.1.3 Elementos del clima laboral, 29**
 - 2.1.4 Características que influyen en la percepción del clima, 31**
- 2.2 RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES, 33
 - 2.2.1 Motivación, 34**
 - 2.2.2 Liderazgo, 47**
 - 2.2.3 Satisfacción laboral, 49**
 - 2.2.4 Comunicación, 50**
- 2.3 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, 52
 - 2.3.1 Cultura organizacional, 52**
 - 2.3.1.1 Características de la Cultura Organizacional, 53
 - 2.3.1.2 Elementos de la Cultura Organizacional, 54
 - 2.3.2 Clima Organizacional, 55**
 - 2.3.2.1 Instrumentos de medición del Clima Organizacional, 56
 - 2.3.2.2 Los componentes del Clima Organizacional son, 58
 - 2.3.3 Organización del trabajo, 59**

2.4	COMO SE RELACIONA EL CLIMA LABORAL E INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD, 61
2.4.1	Definición de productividad laboral, 61
3	EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EMASEO EP, 63
3.1	LA ENCUESTA, 63
3.1.1	Diseño del instrumento, 63
3.1.2	Población y Muestra, 65
3.1.2.1	Población, 65
3.1.2.2	Cálculo estadístico de la muestra, 65
3.1.3	Aplicación del instrumento, 67
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 174
4.1	CONCLUSIONES, 174
4.2	RECOMENDACIONES, 178
	REFERENCIAS, 181

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Análisis FODA, 27
- Cuadro N° 2: Encuesta sobre el clima laboral de la empresa EMASEO EP, 63
- Cuadro N° 3: Cargos Administrativos de la Empresa EMASEO EP, 68
- Cuadro N° 4: Antigüedad laboral del personal administrativo de los altos mandos de la empresa EMASEO EP. (Años), 69
- Cuadro N° 5: Instrucción del personal administrativo de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP, 70
- Cuadro N° 6: Género del personal administrativo de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP, 71
- Cuadro N° 7: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige, 72
- Cuadro N° 8: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa, 73
- Cuadro N° 9: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo, 74
- Cuadro N° 10: Considera que sus necesidades son satisfechas, 75
- Cuadro N° 11: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente, 76
- Cuadro N° 12: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico), 78
- Cuadro N° 13: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar, 79
- Cuadro N° 14: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, 80
- Cuadro N° 15: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones, 81
- Cuadro N° 16: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, 82
- Cuadro N° 17: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida, 83
- Cuadro N° 18: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas, 84
- Cuadro N° 19: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional), 85
- Cuadro N° 20: Siente que la organización del trabajo es la adecuada, 86
- Cuadro N° 21: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización, 87
- Cuadro N° 22: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, 89
- Cuadro N° 23: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización, 90
- Cuadro N° 24: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo, 91
- Cuadro N° 25: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, 92
- Cuadro N° 26: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, 93
- Cuadro N° 27: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados, 94
- Cuadro N° 28: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa, 95
- Cuadro N° 29: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa, 96

- Cuadro N° 30: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores, 97
- Cuadro N° 31: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, 98
- Cuadro N° 32: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, 100
- Cuadro N° 33: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto, 101
- Cuadro N° 34: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma, 102
- Cuadro N° 35: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado, 103
- Cuadro N° 36: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, 104
- Cuadro N° 37: Existe un clima de confianza y transparencia, 105
- Cuadro N° 38: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa, 106
- Cuadro N° 39: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, 107
- Cuadro N° 40: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo, 108
- Cuadro N° 41: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones, 109
- Cuadro N° 42: La empresa se preocupa por la capacitación del personal, 111
- Cuadro N° 43: Se respeta el horario de trabajo establecido, 112
- Cuadro N° 44: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente, 113
- Cuadro N° 45: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, 114
- Cuadro N° 46: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 115
- Cuadro N° 47: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto, 116
- Cuadro N° 48: Cargos Administrativos de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 117
- Cuadro N° 49: Antigüedad laboral del personal administrativo de los mandos medios de la empresa EMASEO EP, 118
- Cuadro N° 50: Instrucción de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 119
- Cuadro N° 51: Género de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 120
- Cuadro N° 52: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige, 121
- Cuadro N° 53: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa, 122
- Cuadro N° 54: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo, 123
- Cuadro N° 55: Considera que sus necesidades son satisfechas, 124
- Cuadro N° 56: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente, 125
- Cuadro N° 57: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico), 127
- Cuadro N° 58: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar, 128
- Cuadro N° 59: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, 129
- Cuadro N° 60: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones, 130
- Cuadro N° 61: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, 132
- Cuadro N° 62: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida, 133
- Cuadro N° 63: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas, 134

- Cuadro N° 64: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional), 135
- Cuadro N° 65: Siente que la organización del trabajo es la adecuada, 136
- Cuadro N° 66: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización, 137
- Cuadro N° 67: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, 139
- Cuadro N° 68: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización, 140
- Cuadro N° 69: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo, 141
- Cuadro N° 70: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, 142
- Cuadro N° 71: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, 143
- Cuadro N° 72: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados, 145
- Cuadro N° 73: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa, 146
- Cuadro N° 74: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa, 147
- Cuadro N° 75: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores, 148
- Cuadro N° 76: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, 149
- Cuadro N° 77: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, 150
- Cuadro N° 78: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto, 151
- Cuadro N° 79: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma, 152
- Cuadro N° 80: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado, 153
- Cuadro N° 81: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, 154
- Cuadro N° 82: Existe un clima de confianza y transparencia, 156
- Cuadro N° 83: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa, 157
- Cuadro N° 84: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, 158
- Cuadro N° 85: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo, 159
- Cuadro N° 86: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones, 160
- Cuadro N° 87: La empresa se preocupa por la capacitación del personal, 161
- Cuadro N° 88: Se respeta el horario de trabajo establecido, 162
- Cuadro N° 89: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente, 163
- Cuadro N° 90: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, 164
- Cuadro N° 91: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 165
- Cuadro N° 92: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto, 166
- Cuadro N° 93: Plan de mejora propuesto para los mandos altos, 169
- Cuadro N° 94: Plan de mejora propuesto para los mandos medios, 172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Ubicación geográfica de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP. Sede: Av. Occidental s/n y Mariana de Jesús, 5
- Gráfico N° 2: Cadena de valor de residuos sólidos de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP, 9
- Gráfico N° 3: Mapa de procesos de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP, 12
- Gráfico N° 4: Organigrama general de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP, 14
- Gráfico N° 5: Organigrama de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP, 16
- Gráfico N° 6: Elementos del Clima Laboral, 30
- Gráfico N° 7: Pirámide de las Necesidades de Maslow, 37
- Gráfico N° 8: Dos Factores Higiénicos y Motivacionales, 40
- Gráfico N° 9: Cargos Administrativos de los mandos altos, 68
- Gráfico N° 10: Antigüedad Laboral de los altos mandos, 69
- Gráfico N° 11: Instrucción del personal administrativo, 70
- Gráfico N° 12: Género del personal administrativo, 71
- Gráfico N° 13: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige, 72
- Gráfico N° 14: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa, 73
- Gráfico N° 15: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo, 74
- Gráfico N° 16: Considera que sus necesidades son satisfechas, 75
- Gráfico N° 17: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente, 76
- Gráfico N° 18: Porcentaje, 78
- Gráfico N° 19: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar, 79
- Gráfico N° 20: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, 80
- Gráfico N° 21: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones, 81
- Gráfico N° 22: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, 82
- Gráfico N° 23: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida, 84
- Gráfico N° 24: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas, 85
- Gráfico N° 25: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional), 86
- Gráfico N° 26: Siente que la organización del trabajo es la adecuado, 87
- Gráfico N° 27: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización, 88
- Gráfico N° 28: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, 89
- Gráfico N° 29: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización, 90
- Gráfico N° 30: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo, 91

- Gráfico N° 31: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, 92
- Gráfico N° 32: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, 93
- Gráfico N° 33: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados, 95
- Gráfico N° 34: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa, 96
- Gráfico N° 35: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa, 97
- Gráfico N° 36: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores, 98
- Gráfico N° 37: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, 99
- Gráfico N° 38: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, 100
- Gráfico N° 39: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto, 101
- Gráfico N° 40: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma, 102
- Gráfico N° 41: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado, 103
- Gráfico N° 42: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, 104
- Gráfico N° 43: Existe un clima de confianza y transparencia, 106
- Gráfico N° 44: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa, 107
- Gráfico N° 45: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, 108
- Gráfico N° 46: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo, 109
- Gráfico N° 47: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones, 110
- Gráfico N° 48: La empresa se preocupa por la capacitación del personal, 111
- Gráfico N° 49: Se respeta el horario de trabajo establecido, 112
- Gráfico N° 50: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente, 113
- Gráfico N° 51: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, 114
- Gráfico N° 52: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 115
- Gráfico N° 53: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto, 116
- Gráfico N° 54: Cargos Administrativos de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 118
- Gráfico N° 55: Antigüedad laboral de los mandos medios de la empresa EMASEO EP, 119
- Gráfico N° 56: Instrucción de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 120
- Gráfico N° 57: Género de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP, 121
- Gráfico N° 58: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige, 122
- Gráfico N° 59: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa, 123
- Gráfico N° 60: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo, 124
- Gráfico N° 61: Considera que sus necesidades son satisfechas, 125
- Gráfico N° 62: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente, 126
- Gráfico N° 63: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico), 127
- Gráfico N° 64: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar, 128
- Gráfico N° 65: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo, 130

- Gráfico N° 66: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones, 131
- Gráfico N° 67: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas, 132
- Gráfico N° 68: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida, 134
- Gráfico N° 69: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas, 135
- Gráfico N° 70: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional), 136
- Gráfico N° 71: Siente que la organización del trabajo es la adecuada, 137
- Gráfico N° 72: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización, 138
- Gráfico N° 73: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo, 139
- Gráfico N° 74: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización, 140
- Gráfico N° 75: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo, 141
- Gráfico N° 76: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, 142
- Gráfico N° 77: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, 143
- Gráfico N° 78: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados, 145
- Gráfico N° 79: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa, 146
- Gráfico N° 80: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa, 147
- Gráfico N° 81: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores, 148
- Gráfico N° 82: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, 149
- Gráfico N° 83: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, 151
- Gráfico N° 84: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto, 152
- Gráfico N° 85: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma, 153
- Gráfico N° 86: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado, 154
- Gráfico N° 87: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, 155
- Gráfico N° 88: Existe un clima de confianza y transparencia, 156
- Gráfico N° 89: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa, 157
- Gráfico N° 90: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, 158
- Gráfico N° 91: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo, 159
- Gráfico N° 92: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones, 160
- Gráfico N° 93: La empresa se preocupa por la capacitación del personal, 162
- Gráfico N° 94: Se respeta el horario de trabajo establecido, 163
- Gráfico N° 95: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente, 164
- Gráfico N° 96: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, 165
- Gráfico N° 97: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 166
- Gráfico N° 98: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto, 167

RESUMEN EJECUTIVO

El clima laboral es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 89), es decir es la percepción del individuo respecto a la empresa o al trabajo que realiza en ella es el resultado de la conducta y normativas de sus miembros en el que intervienen diferentes variables para que se dé un buen ambiente como las condiciones físicas, el reconocimiento, estar de acuerdo con las funciones a desempeñar todos esto acompañado de los factores como motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización del trabajo y productividad.

El primer capítulo contempla la descripción de la situación actual de la empresa, la elaboración de un modelo simplificado de la cadena de valor y un mapa de procesos los mismos que estaban establecidos por la organización en documentos electrónicos por lo que se procedió a elaborar los respectivos gráficos, un explicación del organigrama y una descripción de la planificación estratégica en donde se identificará la misión, visión y valores corporativos y la elaboración de un FODA.

El segundo capítulo abarca las argumentaciones teóricas y contextuales en donde se establece toda la información que soporta la investigación acerca del origen, la definición y los elementos del clima laboral, de la cultura laboral, del clima organizacional y la productividad así como la importancia y los elementos de la cultura organizacional y la organización del trabajo, las características que influyen en la percepción del clima, la

relación del clima laboral con otras variables o factores como: la motivación, el liderazgo, la satisfacción laboral, la comunicación, la cultura organizacional, el clima organizacional, la productividad y la relación del clima laboral y su influencia en la productividad.

En el tercer capítulo se plantea el modelo de la encuesta aplicada para poder dar solución a nuestra problemática, se muestran los resultados obtenidos tomando en cuenta los diferentes factores mencionados anteriormente y un plan de mejora con las diferentes acciones a tomar.

El último capítulo describe las conclusiones y recomendaciones que se desprendieron después de la aplicación de distintos instrumentos de recolección de datos en este estudio, se puede decir que se logró alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que el plan de mejora propuesto se lo ejecute y sea de utilidad a la organización para mejorar el clima laboral ya que se considera como un factor de éxito en la productividad de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo hacer un estudio de la influencia del clima laboral para mejorar de la productividad del personal administrativo de la empresa EMASEO EP, tomando en cuenta factores como: la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización del trabajo y la productividad con la finalidad realizar las actividades laborales con eficiencia por lo que se ha propuesto un plan de mejora.

Tomando en cuenta el nivel de preocupación sobre el clima laboral ya que los empleados son considerados como capital humano y lo que busca la empresa es hacer que el trabajo se lo realice de forma segura y eficiente haciendo cumplir las normas vigentes nacionales, asegurando las condiciones necesarias de infraestructura para que los empleados cuenten con un buen clima laboral y además tengan los servicios necesarios para que se desenvuelvan en su labor.

Es necesario conocer a los empleados puesto que cada uno es diferente al existir una variedad de caracteres, valores, culturas, géneros por lo que de una u otra manera su desempeño no es similar y lo ideal es unificar pensamientos tanto de empleados como de jefes para que así se camine hacia el futuro con un fin en común, tomando en cuenta que en el siglo XX las estructuras de las organizaciones son más flexibles al cambio sean públicas o privadas, esto ayuda mucho para poder examinar las percepciones del personal.

Se ha identificado que EMASEO EP no cuenta con un sistema de comunicación eficiente entre el personal administrativo, razón por la cual provoca malestar en el ambiente en el que laboran y da como resultado una desorganización en la ciudad en general, esto debido a que al momento de hacer las rutas de los vehículos ocasionan que estos se retrasen y la basura permanezca en las calles o en los lugares de recolección por varias horas dando como resultado un caos ya sea por los malos olores o por presentación de la ciudad, la falta de reconocimiento monetario y no monetario, con las condiciones de trabajo y lo que tiene que ver con las capacitaciones por otra parte la distribución de las tareas no está bien organizada lo que provoca una resistencia y un retraso de la empresa teniendo en cuenta que se manifiestan diferentes actitudes, culturas entre otras características y conociendo el impacto que tiene el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos y en la mejora de la productividad de los empleados, se realizará un estudio de la percepción de los trabajadores acerca de la organización en la que laboran, para así poder dar una solución mediante un plan de mejora.

La razón fundamental del presente estudio se centra en la importancia de la influencia del clima laboral y la necesidad de mejorar la productividad, mediante la realización de un estudio el mismo que pueda ayudar a la empresa de EMASEO EP., a mejorar su gestión realizando un análisis de la situación actual de la empresa mediante esta investigación podrá conocer la relación que existe entre los factores mencionados a fin de ser eficientes en el trabajo realizado.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, sin duda alguna se empleará técnicas de investigación que permitan extraer información clara y precisa para el estudio del clima laboral y su influencia en la productividad en la empresa EMASEO EP.

Al ser un estudio de tipo exploratorio en sus inicios permite la familiarización con el problema a investigar para luego convertirse en un estudio descriptivo el mismo que permitió manejar la información acerca de las características y funciones de la empresa mediante la recopilación de datos usando la encuesta como instrumento de recolección de datos para poder dar soluciones a los problemas analizados y así poder contribuir con el desarrollo de la empresa.

Se identificará los principales factores del clima laboral en una empresa de carácter público a través del método deductivo, el análisis de esta información permitirá proponer un modelo para evaluar empresas similares en el medio.

El desarrollo de esta investigación servirá a la empresa EMASEO EP., como base para mejorar su gestión con el personal mediante un plan de mejora al contener algunos aspectos relevantes para ser tomados en cuenta con los mismos en el ambiente en el que se desarrollan para que su futuro sea mejor y se pueda establecer la forma de alcanzar los objetivos para lo cual es necesario la colaboración de todo el personal y las personas que forman parte de las actividades internas como externas de la empresa bajo la conducción de alineamientos que harán que la empresa sea reconocida por su labor, y en tercer lugar será de ayuda para la ciudad ya que ellos se verán beneficiados de los resultados que esta ofrecerá con el paso del tiempo.

1 GENERALIDADES

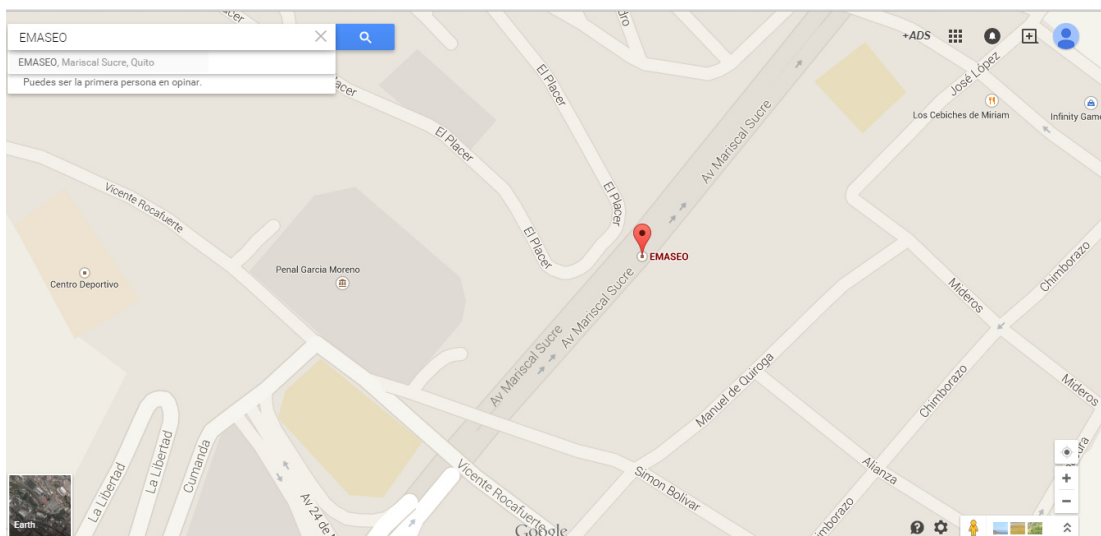
1.1 LA EMPRESA

La Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP, tiene sus inicios en noviembre de 1993 bajo la ordenanza No. 3054 cuando el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, decide hacer la publicación de su creación a finales de diciembre del mismo año en el Registro Oficial No. 347 bajo el periodo de alcaldía del Dr. Jamil Mahuad Witt, otorgándole el reconocimiento de ser la entidad pública municipal con autonomía administrativa, financiera y patrimonial debido a que se determinó que la ciudad de Quito necesitaba la creación de nuevos servicios básicos como energía eléctrica, agua potable y de una empresa que se encargue del manejo de los residuos de la ciudad, todo esto debido al aumento poblacional que se estaba dando a principios de los años 90 a causa de la migración de las provincias del país en busca de un mejor estilo de vida, pero es en el año de 1994 después de haber realizado un estudio referente a saneamiento ambiental cuando la empresa empieza a funcionar ya con el personal capacitado, equipo e infraestructura e inicia con las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos domiciliarios e industriales no peligrosos, barrido del espacio público, baldeo de plazas emblemáticas y transporte de residuos de toda la ciudad desde el Norte, Centro, Sur, y Parroquias no descentralizadas de Quito, finalmente en abril del 2010 se la considera Empresa Pública Metropolitana de Aseo, bajo una ordenanza metropolitana de Creación de Empresas Públicas Metropolitanas N° 0309. (Mosquera, 2011)

EMASEO EP., satisface a 2'576.287 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2011), cuenta con dos centros de operación: el edificio Administrativo que se encuentra ubicado en las calles Av. Occidental s/n y Mariana de Jesús (Gráfico N° 1) y; el Centro de Operaciones en la Av. Simón Bolívar (La Forestal). (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2011).

Esta empresa trabaja los 365 días del año, las 24 horas del día debido a que el trabajo que realizan los colaboradores es para todo el Distrito Metropolitano, razón por la cual lo dividen en dos turnos diurnos y nocturnos para poder llegar a cada punto de la ciudad. Esta empresa busca trabajar para la comunidad mediante la ejecución de procesos sostenibles con el adecuado manejo de los diferentes residuos para que de esta manera se contribuya al medio ambiente ofreciendo servicios que sean innovadores, tecnicados y automatizados para poder satisfacer las necesidades de la sociedad.

Gráfico N° 1: Ubicación geográfica de la empresa pública metropolitana de aseo de quito, EMASEO EP. Sede: Av. Occidental s/n y Mariana de Jesús



Fuente: (Google Maps, s.f.)

Elaborado por: Karen Benalcázar

1.2 CADENA DE VALOR

Según Porter (1996) La cadena de valor es “un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos”. (pág. 52)

Se identifican 2 actividades de valor: las primarias y las de apoyo:

- Actividades Primarias

Dess, Lumpkin, & Alan (2011) se refieren a las actividades primarias como la secuencia de actividades mediante las cuales se crea el producto o servicio, se vende y transfiere al comprador agregando un servicio postventa las mismas que están relacionadas con la competencia en cualquier industria y tienen 5 categorías: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y finalmente el servicio.

- Actividades de Apoyo

Según Dess, Lumpkin, & Alan (2011) argumenta que las actividades de apoyo agregan valor y pueden dividirse en 4 categorías: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humano y la administración general.

Se puede visualizar en el Grafico No 2 la estructura de la cadena de valor dentro del modelo de gestión que EMASEO EP mantiene junto a la alcaldía de turno y el Concejo

Metropolitano de Quito la misma que manejan para poder contribuir con el desarrollo de la ciudad en lo que se refiere a responsabilidad ambiental, se puede observar que la cadena de valor está dividida en actividades de apoyo y las de valor.

Emaseo EP tiene como actividades de apoyo las que se mencionan a continuación:

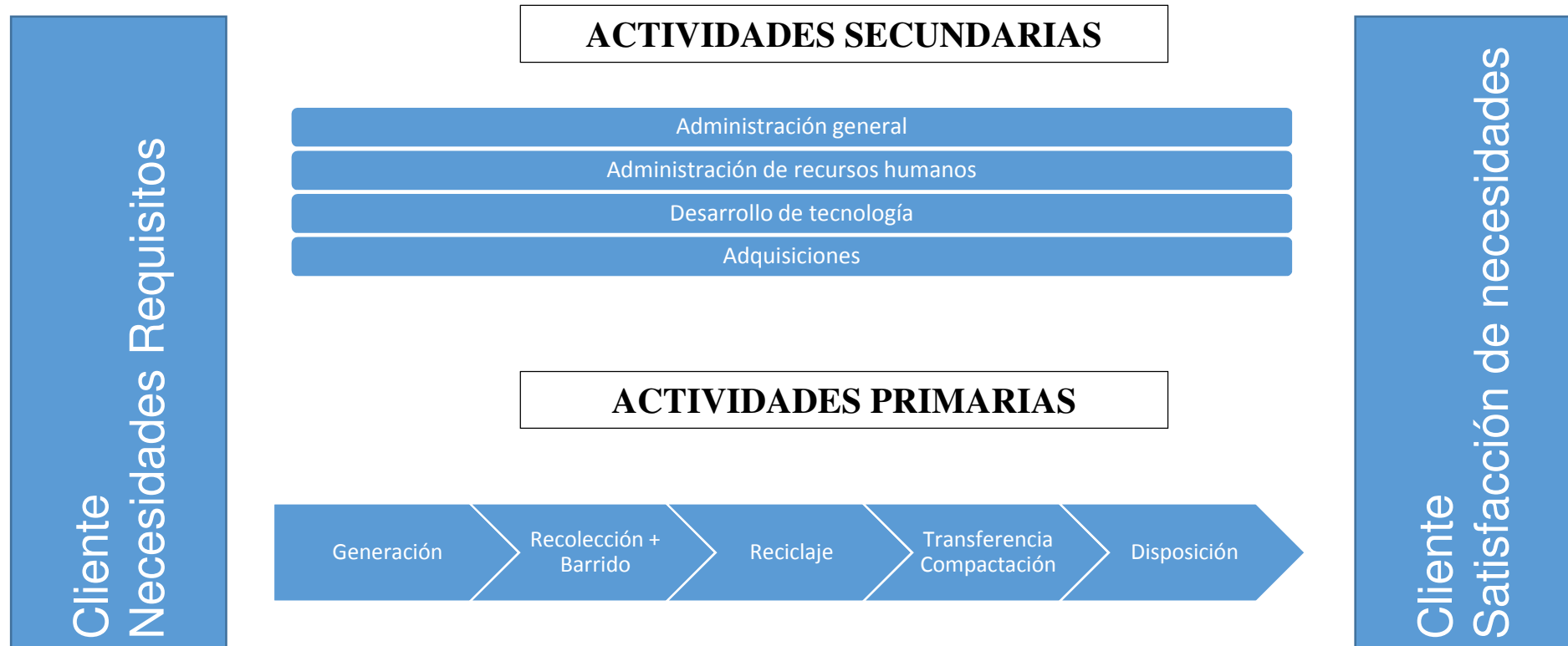
- Administración general que se encarga de tener los sistemas de planeación para poder alcanzar las metas y objetivos, las diferentes relaciones con los grupos de interés.
- Administración de recursos humanos brindan los mecanismos efectivos para el reclutamiento, el desarrollo y la retención de empleados mediante programas de premios e incentivos.
- Desarrollo de tecnología se encargan de las actividades de investigación y desarrollo para las iniciativas de procesos o servicios.
- Adquisiciones se encargan de la compra del análisis y la selección de insumos de materias primas los mismos que optimicen la calidad y velocidad y puedan minimizar los costos.

Emaseo EP tiene como actividades primarias las que se mencionan a continuación:

- Generación es la actividad que se encarga de ver cuáles son los índices de crecimiento de la generación de residuos sólidos urbanos en el Distrito metropolitano de Quito.

- Recolección + Barrido se maneja con la modalidad a pie de vereda, puerta a puerta, en horario diurno y nocturno, con frecuencias inter diarias de lunes, miércoles y viernes, así como de martes, jueves y sábado; excepto las parroquias rurales que tienen una frecuencia especial de acuerdo con las características particulares de cada zona también se puede dar el servicio de barrido tradicional manual y el mecánico.
- Reciclaje trabaja para que este servicio sea diferenciado entre residuos biodegradables orgánicos) y no biodegradables (inorgánicos).
- Transferencia Compactación lleva los residuos sólidos a un lugar en donde no afecte a la ciudadanía y puedan ser tratados o destruidos.

Gráfico N° 2: Cadena de valor de residuos sólidos de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP



Fuente: (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2010)

Elaborado por: Karen Benalcázar

1.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos nos muestra una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado. (Zaratiegui, 1999)

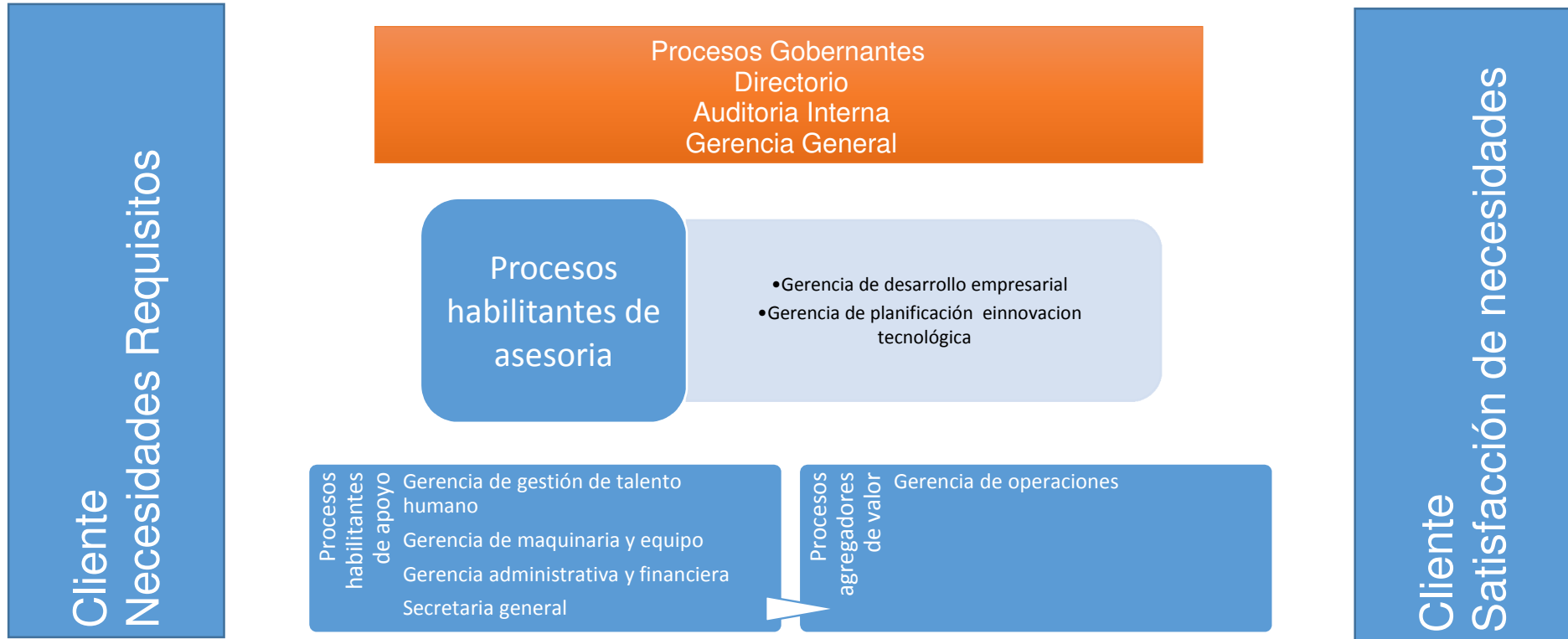
Por lo dicho anteriormente EMASEO EP., nos muestra su mapa de procesos en el Gráfico N° 3.

EMASEO EP. Según el formato literal a) ART. 7 – LOTAIP cuenta con una estructura orgánica funcional que por su presentación grafica se maneja en base a una gestión por procesos la misma que se encuentra en forma vertical, general ya que se representa a la empresa en su totalidad y las relaciones que existen entre los diferentes departamentos, el organigrama se encuentra dividido en 4 niveles entre los cuales esta:

- Procesos Gobernantes en donde se encuentra la dirección la auditoría interna y la gerencia general.
- Procesos Habilitantes de asesoría son una asesoría institucional en donde se encuentra la gerencia jurídica que se encarga de la coordinación de contrataciones de patrocinios y coactivas también está la gerencia de desarrollo empresarial que se encarga de la coordinación de gestión socio ambiental, de nuevos servicios de aseo, de mercadeo y relaciones públicas y finalmente de la comunicación interna y externa, la otra gerencia es la de planificación innovación y tecnología que se encarga de la coordinación de la planificación y sistemas de gestión.

- Procesos Habilitantes de Apoyo en donde podemos encontrar la gerencia de talento humano que coordina al personal, la gerencia de maquinaria y equipo que se encarga del buen funcionamiento del mismos, la gerencia administrativa financiera que se encarga de todo el presupuesto para la realización de las actividades que Emaseo EP realiza.
- Procesos Agregadores de Valor en donde está la gerencia de operaciones que se encarga de la coordinación del diseño y programación, la producción y el control de servicios.

Gráfico N° 3: Mapa de procesos de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP



Fuente: (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, s.f.)

Elaborado por: Karen Benalcázar

1.4 ORGANIGRAMA

Fincowsky (1998) Define al organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que se guardan entre sí los órganos que las componen.

Existen diferentes tipos de organigramas de acuerdo al tipo de organización, para este caso de investigación los que más se acercan a la realidad son el organigrama general y vertical, para el caso de EMASEO EP por ser una empresa pública se puede considerar el organigrama general para evidenciar el nivel jerárquico y vertical para reconocer la línea jerárquica que se detalla a continuación:

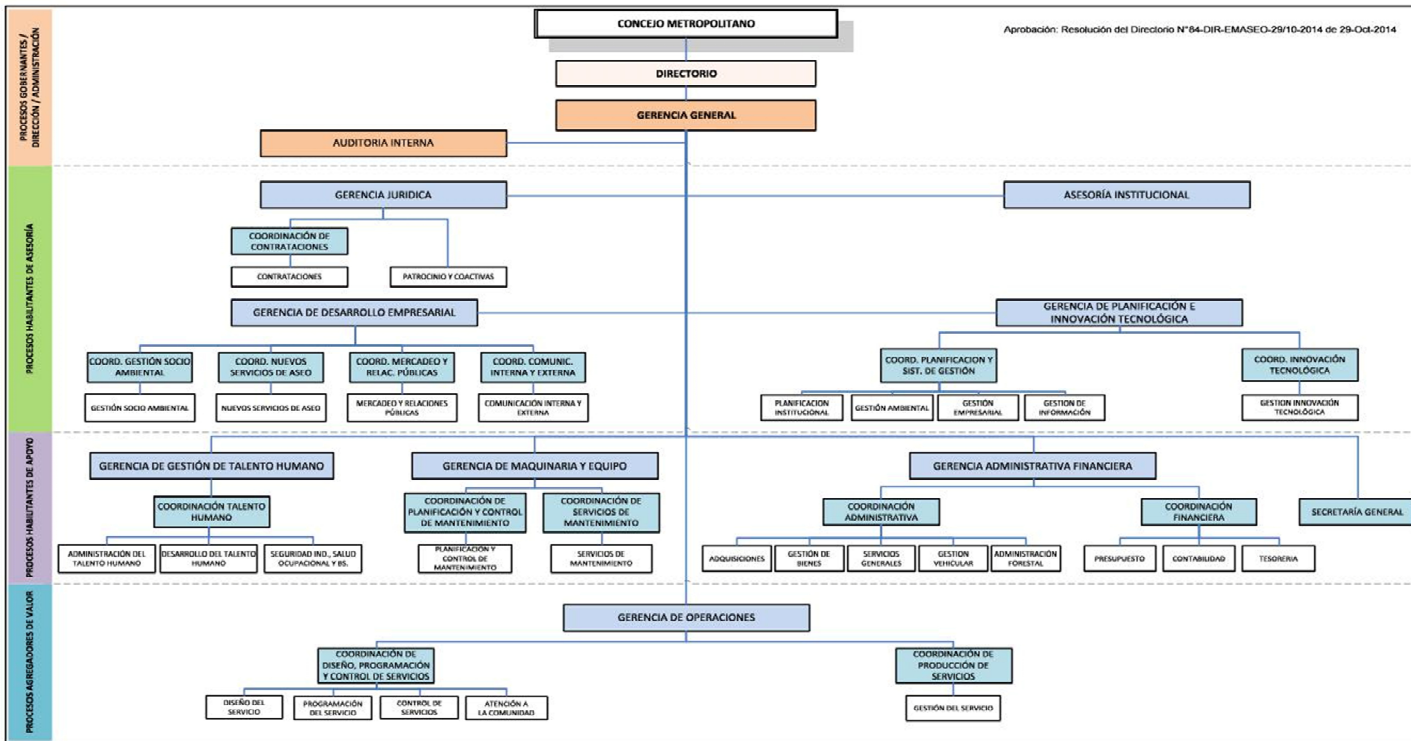
1.4.1 Organigrama general

Se considera como un organigrama general aquel que contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. (Fincowsky, 1998).

Para EMASEO EP., por ser una empresa pública en este tipo de organigrama abarca hasta el nivel de dirección general como se puede visualizar en el siguiente gráfico el mismo que detalla las diferentes áreas de cómo se maneja esta empresa pública para poder satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general, por ejemplo tenemos el área de dirección, el área jurídica, de desarrollo empresarial, de planificación innovación y sistemas de calidad, en otra área esta lo que se refiere a talento humano, la administración financiera y finalmente el área de operaciones.

Gráfico N° 4: Organigrama general de la empresa pública metropolitana de aseo de Quito, EMASEO EP

FORMATO LITERAL a) ART. 7 - LOTAIP
Estructura Orgánica Funcional de la EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE ASEO - EMASEO EP



FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	31 DE DICIEMBRE DE 2014
PERIODICIDAD DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACION - LITERAL a):	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a):	RUBÉN CAÑAS JÁCOME
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	rcañas@emaseo.gob.ec prabala@emaseo.gob.ec
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN:	3310-159 exts. 310 / 311

Fuente: (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2014)

Elaborado por: Karen Benalcázar

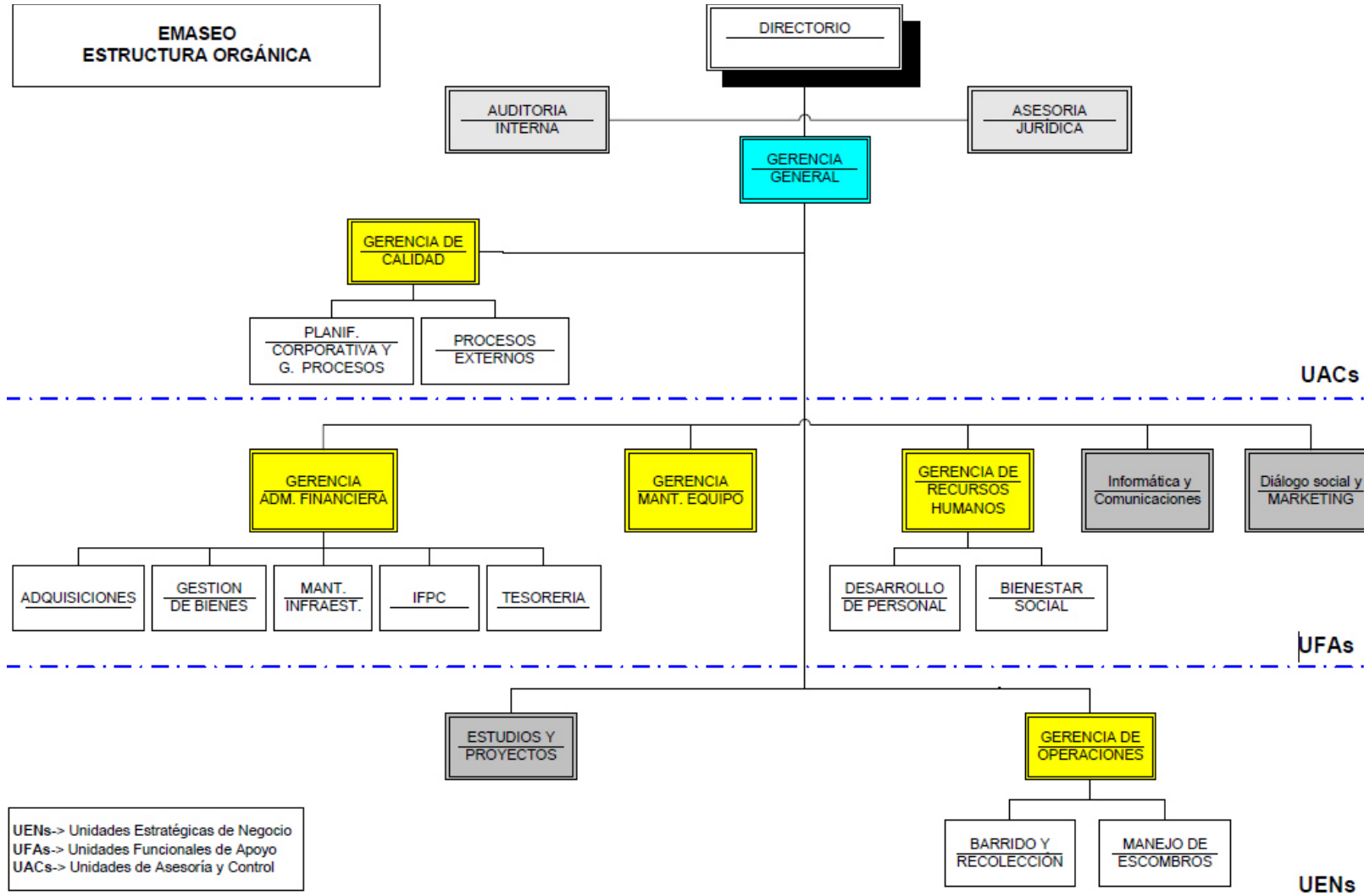
1.4.2 Organigrama vertical

Según (Fincowsky, 1998) en este tipo de organigrama se presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, se recomienda su uso en los manuales de organización.

Actualmente EMASEO EP., cuenta con 14 áreas de trabajo las mismas que están constituidas por más de 1200 personas las cuales están distribuidas entre: personal administrativo de nombramiento y contrato; y el personal de operación que se compone de jornales de contrato a plazo fijo, eventual y diario. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2011).

En el Grafico No. 5 se puede observar la estructura vertical de la empresa.

Gráfico N° 5: Organigrama de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito, EMASEO EP



Fuente: (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2009)

Elaborado por: Karen Benalcázar

A continuación se describe cada unidad del organigrama vertical de EMASEO EP.

En el primer nivel:

- Directorio se encarga de la toma de decisiones.
- Gerencia General tiene como funciones: hacer cumplir las normas que rigen en la empresa, aprobar y ejecutar los programas de obras, autorizar los trasposos, aumentos o reducciones de crédito en el Presupuesto General de la Empresa, informar semestralmente al Directorio de las gestiones.
- Auditoría Interna se encarga de: planificar, organizar, programas y ejecutar anualmente sus actividades a través de un plan de control, aprobado por el Directorio y puesto en conocimiento de la Contraloría General del Estado., ejecutar auditorías financieras, evaluar periódicamente el sistema de control interno de la empresa, cumplir las Políticas de Auditoría Generalmente Aceptadas, presentar al Directorio los informes de auditoría resultantes del cumplimiento del plan de control, los cuales contendrán comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- Asesoría Jurídica sus funciones son: asesorar al directorio y al Gerente General, en todos los aspectos legales y jurídicos que corresponden al cumplimiento de sus actividades, estudiar y elaborar toda clase de contratos, en los que intervenga EMASEO, y obtener su correcta protocolización en las notarías.

- Gerencia de Calidad se encarga de la planificación corporativa así como también de los procesos internos y externo, cumplir con las Políticas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Normas Técnicas de Auditoria y demás disposiciones emitidas por la Contraloría General del Estado.

Segundo nivel

- Gerencia Administrativa Financiera tiene las siguientes funciones: planificar, organizar y desarrollar las actividades financieras y contables de EMASEO., establecer y mantener mecanismos de control interno previo y concurrente de las actividades financieras en concordancia con las leyes y normas vigentes.
- Gerencia de Mantenimiento de Equipo tiene como principales funciones: Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Mantenimiento de todo el parque automotriz perteneciente a la empresa, ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo que garanticen la operación normal de la flota vehicular; elaborar planes y programas para la adquisición de herramientas y repuestos necesarios para el mantenimiento, mantener registros históricos individuales por cada vehículo desde su ingreso hasta su baja; coordinar con la Gerencia Administrativa Financiera la determinación y utilización del presupuesto necesario para mantenimiento y la compra de bienes y repuestos.
- Gerencia de Recursos Humanos se encarga de: aplicar el sistema de administración de los recursos humanos tomando en cuenta los

subsistemas de: suministro, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del recurso humano.

- Informática y Comunicaciones se encarga de elaborar el Plan Integral de Sistemas a desarrollarse en el corto y mediano plazo, de diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información gerencial automatizada e integral en todas las unidades administrativas de la empresa, de acuerdo con sus requerimientos, y mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los equipos de la red informática de la Empresa, procurando su integración y estableciendo los mecanismos que protejan y salvaguarden los equipos, programas y la información.
- Dialogo Social y Marketing se ocupa de planificar, ejecutar, supervisar y evaluar programas de educación para la salud, referente a saneamiento ambiental, entre otras actividades.

Tercer nivel:

- Gerencia Técnica de Operaciones tiene las siguientes funciones: ejecutar el Plan de Manejo Integral de los residuos sólidos, de corto, mediano y largo plazo, que incluya todas las etapas del sistema, diseñar y proponer objetivos y metas cuantificables en la prestación del servicio de recolección, estableciendo indicadores de gestión de corto, mediano y largo plazo.

- Estudio de Proyectos se encarga de la elaboración de planes y programas para implementar nuevos proyectos o caso contrario modificar procesos dependiendo del caso.

1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica puede definirse según David (2008) como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización mediante el desarrollo de un plan para poder alcanzar los objetivos.

1.5.1 Misión

David (2008) Define a la misión como la manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares.

Argumentando lo que dice David se puede decir que es la razón de ser o el propósito general de la empresa u organización.

EMASEO EP. Tiene la siguiente misión declarada en el año 2011, la misma que no ha sido modificada:

“Brindar al servicio público de recolección y barrido en el Distrito Metropolitano y contribuir al mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida de sus habitantes”. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2011).

1.5.2 Visión

Según David (2008) nos dice que la visión es lo que la organización quiere llegar a ser.

En otras palabras se puede decir que visión es la imagen futura de la organización, el camino por el que la empresa se dirige a largo plazo tomando en cuenta que las decisiones que se tomen pueden afectar a la organización.

EMASEO EP. Tiene declarada la siguiente visión en el 2011 la misma que no ha sido modificada hasta la actualidad.

Operar un modelo de recolección y barrido innovador y tecnificado, basado en una gestión empresarial de calidad que promueva la reducción, la reutilización y el reciclaje de residuos sólidos en el Distrito Metropolitano, constituyéndose en un referente nacional. (Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO, 2011).

1.5.3 Valores Corporativos

Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios (Mejía, 2004).

Los valores corporativos que EMASEO EP declaran en el 2011 son:

- Responsabilidad
- Identidad

- Iniciativa
- Perseverancia
- Compañerismo

1.5.4 FODA

Jhonson (1997) Considera que el FODA da a conocer los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades para poder emprender un análisis más estructurado el mismo que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación estratégica, con el fin de identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización son relevantes y capaces de afrontar cambios que tienen lugar en el entorno empresarial.

Argumentando lo que dice Johnson podemos decir que es una herramienta que sirve para poder evaluar estratégicamente la situación de la empresa haciendo un análisis interno como externo es decir se puede definir los cursos de acción y así facilitar la toma de decisiones sobre la base de un diagnóstico realizado.

Las debilidades y fortalezas son las condiciones internas del entorno de la compañía; es decir, el lugar en que se hace de forma excelente algo o de manera deficiente respecto de sus competidores es decir afectan las posibilidades de éxito de una estrategia, las oportunidades y amenazas son condiciones del entorno externo de una empresa y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias benéficas para la mayoría de las compañías o tendencias que perjudiquen a otras.

1.5.4.1 Fortalezas

Dess, Lumpkin, & Alan (2011) dicen que las fortalezas son las condiciones internas del entorno de la compañía; es decir, el lugar en que se hace de forma excelente algo. (pág. 44)

En EMASEO EP., se identifican las siguientes fortalezas

- Profesionales calificados en el área administrativa.
- Capacidad de incrementar nuevos servicios e intensificación de los horarios de trabajo.
- Tecnificación del control de la gestión y desarrollo de los sistemas informáticos.
- Cuentan con un Sistema de Gestión Empresarial (SGE) el mismo que contribuye al fortalecimiento institucional y a su crecimiento.
- Personal operativo que cumplen con buenas prácticas de seguridad.
- Personal capacitado para trabajar en las diferentes áreas operativas.

1.5.4.2 Oportunidades

Dess, Lumpkin, & Alan (2011) las oportunidades y amenazas son condiciones del entorno externo de una empresa y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias benéficas para la mayoría de las compañías. (pág. 44)

En EMASEO EP., se identifican las siguientes oportunidades:

- Plena voluntad por parte de las alcaldías de turno por ayudar con el desarrollo de la empresa.
- Existencia de organizaciones que promuevan que la sociedad asuma responsabilidades en la recolección de residuos.
- Mayor conciencia de la importancia de la protección del ambiente por parte del Estado.
- Estructura vial en buen estado.

1.5.4.3 Debilidades

Según Dess, Lumpkin, & Alan (2011) las debilidades son las condiciones internas del entorno de la compañía; es decir, el lugar en que se hace de

manera deficiente respecto de sus competidores es decir afecta las posibilidades de éxito de una estrategia. (pág. 44)

En EMASEO EP., se identifican las siguientes debilidades:

- Personal no está capacitado para mantenimiento especializado de los vehículos, generando contrataciones externas.
- La comunicación entre el personal administrativo y operativo es deficiente.
- Organización deficiente para el cumplimiento del horario de recolección de residuos sólidos.
- Número de recolectores insuficiente.
- No se asignan los fondos necesarios para campañas de recolección de residuos.
- Espacio insuficiente en los recolectores para el volumen existente de residuos sólidos producidos en la ciudad.
- Funciones del personal no definidas.

- Bajo nivel de participación de los colaboradores en las diferentes campañas de la empresa.

1.5.4.4 Amenazas

Las amenazas son condiciones del entorno externo de una empresa y pueden ser factores del entorno general o competitivo; en el ambiente general puede haber circunstancias benéficas para la mayoría de las compañías o tendencias que perjudiquen a otras.

- Reducción del presupuesto por efecto de la no devolución del IVA a las empresas públicas.
- Aumento poblacional en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Ocurrencia de fenómenos naturales como el Niño, friajes, sequías y otros.
- Incumplimiento parcial de normas de limpieza y seguridad ocupacional en la organización.

Cuadro N° 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Profesionales calificados en el área administrativa.</p> <p>Capacidad de incrementar nuevos servicios e intensificación de los horarios de trabajo</p> <p>Tecnificación del control de la gestión y desarrollo de los sistemas informáticos</p> <p>Cuentan con un Sistema de Gestión Empresarial (SGE) el mismo que contribuye al fortalecimiento institucional y a su crecimiento.</p> <p>Realizan la entrega de incentivos a las al personal operativo que cumplen con buenas prácticas de seguridad.</p> <p>Personal capacitado para trabajar en las diferentes áreas operativas.</p>	<p>Administración y contratación de servicios especializados de mantenimiento, necesarios para el normal funcionamiento de las instalaciones.</p> <p>La comunicación entre el personal administrativo y operativo es deficiente.</p> <p>Incumplimiento en el horario de recolección de residuos sólidos.</p> <p>Número de recolectores insuficiente.</p> <p>No se asignan los fondos necesarios para campañas de recolección de residuos</p> <p>Espacio insuficiente en los recolectores para el volumen existente de residuos sólidos producidos en la ciudad.</p> <p>Funciones del personal no definidas</p> <p>Bajo nivel de participación de los colaboradores en las diferentes campañas de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Existe una plena voluntad por parte de las alcaldías de turno por ayudar con el desarrollo de la empresa.</p> <p>Existencia de organizaciones que promuevan que la sociedad asuma responsabilidades en la recolección de residuos.</p> <p>Mayor conciencia de la importancia de la protección del ambiente por parte del Estado, con la creación del Ministerio del Ambiente.</p> <p>Estructura vial en buen estado.</p>	<p>Reducción del presupuesto por efecto de la no devolución del IVA a las empresas públicas.</p> <p>Aumento poblacional en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <p>Ocurrencia de fenómenos naturales como el Niño, friajes, sequías y otros.</p> <p>Falta de normas estrictas normas de limpieza y seguridad ocupacional.</p>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

2 CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

2.1 ORÍGENES, DEFINICIÓN Y ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

2.1.1 Origen

Navarro (2007) dice que el clima laboral aparece a principios de la llamada corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido la persona.

Desde la antigüedad existe una gran preocupación por el estudio del clima laboral ya que mediante un estudio y según lo que dicen varios autores de libros muy reconocidos toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización sea de forma positiva o negativa, con todas las implicaciones que ello conlleve.

El estudio del clima laboral se ha venido desarrollando desde los 60's, y se aísla dentro de la Teoría General de la Administración en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de personas.

2.1.2 Definición del clima laboral

Es una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros. (Seisdedos, 1985).

Argumentando esto podemos decir que el clima laboral se ve influido por diferentes variables las mismas que interactúan entre si dependiendo de cada persona y de la situación en la que se encuentre ya sean interna o externamente por medio de aspectos económicos, de educación, psíquicos y en sí de los que le rodeen al individuo al momento de formar parte de una organización.

2.1.3 Elementos del clima laboral

Salazar (2009) enlista 3 elementos del clima laboral:

Gráfico N° 6: Elementos del clima laboral

Fuente: (Salazar, 2009)

Elaborado por: Karen Benalcázar

- El general: este elemento está compuesto por los aspectos que influyen a largo plazo como: económicos, sociales, legales y tecnológicos los mismos que se involucran en las actividades de los directivos y en sí de la organización y de la planificación de estrategias.
- El operativo: en este nivel se encuentra el cliente, el trabajo y los proveedores que de cierta manera influyen más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- El interno: es el nivel en donde se encuentran las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

2.1.4 Características que influyen en la percepción del clima

Sandoval (2004) menciona que Likert enlista tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las mismas que influyen la percepción de los empleados:

- variables causales,
- variables intermedias y
- variables finales.

a) Las variables causales se las conoce como variables independientes, ya que indican en el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, la estructura de la misma, la administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes de estas variables depende que las demás se modifiquen.

b) Las variables intermedias, muestran el ambiente interno de la empresa, la salud y los procesos organizacionales de una empresa enfocados en la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

c) Las variables finales, se las conoce como dependientes ya que están influenciadas de las independientes y de las intermedias ya que reflejan los logros de la organización en lo que se refiere a productividad, ingresos, gastos, ganancias, pérdidas.

La combinación de estas tres variables determina dos tipos de clima organizacional:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

- En el clima de tipo autoritario:

Sistema I autoritario explotador: los empleados trabajan bajo una atmósfera de temor, la comunicación de superiores y subordinados se establece mediante temor y basada en órdenes, las decisiones solo son tomados por los altos mandos.

Sistema II autoritario paternalista: maneja un ambiente basado en la confianza en los empleados, la mayoría de las decisiones son tomadas por los altos mandos y parcialmente por los subordinados, se los motiva mediante recompensas y castigos el ambiente de trabajo es más confortable que el anterior sistema.

- En el clima de tipo participativo

Sistema III consultivo: maneja un ambiente enfocado en la confianza a los empleados, en este sistema se toma en cuenta a los altos mandos, los

subordinados y niveles más bajos para la toma de decisiones, se manejan los castigos y las recompensas como medios de motivación, el ambiente que se vive es mucho más dinámico para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Sistema IV participación en grupo: se basa en la plena confianza en los empleados, las decisiones son tomadas en todos los niveles, existe una comunicación entre todos los empleados sin restricciones, la motivación es mediante la participación de los miembros de la organización en la consecución de los objetivos es decir el trabajo se lo realiza en grupo para poder realizarlo.

Los sistemas I y II se enfocan en las organizaciones que tienen un sistema rígido y cerrado de trabajo por ende los empleados viven insatisfechos haciendo el trabajo que realizan.

Los sistemas III y IV se manejan mediante un ambiente abierto y dinámico el cual ayuda a los empleados para poder cumplir con los objetivos y poder satisfacer las necesidades de los empleados y de los clientes.

2.2 RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES

El clima laboral se relaciona con diferentes variables entre ellas están:

- Motivación,
- Liderazgo,

- Satisfacción laboral, y
- Comunicación.

Cada una desempeña un papel importante en el clima laboral en la organización, por ejemplo la primera hace referencia a los empleados que por medio de estímulos realicen un esfuerzo adicional el mismo que se ve reflejado en la realización de las metas de la organización para poder aumentar la productividad, el segundo se enfoca en la forma en que se ejerce la dirección en las diferentes áreas es decir como los altos mandos se relacionan con sus colaboradores, el tercero da a los empleados la percepción con respecto al trabajo que realizan y así poder ver la libertad o las limitaciones que se les da y como el colaborador se siente y el ultimo que nos hace ver que es la clave para que las demás variables funciones debido que para que exista un buen clima laboral es necesario que estas variables se relacionen de manera correcta.

2.2.1 Motivación

Según Robbins (2013), es el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta. (pág. 203)

Pero motivar es mucho más que una simple interacción o dar un simple discurso, es saber impulsar a una persona o grupo de personas a que realicen ciertas acciones hasta poder cumplir con los objetivos planteados con intensidad, dirección y persistencia.

Existen varias teorías sobre la motivación dentro de las cuales se puede enunciar las siguientes como principales:

1. Teorías de necesidades

Según Robbins (2013) identifica cuatro teorías de necesidades:

- Teoría de Maslow,
- Teoría X y Y,
- Teoría de dos factores, y
- Teoría de McClelland. (pág. 228)

a) La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow:

Plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas:

- Satisfacción fuera del trabajo: hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- Satisfacción en el trabajo: remuneración y prestaciones, horario de trabajo, intervalos de descanso y comodidad física.

2. Seguridad:

- Satisfacción fuera del trabajo: el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

- Satisfacción en el trabajo: trabajo seguro, permanencia en el empleo y protección.

3. Sociales:

- Satisfacción fuera del trabajo: el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad
- Satisfacción en el trabajo: amistad de los compañeros, integración con los clientes, jefes amigables y camaradería.

4. Estima:

- Satisfacción fuera del trabajo: factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Satisfacción en el trabajo: reconocimiento, responsabilidad, orgullo y ascensos.

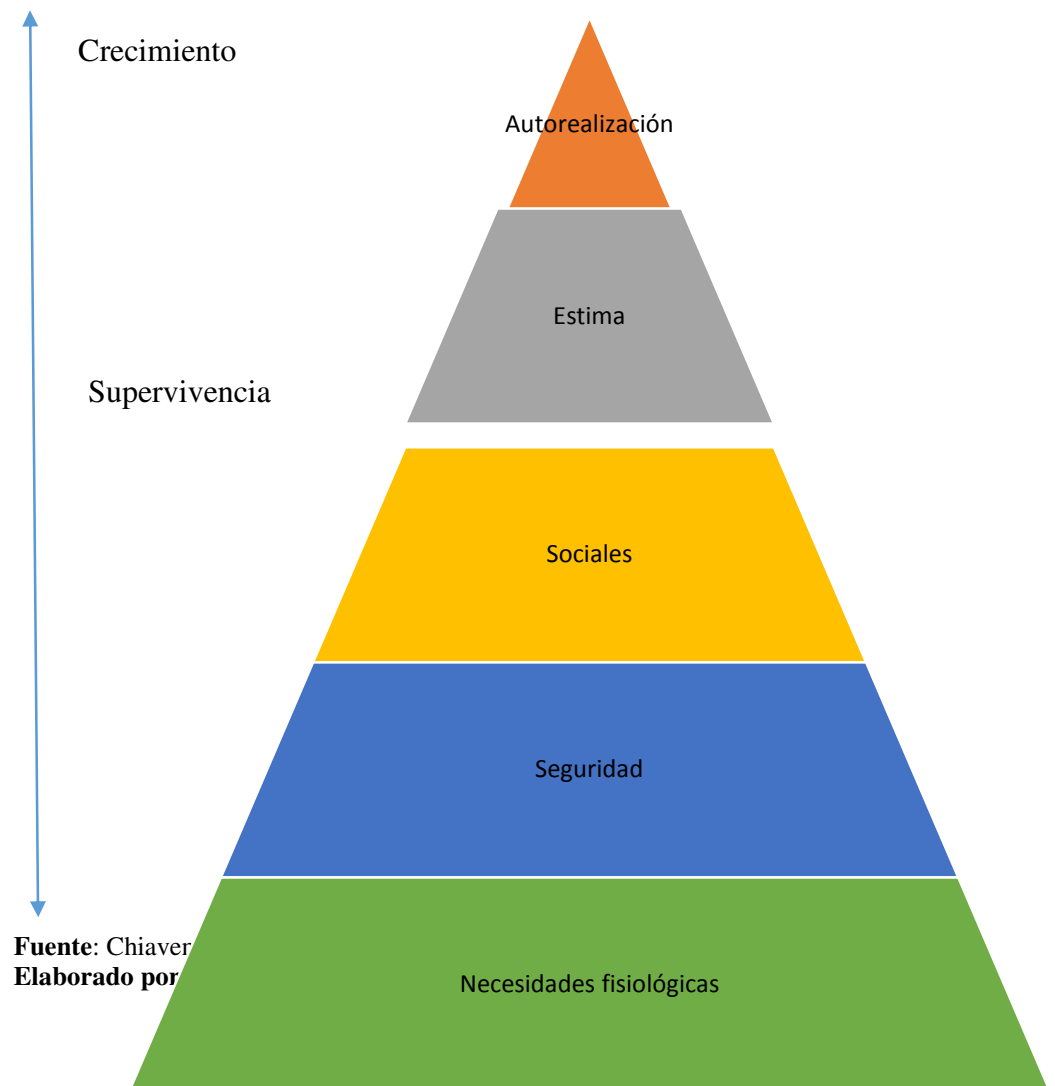
5. Autorrealización:

- Satisfacción fuera del trabajo: es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

- Satisfacción en el trabajo: trabajo desafiante, diversidad, autonomía, crecimiento personal y participación en las decisiones

Esta jerarquía se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 7: Pirámide de las necesidades de Maslow



b) Teoría X y Y de McGregor

Propone dos visiones diferentes de los seres humanos:

- Una negativa, en esencia llamada la teoría X, en donde los gerentes piensan que los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo por lo que procuran evitarlo, o tienden a ser dirigidos, analizados o amenazados con sanciones siempre que sea posible, por lo que los empleados evitan asumir responsabilidades y buscan una dirección formal, además los empleados buscan la seguridad por encima de todo por lo que se demuestra poca ambición.
- Una positiva, la teoría Y se basa en que los empleados consideran al trabajo como algo natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a ejercer una auto dirección y autocontrol que los comprometan con los objetivos de la organización, e incluso a buscar la responsabilidad y poder tomar sus propias decisiones que estén de acuerdo con el seguimiento de metas de la empresa. (Robbins, 2013, pág. 205).

c) Teoría de los dos factores

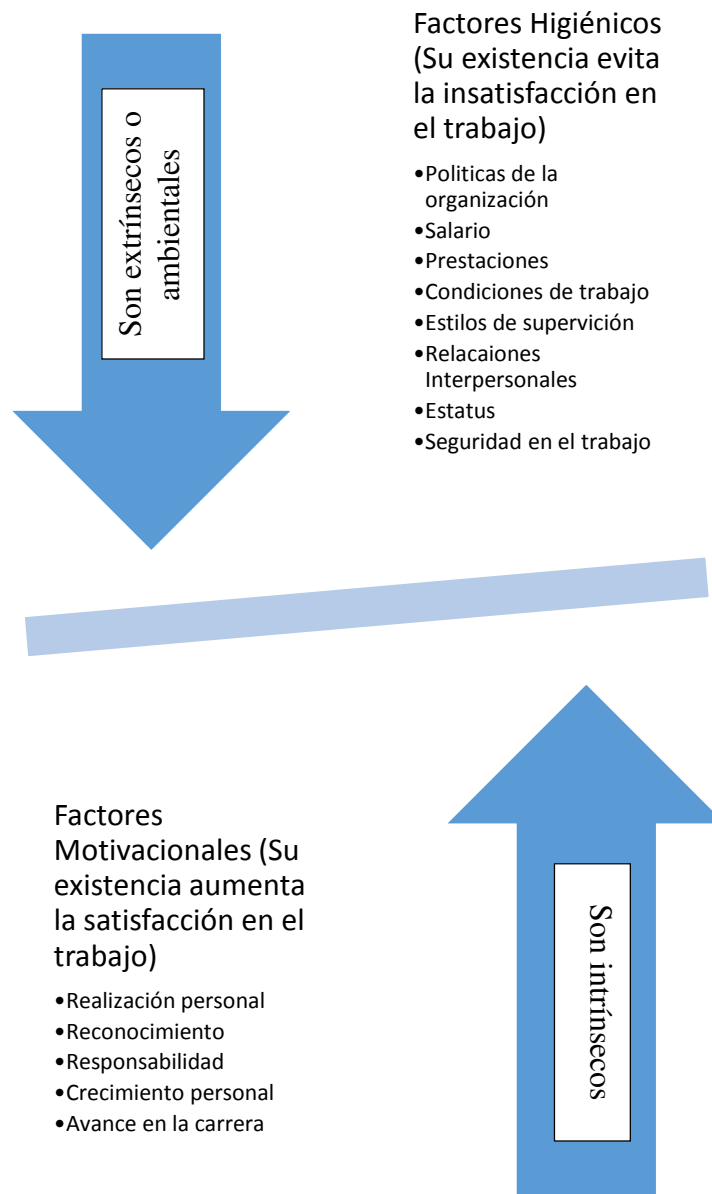
Se la conoce también como la teoría de la motivación e higiene la misma que hace una relación a dos factores:

- Factores intrínsecos: hacen referencia a la satisfacción laboral en lo que se refiere al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él estos si producen una satisfacción duradera y ayudan a aumentar la productividad e incluyen el uso pleno de las habilidades

personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y autoevaluación del desempeño (Robbins, 2013, pág. 245)

- Factores extrínsecos: tiene que ver con la insatisfacción es decir las condiciones de trabajo que rodean a las personas en donde engloba todas las condiciones físicas, el ambiente, salario, prestaciones sociales, las políticas,, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas es si todos estos hacen parte del contexto del trabajo es la práctica estos son utilizados como medios para motivar a las personas, no obstante los factores extrínsecos tienen limitaciones ya que solo evitan la insatisfacción temporal y no es duradera. (Robbins, 2013, pág. 244).

Gráfico N° 8: Dos factores higiénicos y motivacionales



Fuente: Chiavenato (2011) Comportamiento Organizacional (pág. 245)

Elaborado por: Karen Benalcázar

d) Teoría de las necesidades de McClelland

Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. (Robbins, 2013, pág. 205).

- La necesidad de logro: lo considera como el impulso a sobresalir en comparación con los demás y a tener éxito con respecto a un conjunto de normas las personas triunfadoras tienden a buscar la realización personal más que la recompensa por el éxito y se caracterizan por su deseo de hacer mejor las cosas es decir buscan situaciones en donde puedan asumir responsabilidades para poder encontrar soluciones a los problemas que se presentan en las empresas.
- La necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comprometen de una manera que no se lograría con ningún otro medio es decir es el impulso de controlar a otras personas o influir en ellas lo que se busca es que adquieran un comportamiento que no adquiera de forma natural es el deseo de producir el deseo de estar al mando en las demás personas las mismas que prefieren situaciones de competencia y de estatus y se preocupan más del prestigio que por el desempeño eficaz.
- La necesidad de afiliación: es decir es la inclinación a una relación interpersonal amigable y cercana, el deseo de ser amado y aceptado por las personas que están a su alrededor este tipo de personas prefieren las situaciones de cooperación en lugar de competir con los demás.

2. Teorías contemporáneas de la motivación

Las primeras teorías sobre la motivación no soportaron el estudio detallado por lo que aparecieron las teorías contemporáneas las mismas que algo en común que es un grado razonable de apoyo valido documentado que presentan ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de las personas en el trabajo.

Según Robbins (2013) identifica seis teorías contemporáneas de la motivación:

- Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva
- Teoría del establecimiento de metas
- Teoría de la autoeficacia
- Teoría de reforzamiento
- Teoría de la equidad/justicia organizacional
- Teoría de las expectativas

A continuación se presenta un breve resumen de cada una las teorías:

a) Teoría de la autodeterminación y teoría de la evaluación cognitiva

Según Robbins (2013) dice que conforme se acumulan más investigaciones sobre los efectos motivacionales aparecen las recompensas que cada vez son más y pueden socavar la motivación si les

considera coercitivas y tan solo aumentan la motivación si ofrecen información sobre la competencia y la relación. (pág. 228)

- Teoría de la autodeterminación

Robbins (2013) “Teoría de la autodeterminación expone los efectos beneficios de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca.” (pág. 209)

Es decir esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones de manera que si hay alguna situación ajena los empleados tienden a ver las actividades que normalmente las hacían con gusto a verlas como una obligación pero existe una autoconciencia que se refiere a qué tan conscientes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales.

- Teoría de la evaluación cognitiva

Robbins (2013) establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca tiende a socavar el nivel general de motivación, si se considera que las recompensas ejercen algún control sobre el personal y sus acciones de manera que las tareas se puedan convertir en situaciones rutinarias. (pág. 209).

b) Teoría del establecimiento de metas

Para tener un mayor nivel de productividad es necesario que las metas sean claras y desafiantes al mismo tiempo producen una retroalimentación que conducen a un mejor desempeño del personal y de la empresa en general sin embargo aquí no se especifica sobre el ausentismo, la rotación o la satisfacción del personal. (Robbins, 2013, pág. 228).

c) Teoría de la autoeficacia

Se la conoce también como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social es decir se refiere a la creencia que uno tiene para realizar una determinada tarea es decir cuanto mayor sea la autoeficacia más confianza se tendrá para tener éxito (Robbins, 2013, pág. 215).

d) Teoría de reforzamiento

Se enfoca en que el comportamiento está en función de las consecuencias es decir se maneja en base a un historial de predicción de factores como la calidad, cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la impuntualidad y las tasas de accidentes esta teoría no toma muy en cuenta lo que se refiere a la satisfacción. (Robbins, 2013, pág. 218).

- Conductismo

Esta teoría establece que el comportamiento surge de los estímulos de una manera relativamente irreflexiva, es decir los individuos aprenden a asociar un estímulo y una respuesta, pero el conocimiento consciente de dicha asociación es muy irrelevante. (Robbins, 2013, pág. 215).

- Teoría del aprendizaje social

Es una extensión del condicionamiento operante es decir esta teoría indica que es posible aprender mediante la observación y la experiencia directa. (Robbins, 2013, pág. 215).

e) Teoría de la equidad/justicia organizacional

Se relaciona con variables como productividad, satisfacción, ausentismo y rotación del personal es decir se consideran justas las asignaciones o los procedimientos que los favorecen. (Robbins, 2013, pág. 222).

Por un lado está la equidad que plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otras personas para luego responder y poder eliminar cualquier desigualdad.

Mientras que la teoría de la equidad solo se enfoca en el salario, la teoría de la justicia busca la igualdad en la distribución de otras recompensas

organizacionales, por ende, las dos se unificaron para bienestar de los empleados por ende aparecieron diferentes tipos de justicia los que a continuación se mencionan:

- Justicia Distributiva

Se refiere a la percepción del personal respecto a las recompensas las mismas que se las consideran justas. (Robbins, 2013, pág. 223).

- Justicia Organizacional

“Es la percepción en lo que se refiere a lo justo en el lugar de trabajo.” (Robbins, 2013, pág. 223).

- Justicia procedimental

Se refiere a como se percibe la equidad en un proceso cualquiera de la organización respecto a la distribución de recompensas. (Robbins, 2013, pág. 223).

- Justicia interactiva

“Es la percepción que tiene el individuo en lo que se refiere a dignidad, interés y respeto”. (Robbins, 2013, pág. 223).

f) Teoría de las expectativas

Establece que la fuerza de la tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que se tiende a tener de obtener un resultado dado y de su atractivo. (Robbins, 2013, pág. 224).

Esta teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: es la probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa es el grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular el cual llevara a la obtención del resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales es el grado que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y el atractivo que tiene dichas recompensas para él.

2.2.2 Liderazgo

Robbins (2013) dice que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. (pág. 385)

La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales es decir debemos influenciar en las personas para poder conseguir nuestras metas y tener un control de los resultados teniendo una visión hacia el futuro es decir ser líder no significa “poder” está íntimamente relacionado con esta palabra pero no significa eso, sino más bien la cualidad de llevar a las personas de una organización a cumplir con sus objetivos.

Según Navarro (2007) existen diferentes tipos de liderazgo como

- **Líder autocrático**, es aquel que toma las decisiones basándose en su capacidad, utiliza los chantajes para poder conseguir los objetivos propuestos.
- **Líder carismático**, trata de conseguir al personal por medio de lo emocional, este busca ser admirado y reconocido por los demás y tiende a utilizar el chantaje cuando no consigue lo que se propone para poder mantener el control de la situación.
- **Líder situacional**, se comporta con sus trabajadores dependiendo de la personalidad de cada uno.
- **Líder participativo**, busca tener una visión compartida con sus seguidores, impulsando la colaboración y el desarrollo del personal este reconoce las contribuciones y celebra los logros obtenidos.

- **Líder relacional**, es aquel que posee cualidades y características que le permiten interactuar con los seguidores en un contexto sociopolítico y laboral
- **Líder por asesoría**, es aquel que adopta un papel de acuerdo con las exigencias de la organización y debe tener habilidades de empatía, de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, de confrontar y retar.
- **Líder completo**, es aquel que forma parte del grupo de trabajo sin ser protagonista su función es buscar que se cumplan los objetivos para que la empresa se desarrolle de mejor manera.

2.2.3 Satisfacción laboral

Es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. (Robbins, 2013, pág. 83).

El trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades para las cuales se lo contrato ya sea como contador, vendedor, asistente administrativo, bodeguero entre otros cargos es poder interactuar con los compañeros y los jefes de buena manera adaptarse al ambiente laboral al que pertenece.

La satisfacción laboral hace que las personas tengan un mayor desempeño laboral, que el comportamiento de ciudadanía organizacional sea positivo es decir que hablen bien de la organización, que los empleados hagan más de lo que les corresponde logrando satisfacer las necesidades de los clientes y

disminuyendo el ausentismo, la rotación del personal o que existan anomalías en el lugar de trabajo.

2.2.4 Comunicación

Es la transferencia y comprensión de su significado y tiene 4 funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (Robbins, 2013, pág. 336).

Según Robbins (2013) la dirección de la comunicación se divide en:

- Comunicación descendente influye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior, los líderes lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar políticas, señalar problemas que necesiten atención, definir procedimientos a seguir y finalmente brindar retroalimentación. (Robbins, 2013, pág. 336)
- Comunicación ascendente es aquella que fluye hacia un nivel superior del grupo u organización se utiliza para dar retroalimentación a los jefes, informarles sobre las actividades que se están llevando a cabo para poder conseguir que se cumplan los objetivos o los problemas que se están ocasionando en la organización.
- Comunicación lateral es aquella que se da entre los miembros de una organización del mismo grupo de trabajo, del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango

Según Robbins (2013) existen diferentes tipos de comunicación con las demás personas.

- Comunicación interpersonal se puede dar de tres maneras oral, escrita o no verbal permiten la rapidez y la retroalimentación la primera es el principal medio para la transmisión de un mensaje mediante un discurso, discusiones personal o en grupo, la segunda es aquella que incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico o mensajería o cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos tiene una retroalimentación un poco más larga y la tercera es el movimiento corporal como la mirada, una sonrisa, ver fijamente, un guiño o un movimiento del cuerpo

Según Robbins (2013) dice que en la comunicación organizacional se pueden dar estos tipos de comunicación

- Redes formales de grupos pequeños son aquellas que son muy complicadas ya que interviene muchos participantes, los rumores son la comunicación informal que se da en grupo o una organización y las comunicaciones electrónicas que se las considera en la actualidad de suma importancia por su rapidez de envío del mensaje y de su respectiva retroalimentación.

2.3 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

2.3.1 Cultura organizacional

Según Chiavenato (2011) dice que son los valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Además afirma que la cultura organizacional no es algo palpable, pero se puede decir que es un conjunto de creencias y hábitos que se establecen por medio de normas, actitudes y valores que se comparten con los miembros en una organización para poder tener una buena integración a la misma puede darse tanto interna como externa.

Argumentando lo que nos dice este autor en su libro es importante ver que la cultura organizacional se fundamenta en la comunicación compartida y se la puede considerar como un pilar para las empresas que quieren ser competitivas en el mercado que se desarrollen ya que determinan los resultados de cada persona y en sí de la organización generando un fuerte impacto frente a los demás.

La cultura organizacional se puede dar tanto en las empresas privadas como públicas en donde las generaciones viejas buscan transmitir su cultura a las generaciones jóvenes esto es muy útil ya que la experiencia es un factor vital el

mismo que nos hace ver que las organizaciones en la actualidad son más flexibles y están comprometidas a poder alcanzar sus objetivos mediante el aprendizaje de los miembros de la empresa es decir están abiertas a un constante aprendizaje y orientadas al cambio continuo mediante el trabajo en equipo generando mayor adaptabilidad pero no siempre pasa esto, aún en el siglo XXI existe una cierta resistencia al mejoramiento esto se debe a que las personas desde su nacimiento van acumulando gradualmente elementos de la cultura ya sea por medio de procesos de educación, socialización o del mismo medio en el que se viven.

2.3.1.1 Características de la Cultura Organizacional

Robbins (2013) identifica siete características fundamentales de la Cultura Organizacional:

1. Innovación y toma de riesgos es el grado en el que se estimula a los trabajadores para que sean innovadores y además corran riesgos.
2. Atención a los detalles es el grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados es el grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos.
4. Orientación a la gente es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

5. Orientación a los equipos es el grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos.
6. Dinamismo es el grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad es el grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus.

2.3.1.2 Elementos de la Cultura Organizacional

Según Salazar (2009) los elementos de la cultura organizacional:

1. Identidad de los miembros se refiere a si los individuos se identifican con la organización, su trabajo, su puesto o disciplina.
2. Énfasis de grupo comprende la organización de las actividades en grupo o si las realizan individuos aislados.
3. Perfil de la decisión verifica si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
4. Integración analiza si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

5. Control verifica si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
6. Tolerancia al riesgo verifica si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
7. Criterios de recompensa comprueba si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
8. Tolerancia al conflicto controla si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
9. Perfil de los fines o medios verifica si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
10. Enfoque de la organización controla si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

2.3.2 Clima Organizacional

Salazar (2009) afirma que el Clima Organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización en donde se toma en cuenta el ambiente interno de la organización.

Rodríguez (2005) dice que el clima organizacional tiene permanencia, aun cuando existan cambios por las diferentes situaciones que se presentan en el lugar de trabajo, además que tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de una empresa es decir un buen clima trae consigo una mejor disposición de los individuos a participar en las actividades a realizar además que existe una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros por otro lado un mal clima hace que la coordinación u organización de la empresa sea deficiente por lo que el grado de identificación será bajo.

Además se refiere al clima de una organización como la afectación por diferentes variables como son: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos por ejemplo existen en las empresas estilos de gestión muy burocráticos, autoritarios, con exceso de control lo que produce la falta de confianza en los empleados y como prácticamente es un círculo vicioso ya que el clima y el estilo de la dirección trabajan conjuntamente para poder cumplir con los objetivos de la empresa y a la vez mantener satisfechos a personal.

2.3.2.1 Instrumentos de medición del Clima Organizacional

Rodríguez (citado en Likert, 2005) ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones:

- Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder o el liderazgo dentro de la organización.

- Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización para satisfacer a las necesidades de los empleados.
- Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos para que sean adoptados.
- Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización entre los diferentes niveles de mando de la empresa.
- Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisonal, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisonales y de ejecución.
- Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos mediante directrices.
- Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

2.3.2.2 Los componentes del Clima Organizacional son

1. Ambiente físico comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
2. Características estructurales se refiere al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
3. Ambiente social comprende aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
4. Características personales se refiere a las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
5. Comportamiento organizacional que trata aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Estos componentes del clima organizacional y otros factores por parte de sus miembros determinan el ambiente o clima del lugar de trabajo es decir la combinación de las personas con la organización incide en el comportamiento de las personas que trabajan por ende se ven reflejados los resultados sean positivos o negativos dependiendo del clima que se viva en la organización

2.3.3 Organización del trabajo

Es el proceso que integra a las personas con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. (Infante, 2012).

Argumentado lo mencionado anteriormente los empleados desde la antigüedad no solo han buscado un trabajo por la remuneración económica o material sino también un medio para poder desarrollarse tanto de forma personal como profesional, convivir con el resto del personal en un ambiente laboral cómodo en el que puedan expresarse con ideas propias y así poder satisfacer las necesidades propias.

Los trabajadores tienen la tendencia a buscar el reconocimiento por las acciones realizadas y se ha descubierto que los que tienen mayor reconocimiento por su trabajo ya sea monetario o moral tienden a dar mejores resultados que los que no lo tienen por esta razón es que los colaboradores sufren de presiones entre las que se mencionan a continuación:

Infante (2012).se refiere a dos clases de presiones:

1. Presiones internas: son las exigencias que él mismo se pone según las aptitudes propias y la escala personal de valores.
2. Presiones externas: son las exigencias intrínsecas del puesto, las de los demás, los resultados que estas esperan

La organización del trabajo contempla tres elementos a saber (Vargas, 2013)

1. EL TRABAJO

Son las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos, son la base de la organización.

Las funciones se dividen luego en tareas claramente definidas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización.

2. EL PERSONAL

El segundo elemento que se debe tener en cuenta, en la organización del trabajo lo constituye el personal encargado de realizar las diferentes funciones.

Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, es importante que las tareas asignadas puedan ser realizadas por el trabajador, es decir, que se adapten a su interés, a sus habilidades y experiencias.

3. EL LUGAR DE TRABAJO

Como tercer elemento de organización del trabajo está el lugar en donde este trabajo debe cumplirse, incluye los medios físicos, y el ambiente en general, el local, los materiales, los implementos, muebles, etc.

El ambiente o clima de trabajo lo constituyen las actitudes, el espíritu general de afectividad y de respeto, estos aspectos influyen decididamente en los resultados del trabajo.

El clima laboral y la organización del trabajo son de gran importancia en una organización que está enfocada en el desarrollo y crecimiento ya que el clima laboral constituye un componente esencial en el proceso de socialización y que no decir de la organización del trabajo que es elemento fundamental del éxito de la consecución de las metas planteadas.

2.4 COMO SE RELACIONA EL CLIMA LABORAL E INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD

2.4.1 Definición de productividad laboral

La productividad se define como la relación entre los insumos y el producto en donde la mejora de esta combinación da como resultado altos niveles de bienestar. (Mertens, 2002)

La productividad laboral es un factor del sistema organizacional que depende del ambiente en el cual se desarrolla el individuo, se puede decir que el clima laboral es determinado por la percepción de los empleados, los mismos que pueden tener diferentes comportamientos dentro de las organizaciones que pueden ser positivos que favorece el cumplimiento de los objetivos que quiere alcanzar la empresa o comportamientos negativos que nos dan a entender que la falta de identificación con los objetivos y metas, producen un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia dependiendo del caso dando como resultado un clima laboral favorable o desfavorable en el que se desarrollan las actividades del giro del negocio, el personal incide en la actividad de la organización y de tal manera al momento de la prestación del servicio se verá afectada por el comportamiento del empleado tanto en calidad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general ya que cuando un empleado es motivado su productividad tiende a aumentar y caso contrario disminuiría.

El éxito o fracaso de una organización depende en gran medida de la productividad y de otros factores como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del medio ambiente en general para poder tener una buena productividad se necesita ejercer una influencia sobre cada miembro de una organización para que contribuya a que este mejore o aumente y para evitar que baje aplicar una reducción o eliminación de las consecuencias nocivas de la superestructura política, jurídica y moral, así como de la estructura económica, en aras de obtener una alta calidad de vida.

3 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EMASEO EP

3.1 LA ENCUESTA

3.1.1 Diseño del instrumento

Cuadro N° 2: Encuesta sobre el clima laboral de la empresa EMASEO EP

Totalmente de acuerdo	5	
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	
NIVEL	GERENCIAL	<input type="checkbox"/>
	COORDINACIÓN	<input type="checkbox"/>
	LÍDER	<input type="checkbox"/>
	ANALISTA	<input type="checkbox"/>
	ASISTENTE	<input type="checkbox"/>
ANTIGÜEDAD	0-5	<input type="checkbox"/>
	5-10	<input type="checkbox"/>
	10-15	<input type="checkbox"/>
	15-20	<input type="checkbox"/>
	+ 20	<input type="checkbox"/>
INSTRUCCIÓN	BÁSICA	<input type="checkbox"/>
	SUPERIOR INCOMPLETA	<input type="checkbox"/>
	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
	CUARTO NIVEL	<input type="checkbox"/>
SEXO	FEMENINO	<input type="checkbox"/>
	MASCULINO	<input type="checkbox"/>

DESCRIPCIÓN	5	4	3	2	1
Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige					
Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa					
La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo					
Considera que sus necesidades son satisfechas.			1		
Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente.					
Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico)					
Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar					
Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo.					
La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones					
En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.					
La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida.					
Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas					
El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional)					
Siente que la organización del trabajo es la adecuada					
Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización.					
Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo					
Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización					
Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo					
La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo.					
Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable					
El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados					
Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa					
Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa					
Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores					
Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo					
Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente					
Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto					
Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma					
Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado					
Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa					
Existe un clima de confianza y transparencia					
Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa					
Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena					
Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo					
Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones					
La empresa se preocupa por la capacitación del personal					
Se respeta el horario de trabajo establecido.					
Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente					
Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual					
La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos					
La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto.					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

3.1.2 Población y Muestra

3.1.2.1 Población

Navidi (2014) “Representa la colección completa de elementos o resultados de la información buscada” (pág. 35)

Se entrevistó a 140 responsables del personal administrativo de la empresa EMASEO EP a quienes se enfoca esta investigación se tomará una población de 180 empleados tanto los mandos altos como los subordinados de los cuales 123 son subordinados y 17 son altos mandos en donde de 20 trabajadores que corresponden a líderes se tomó en cuenta a 13, de 75 analistas realizamos la encuesta a 49 y de 94 asistentes se aplicó a 61 trabajadores en cuanto a los mandos medios en lo que respecta a los mandos altos se decidió aplicar dicho instrumento a todos debido que las entrevistas no se las pudo realizar por motivos de cambios estructurales por parte del municipio.

3.1.2.2 Cálculo estadístico de la muestra

Navidi (2014) “La muestra constituye un subconjunto de una población, que contiene elementos o resultados que realmente se observan” (pág. 35)

Se aplicará la encuesta utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\delta^2Z^2}{(N-1)e^2 + \delta^2Z^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Σ = Desviación estándar de la población es una cantidad que mide el grado de dispersión de una muestra que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual)

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Para obtener la muestra se tomó una población de 180 empleados y aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{180 * 0.5^2 * 1.96^2}{(180 - 1)0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 123$$

$n = 123$ encuestados

3.1.3 Aplicación del instrumento

El método de investigación que se utilizó fue la encuesta para poder determinar el clima laboral de la empresa EMASEO EP tomando en cuenta diferentes factores como: motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización en el trabajo y productividad este modelo se lo aplicó a todo el personal administrativo estratificando por los diferentes niveles jerárquicos para poder comparar lo que piensan los empleados respecto a los jefes es decir separando a los altos mandos con los subordinados tomando en cuenta que los niveles superiores se los conoce como el nivel gerencial y coordinación y los subordinados como: el nivel de líder, de analista y de asistente.

El instrumento de la entrevista dirigido a los altos mandos no se realizó por cambios estructurales generados en el Municipio, por lo que se aplicó la encuesta enfocada a este grupo añadiendo al tamaño de la muestra de 123 encuestados, 7 gerentes y 10 coordinadores dando un tamaño de la muestra final de 140 encuestados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los dos grupos analizados.

Encuesta realizada al personal administrativo de la empresa EMASEO EP, entre ellos los niveles jerárquicos como: gerencial y coordinación tomando en cuenta factores como motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura

organizacional, clima organizacional, organización en el trabajo y productividad.

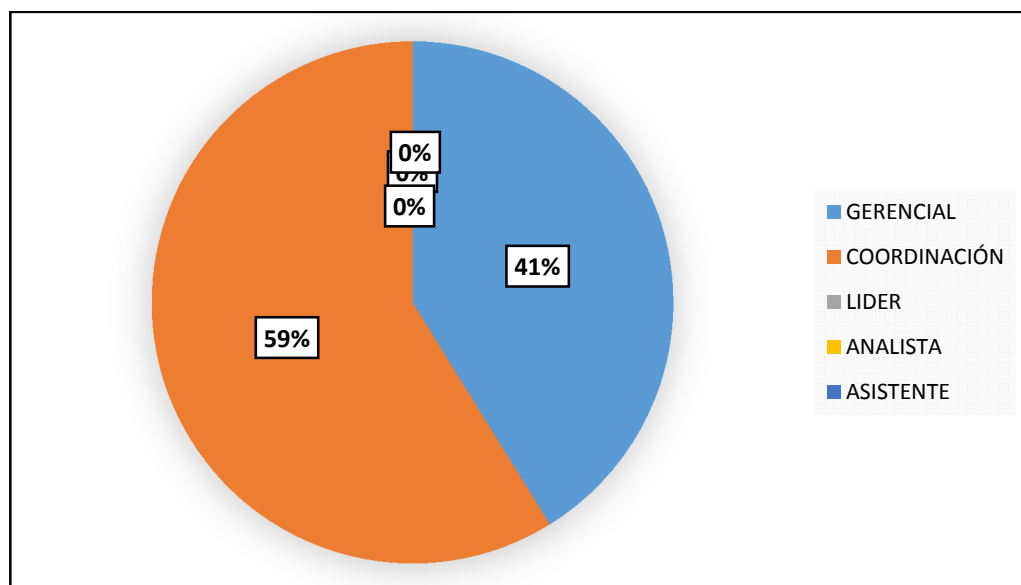
Cuadro N° 3: Cargos Administrativos de la Empresa EMASEO EP

CARGOS	N°	%
GERENCIAL	7	5
COORDINACIÓN	10	7
LIDER	13	9
ANALISTA	49	35
ASISTENTE	61	44
TOTAL	140	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 9: Cargos administrativos de la Empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 3 y el Gráfico N° 9 se puede observar que la empresa EMASEO EP., se encuentra dividida en 5 niveles jerárquicos en donde el 41% corresponde al gerencial y el 59% es la coordinación los mismos que se denominan mandos altos y líder, analista y asistente mandos medios. Esta

división mantiene la empresa para poder realizar de mejor manera las actividades que se presentan en la misma es decir se identifica muy bien los diferentes niveles jerárquicos.

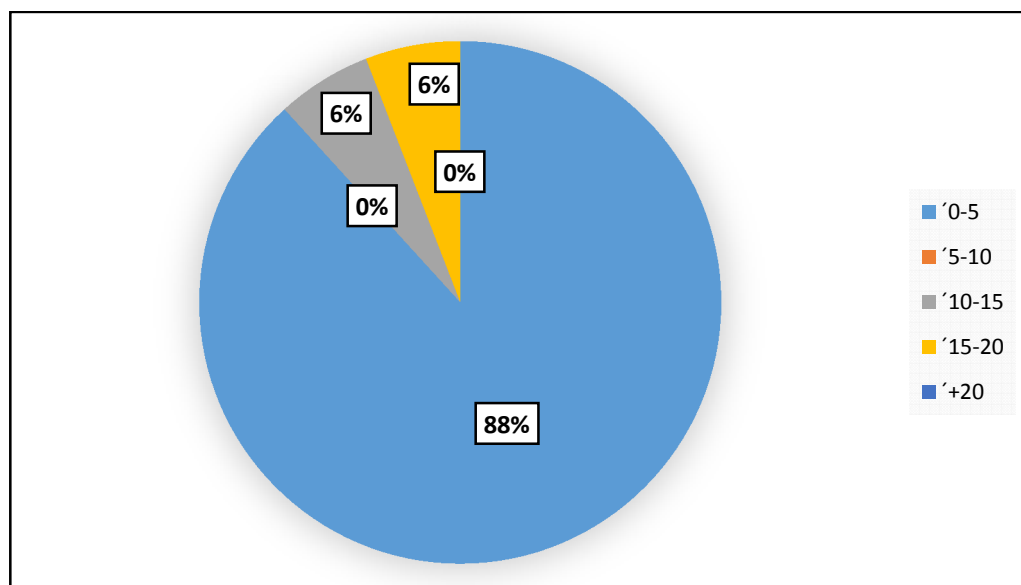
Cuadro N° 4: Antigüedad laboral del personal administrativo de los altos mandos de la empresa EMASEO EP. (Años)

ANTIGÜEDAD LABORAL	N°	%
0-5	15	88
5-10	0	0
10-15	1	6
15-20	1	6
+20	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 10: Antigüedad laboral de los altos mandos de la empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 4 y el Gráfico N° 10 se puede observar que la empresa EMASEO EP., trabaja en su mayoría con directivos que están de 0-5 años en la empresa con el 88%, de 5-10 años con el 6%, de 15-20 años con el 6% y más de 20 años con el 0% es decir esta empresa trata de tener gente nueva que pueda generar nuevas ideas ya que se puede ver que los trabajadores que llevan más de 5 años laborando son un porcentaje mínimo en comparación con los de menor tiempo trabajando en la organización

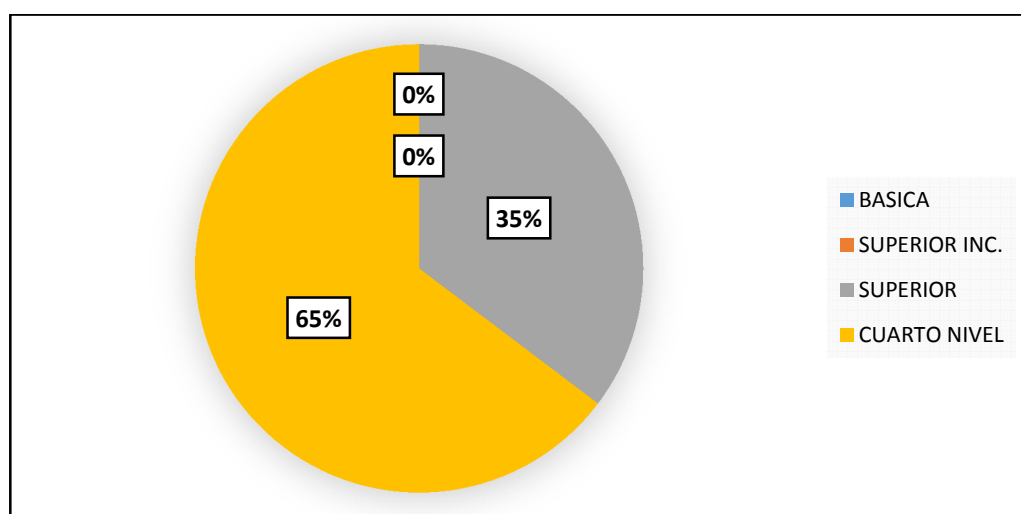
Cuadro N° 5: Instrucción del personal administrativo de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP

INSTRUCCIÓN	N°	%
BASICA	0	0
SUPERIOR INC.	0	0
SUPERIOR	6	35
CUARTO NIVEL	11	65
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 11: Instrucción de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 5 y el Gráfico N° 11 se puede observar que la empresa EMASEO EP., cuenta con personal que tienen un nivel de educación muy bueno los mismos que se ubican en los altos mandos tomando en cuenta que el 0% tienen una instrucción básica y superior incompleta siendo un porcentaje mínimo, el 35% está en un nivel superior de estudios y el 65% son personas que están en un cuarto nivel es decir esta organización tiene personal capacitado capaz de realizar cualquier tarea.

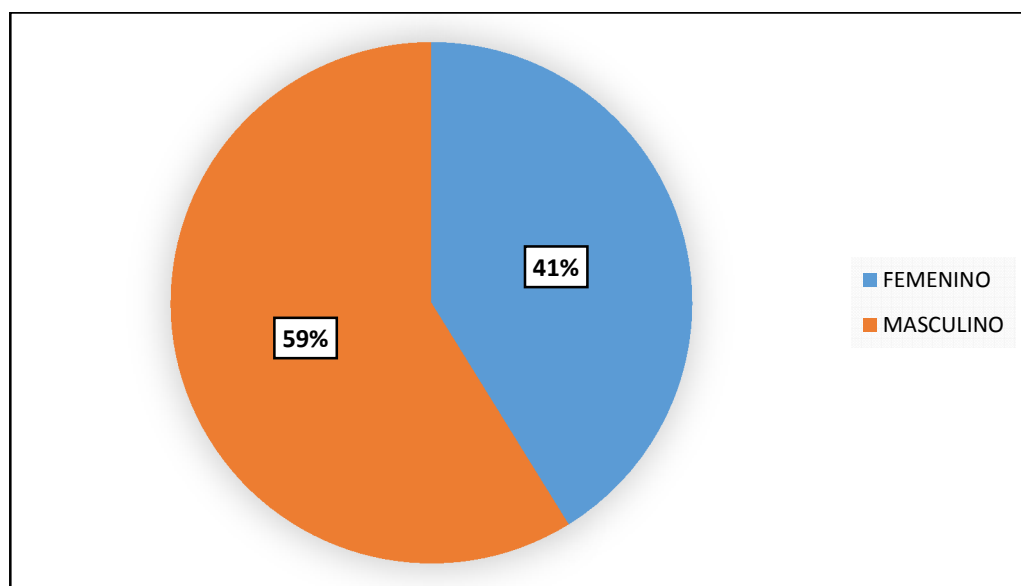
Cuadro N° 6: Género del personal administrativo de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP

SEXO	N°	%
Femenino	7	41
Masculino	10	59
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 12: Género de los altos mandos de la Empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 6 y el Gráfico N° 12 se puede observar que los altos mandos según este estudio en la empresa EMASEO EP., es en su mayoría son del género masculino con el 59% y el resto femenino.

Preguntas enfocadas en la motivación:

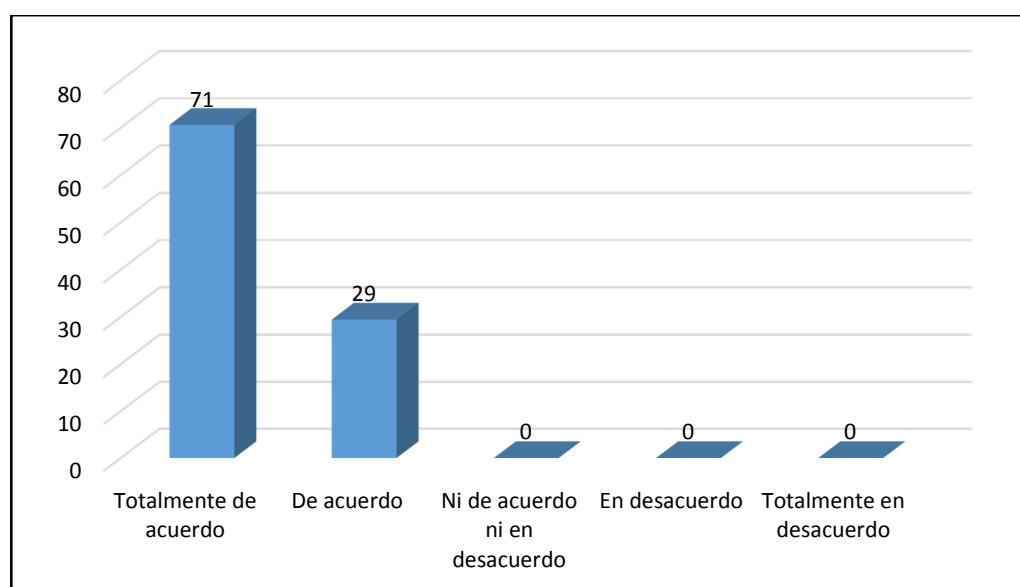
Cuadro N° 7: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	12	71
De acuerdo	5	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 13: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 7 y el Gráfico N° 13 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos están dispuestos hacer un esfuerzo extra de serlo necesario ya que el 71% se muestra totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo siendo así su mayoría ya que no hay nadie que esté en desacuerdo.

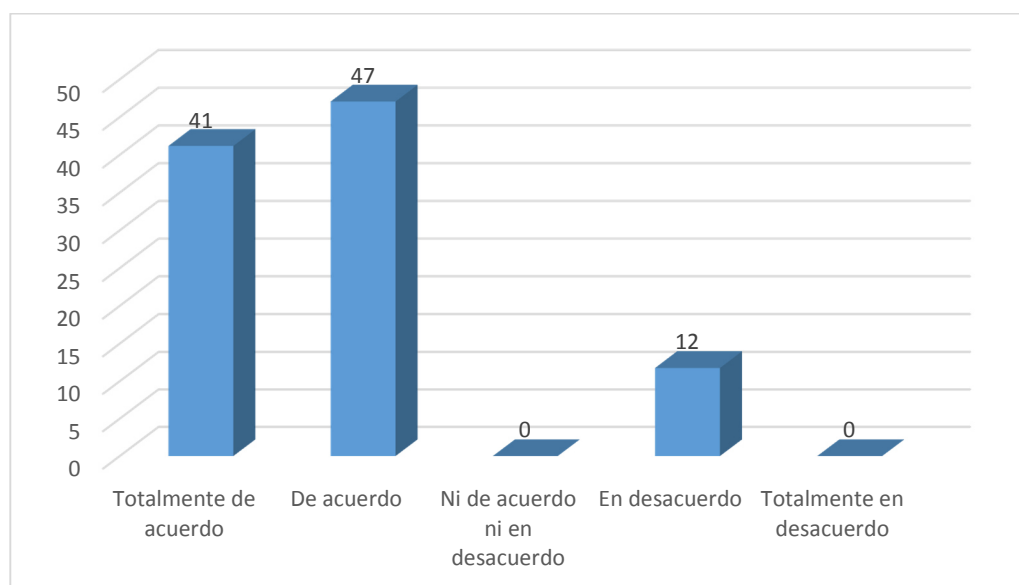
Cuadro N° 8: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	8	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 14: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

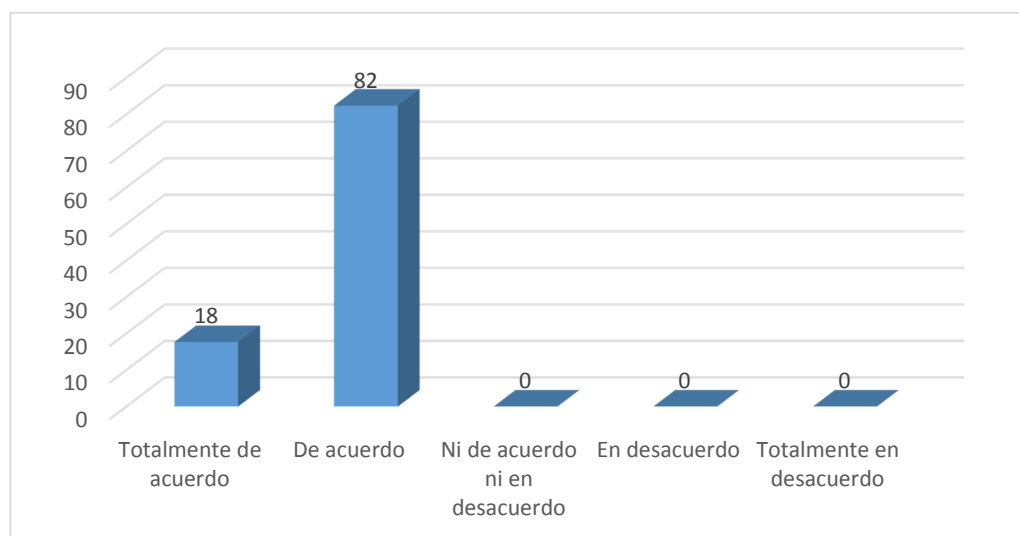
De acuerdo al Cuadro N° 8 y el Gráfico N° 14 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los altos mandos consideran que sus capacidades profesionales si son usadas de manera provechosa ya que el 41% está totalmente de acuerdo y el 47% está de acuerdo, y un 12% que está en desacuerdo es decir existen más personal que piensa que está siendo aprovechado por sus conocimientos lo cual resulta positivo para la organización.

Cuadro N° 9: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	18
De acuerdo	14	82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 15: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 9 y el Gráfico N° 15 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., en su mayoría los altos mandos piensan que si se les permite tomar decisiones en las diferentes áreas de trabajo ya que el 18% está totalmente de acuerdo el 82% está de acuerdo no hay nadie que piense lo contrario.

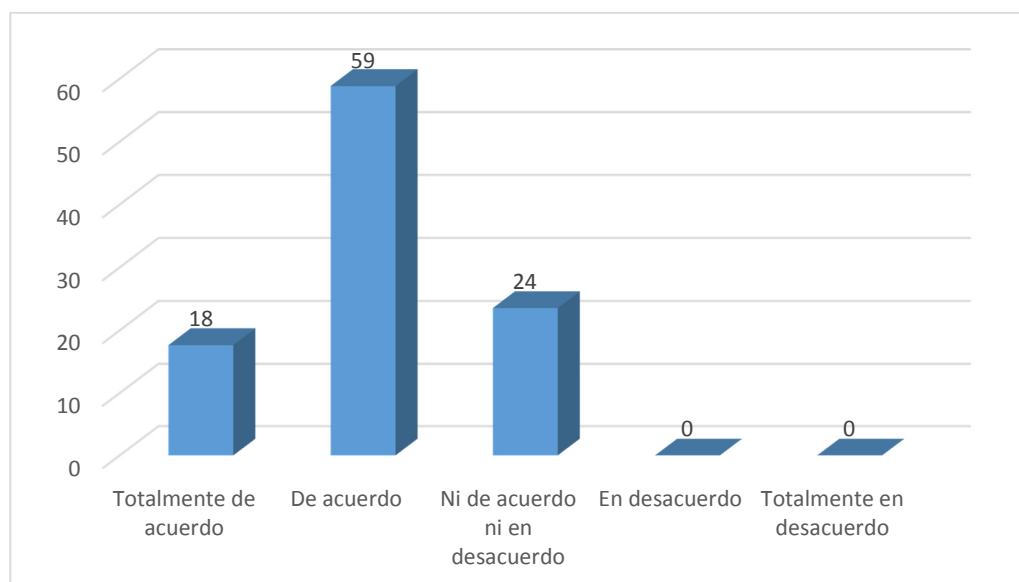
Cuadro N° 10: Considera que sus necesidades son satisfechas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	18
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	24
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 16: Considera que sus necesidades son satisfechas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

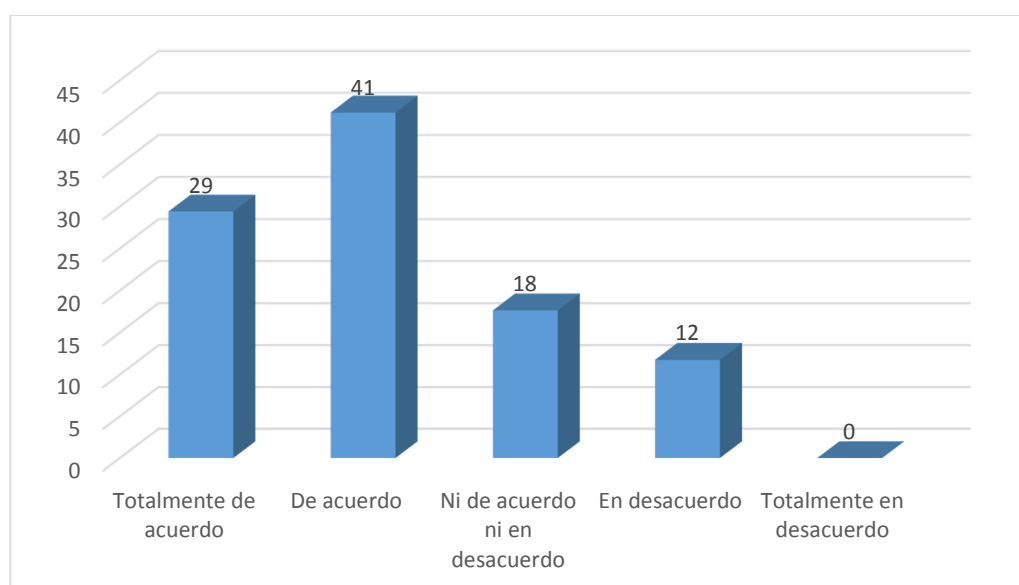
De acuerdo al Cuadro N° 10 y el Gráfico N° 16 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., se satisfacen en su mayoría las necesidades de los altos mandos ya que el 18% está totalmente de acuerdo, el 59 % está de acuerdo mientras que hay personas que se mantienen en un 24% las mismas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo no hay altos mandos que no estén en desacuerdo.

Cuadro N° 11: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	29
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 17: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 11 y el Gráfico N° 17 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos sienten que los resultados se reconocen habitualmente ya que 29% está totalmente de acuerdo, el 41% está de acuerdo, existen personas que se encuentran en un punto medio con el 18% es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 12% si siente que no se hace un reconocimiento a sus logros.

Conclusión factor motivación:

En la empresa EMASEOP EP en lo que se refiere al factor motivación podemos notar que los mandos altos están dispuestos hacer un trabajo extra del que ya se lo mantiene designado a cada trabajador, consideran que sus capacidades profesionales si son usadas de manera provechosa lo cual les permitirá tomar decisiones de la mejor manera para la organización y así poder satisfacer sus necesidades y las de los demás permitiendo el reconocimiento sobre el trabajo realizado.

Preguntas enfocadas en el liderazgo:

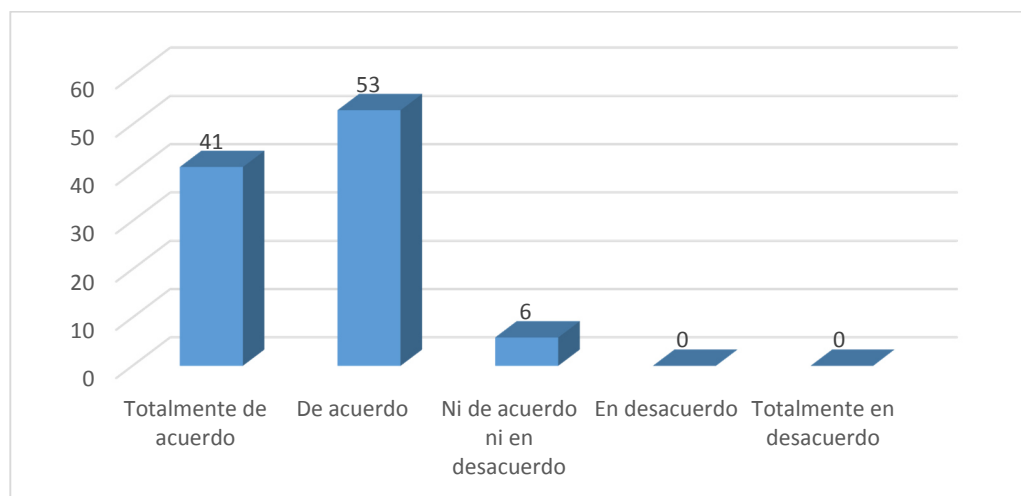
Cuadro N° 12: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico)

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 18: Porcentaje



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 12 y el Gráfico N° 18 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos piensan que si se identifica la línea de mando entre el personal como lo vimos anteriormente se encuentran divididos en 5 niveles jerárquicos lo cual ayuda a que la empresa tenga un mejor desarrollo el 41% está totalmente de acuerdo con este argumento, el 53% está de acuerdo

hay un 6% que opina parcialmente es decir no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

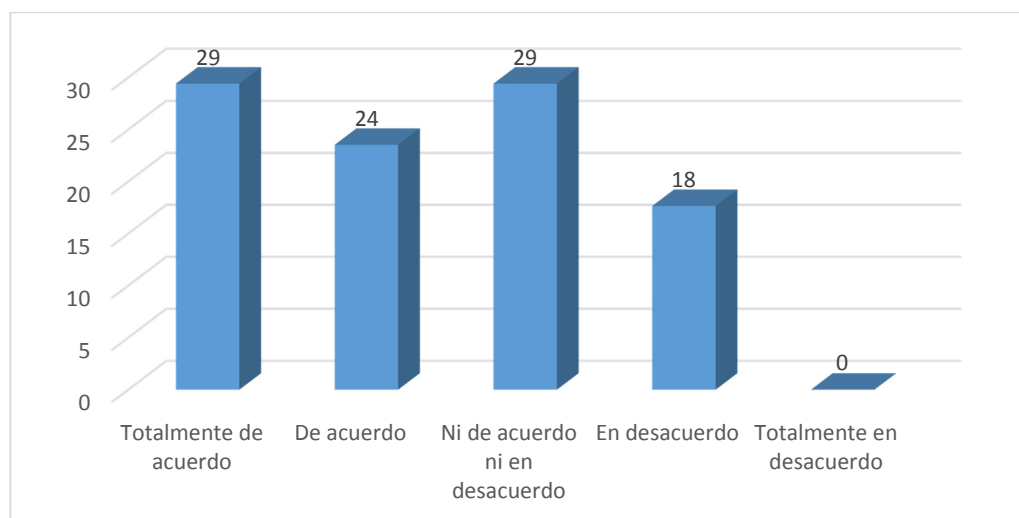
Cuadro N° 13: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	29
De acuerdo	4	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	29
En desacuerdo	3	18
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 19: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 13 y el Gráfico N° 19 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos tiene claras las funciones que desempeñan en su trabajo ya que el 29% está totalmente de acuerdo, el 24% está de acuerdo

y hay un buen porcentaje de personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo siendo el 29% podría ser porque esta actividad se está cumpliendo parcialmente y no en su totalidad ya que los trabajadores que si están insatisfechos son el 18% que está en desacuerdo.

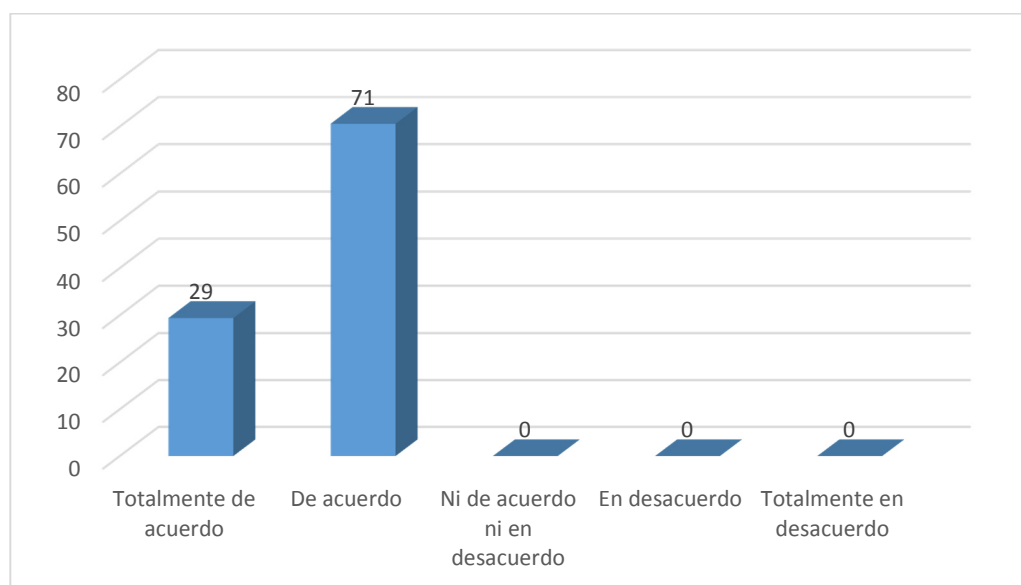
Cuadro N° 14: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	29
De acuerdo	12	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 20: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 14 y el Gráfico N° 20 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., existe una buena comunicación basada en la aportación de nuevas ideas entre el jefe y su subordinado ya que el 29% está totalmente de acuerdo, el 71% está de acuerdo mientras nadie piensa en forma negativa acerca de este punto.

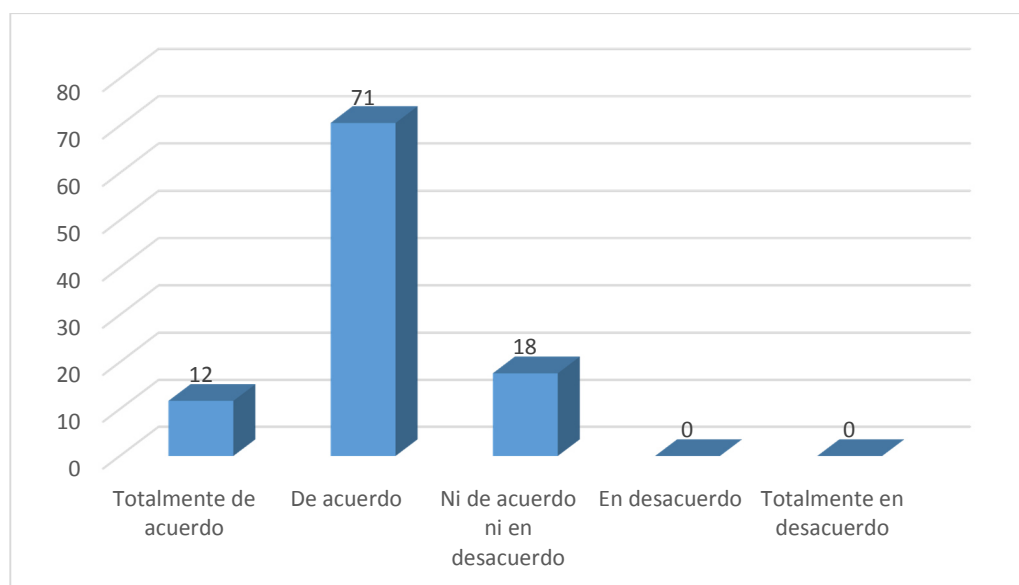
Cuadro N° 15: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	2	12
De acuerdo	12	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 21: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

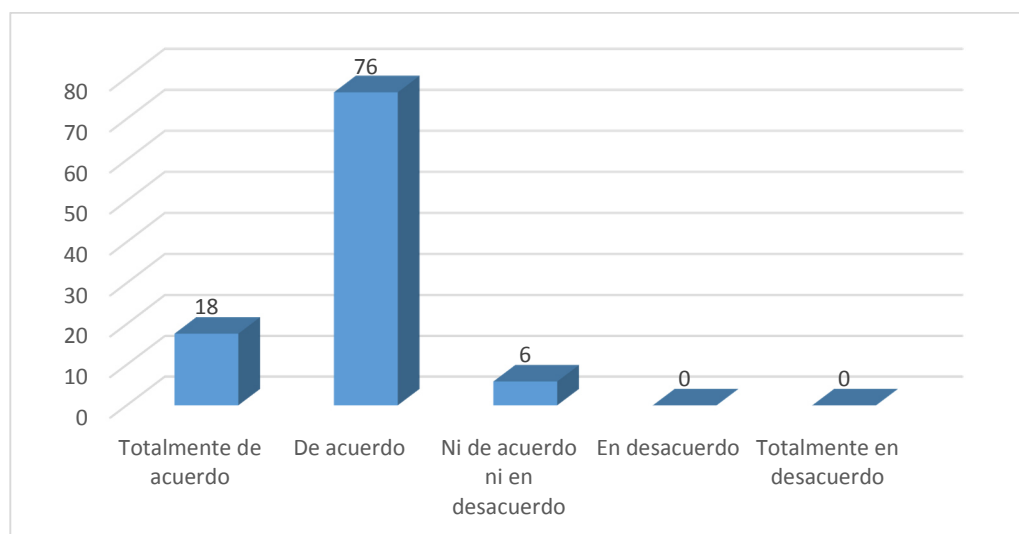
De acuerdo al Cuadro N° 15 y el Gráfico N° 21 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., se maneja parcialmente una actitud abierta en lo que respecta el tema de la toma de decisiones por parte de los trabajadores respecto a los altos mandos ya que el 12% está totalmente de acuerdo, el 71% está de acuerdo siendo la mayoría de altos mandos que piensa de forma positiva y apenas un 18% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cuadro N° 16: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	18
De acuerdo	13	76
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 22: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 16 y el Gráfico N° 22 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., si existen métodos sistemáticos para poder solucionar los problemas que se presentan en dicha organización ya que el 18% está totalmente de acuerdo, el 76% está de acuerdo siendo la mayoría y apenas un 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y nadie que piense lo contrario.

Conclusión factor liderazgo:

En lo que se refiere al factor liderazgo se puede observar que los altos mandos piensan que si existe una identificación de la línea de mando es decir si se reconocen los diferentes niveles jerárquicos ya sea gerencial, coordinación, líder, analista y asistente lo que facilita la determinación de funciones permitiendo que se aporten nuevas ideas para mejorar la calidad del trabajo ya que se maneja una actitud abierta respecto al criterio de los demás lo que facilita la resolución de problemas mediante métodos sistemáticos proporcionando respuestas creativas.

Preguntas enfocadas en la satisfacción laboral:

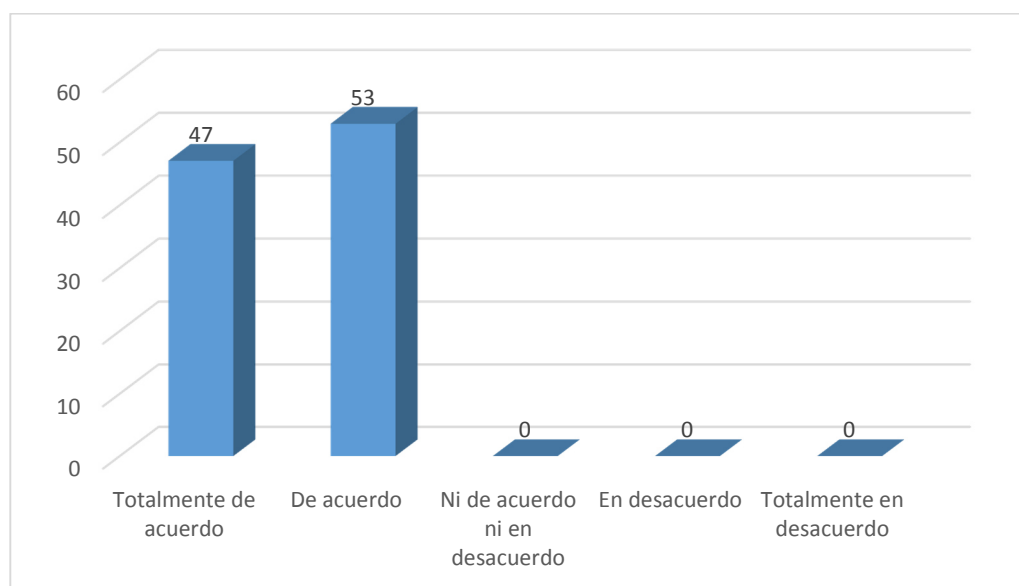
Cuadro N° 17: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	8	47
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 23: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 17 y el Gráfico N° 23 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos opinan que la gestión de cada departamento está definida ya que el 47% está totalmente de acuerdo, el 53% está de acuerdo y nadie piensa lo contrario.

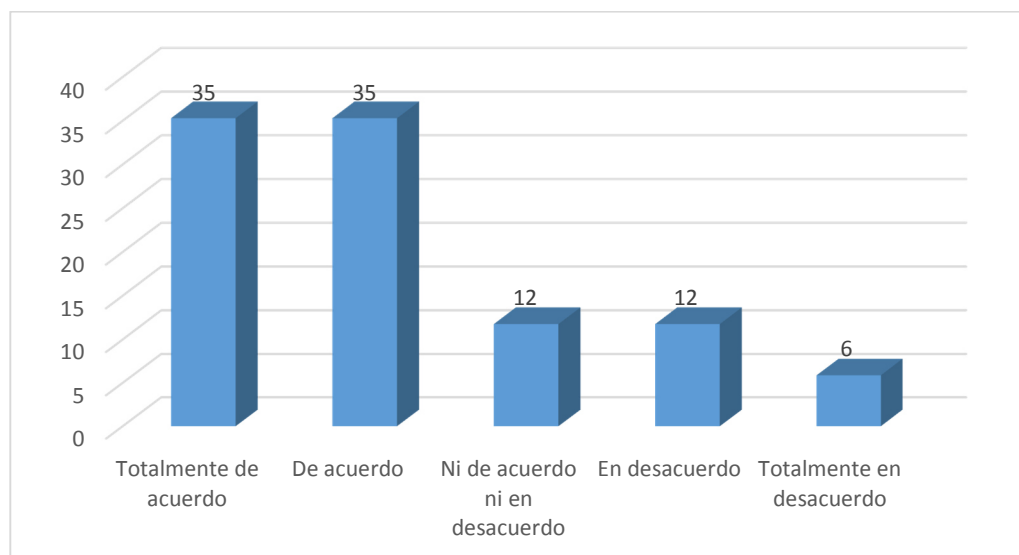
Cuadro N° 18: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 24: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

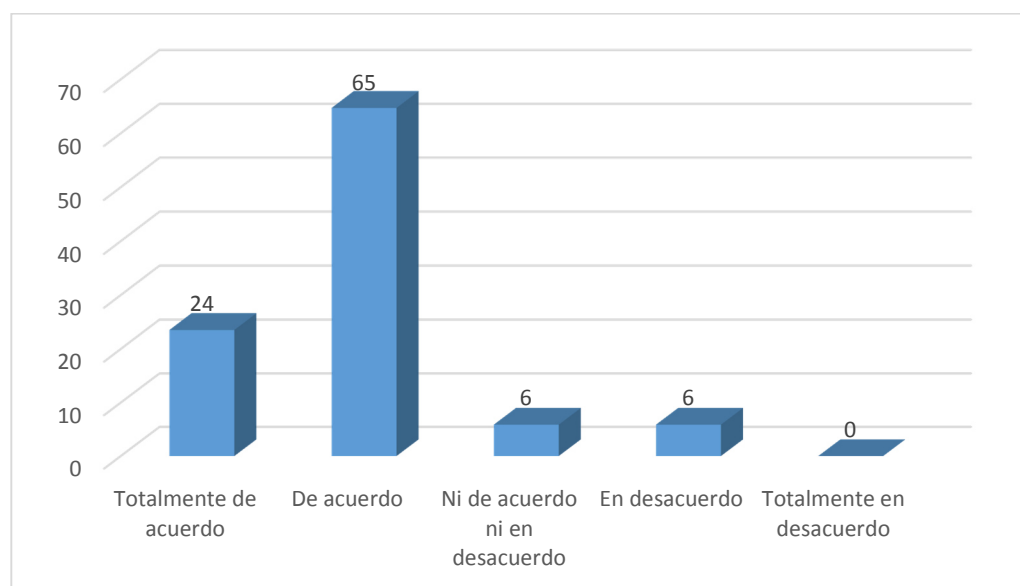
De acuerdo al Cuadro N° 18 y el Gráfico N° 24 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los altos mandos piensan que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas ya que el 35% está totalmente de acuerdo, el 35% está de acuerdo mientras que apenas en un 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 19: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional)

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	24
De acuerdo	11	65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 25: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional)



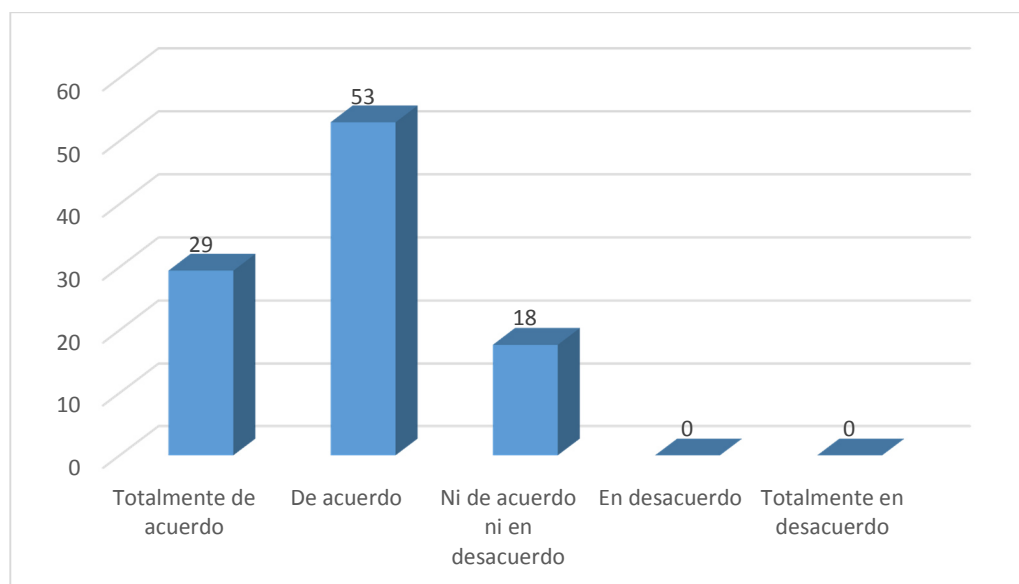
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 19 y el Gráfico N° 25 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos piensan que el trabajo realizado es reconocido parcialmente y probablemente equitativamente (salario, emocional) ya que el 24% está totalmente de acuerdo, el 65% está de acuerdo pero hay que tomar en cuenta que el 12% no lo siente así ya que el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo.

Cuadro N° 20: Siente que la organización del trabajo es la adecuada

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	29
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 26: Siente que la organización del trabajo es la adecuado

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

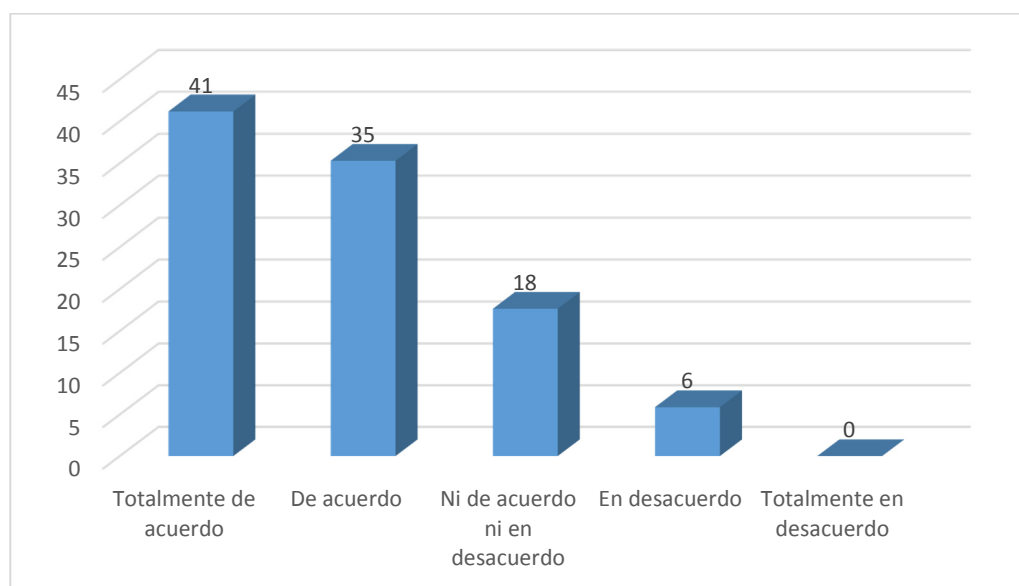
De acuerdo al Cuadro N° 20 y el Gráfico N° 26 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., maneja un buena organización del trabajo ya que el 29% está totalmente de acuerdo, el 53%, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y nadie piensa lo contrario.

Cuadro N° 21: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 27: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 21 y el Gráfico N° 27 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los altos mandos piensan que se maneja un buen ambiente en el trabajo ya que el 41% está totalmente de acuerdo, el 35% está de acuerdo aunque hay personas que no piensan lo mismo ya que un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 6% está en desacuerdo.

Conclusión satisfacción laboral:

En lo que se refiere a la satisfacción laboral podemos observar que los altos mandos están de acuerdo en la gestión de cada departamento ya que piensan que están claramente definidas y por ende son reconocidas equitativamente (salario, emocional) igualmente sobre las condiciones del puesto del trabajo (iluminación, temperatura, ventilación y espacio) y la organización del mismo piensan que son las adecuadas ayudando a que se dé un buen ambiente entre los colaboradores.

Preguntas enfocadas en la comunicación:

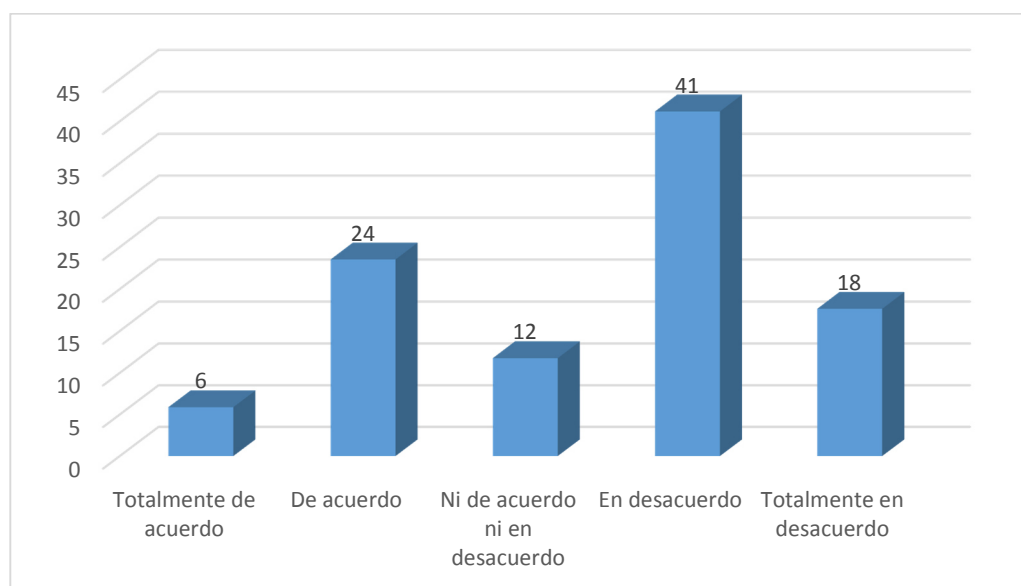
Cuadro N° 22: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	1	6
De acuerdo	4	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	7	41
Totalmente en desacuerdo	3	18
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 28: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 22 y el Gráfico N° 28 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos sienten si se preocupan porque se aporten ideas por parte de los mandos medios las mismas que mejoren la calidad del

trabajo ya que el 6% está totalmente de acuerdo, el 24% están de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo aunque hay trabajadores que piensan lo contrario ya que el 41% está en desacuerdo y el 18% está totalmente en desacuerdo es decir piensan que si existe un nivel de preocupación.

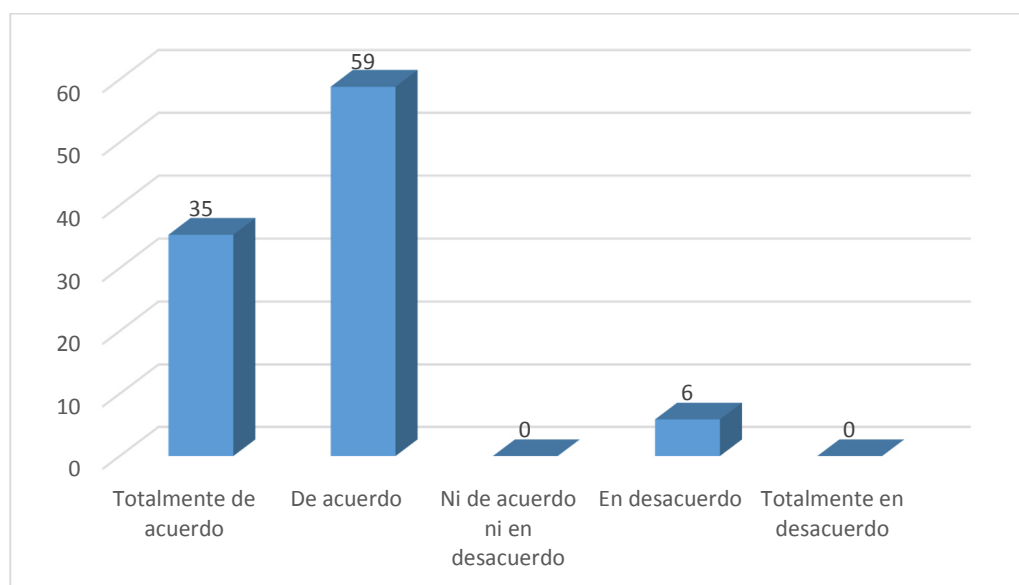
Cuadro N° 23: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 29: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

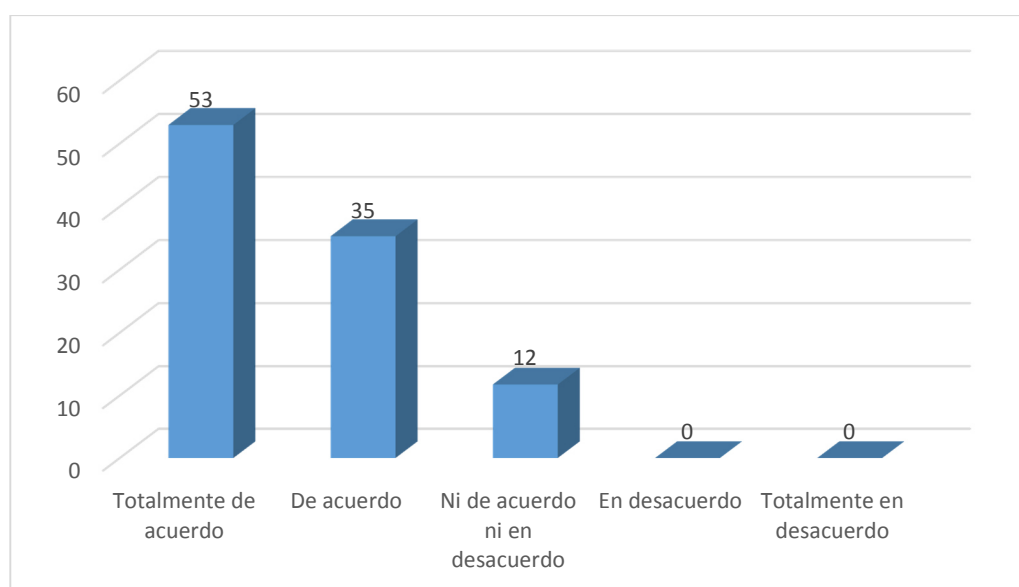
De acuerdo al Cuadro N° 23 y el Gráfico N° 29 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los altos mandos consideran que si existe una interrelación entre los procesos de la organización ya que el 35% está totalmente de acuerdo, el 59% está de acuerdo mientras que el 6% no está de acuerdo siendo un porcentaje mínimo.

Cuadro N° 24: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	9	53
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 30: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 24 y el Gráfico N° 30 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los directivos les gusta participar e involucrarse en la toma de decisiones respectivamente dependiendo de su equipo de trabajo ya que el 53% está totalmente de acuerdo, el 35% está de acuerdo y apenas el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

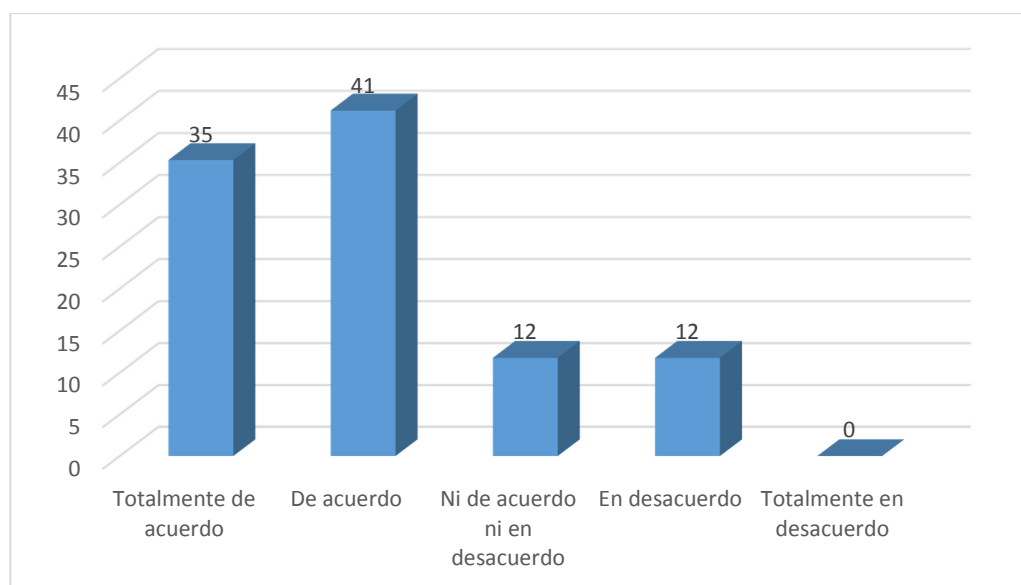
Cuadro N° 25: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 31: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 25 y el Gráfico N° 31 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 35% de los altos mandos está totalmente de acuerdo en que la organización utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, el 41% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo es decir una minoría y más bien la mayoría piensa que la empresa está actualizada en lo que se refiere a la comunicación mediante tecnología.

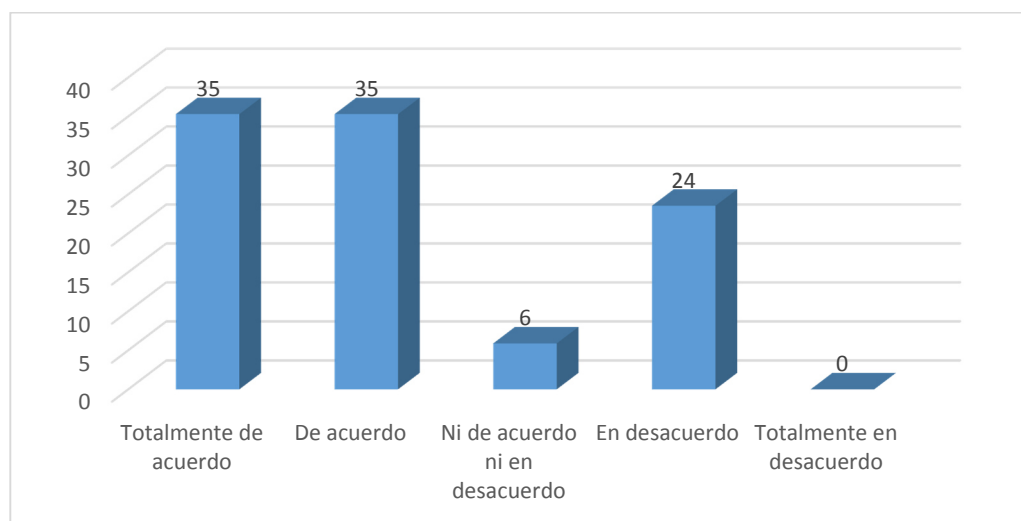
Cuadro N° 26: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	4	24
Totalmente en desacuerdo	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 32: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 26 y el Gráfico N° 32 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 35% de los directivos está totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, el 35% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% está en desacuerdo.

Conclusión del factor comunicación

En lo que se refiere al factor comunicación podemos concluir que los altos mandos sienten que si se preocupan por la aportación de nuevas ideas para mejorar el trabajo ya que piensan que cada proceso tiene una interrelación entre ellos y es importante la participación de los trabajadores y de la misma manera que se sientan involucrados por lo que es importante que se tome a consideración la mejora de herramientas tecnológicas que ayuden con la comunicación entre los colaboradores y así se puedan generar mejores relaciones interpersonales.

Preguntas enfocadas en la cultura organizacional:

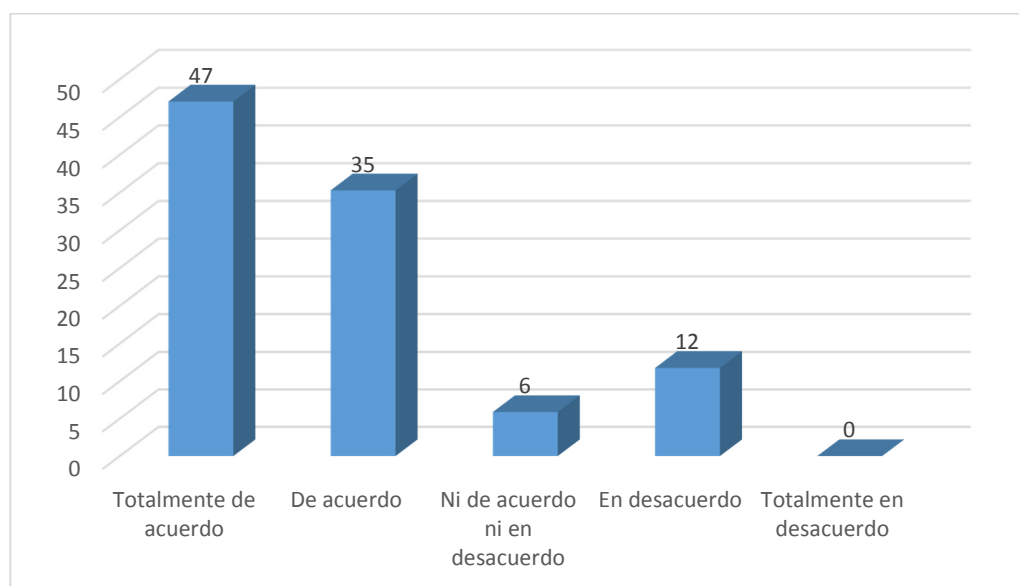
Cuadro N° 27: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	8	47
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 33: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 27 y el Gráfico N° 33 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% de los directivos están totalmente de acuerdo con que el nivel de pertenencia hace que los empleados se comprometan a que la organización obtenga buenos resultados, el 35% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 12% está en desacuerdo.

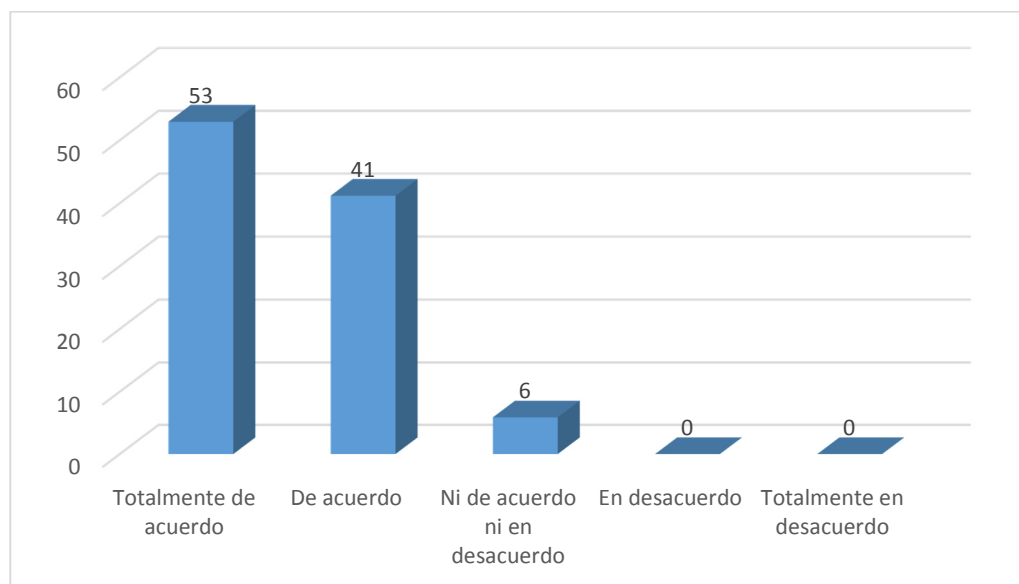
Cuadro N° 28: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	9	53
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 34: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

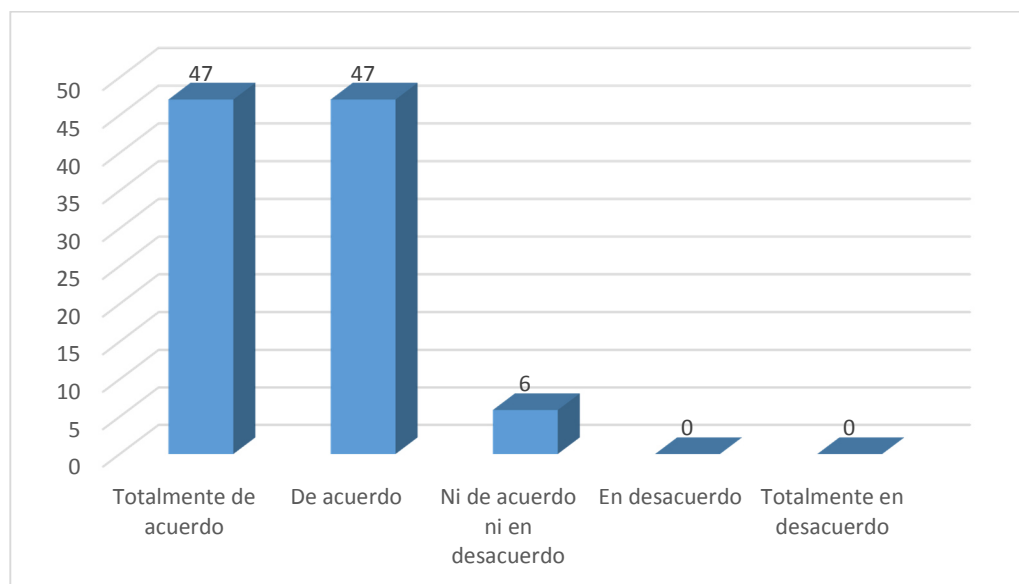
De acuerdo al Cuadro N° 28 y el Gráfico N° 34 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 53% de los altos mandos está totalmente de acuerdo y comprometido en lo que se refiere a la misión, visión valores y objetivos de la empresa, el 41% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cuadro N° 29: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	8	47
De acuerdo	8	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 35: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 29 y el Gráfico N° 35 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% de los directivos están totalmente de acuerdo y se sienten identificados con la cultura y los valores de la empresa, el 47% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

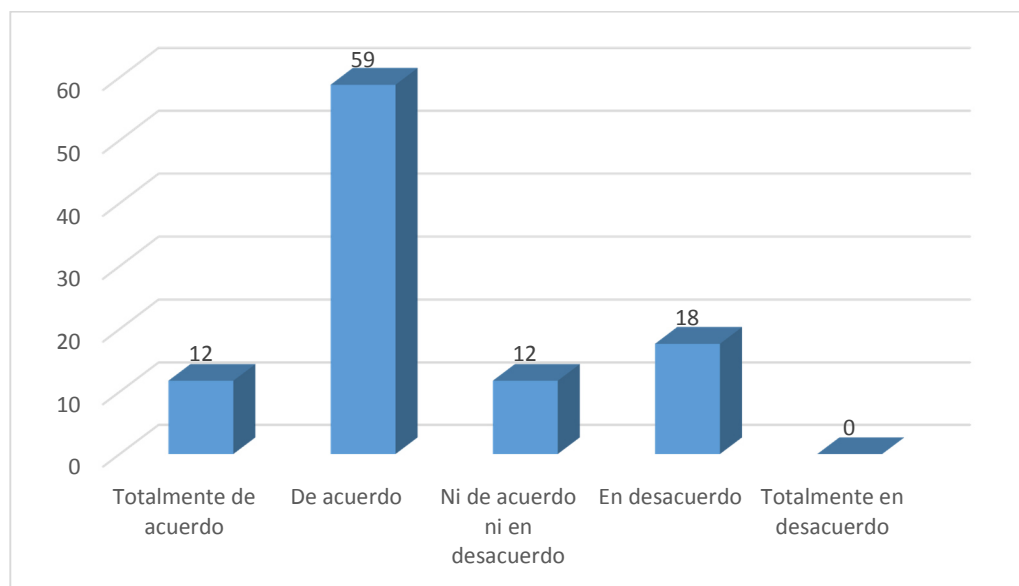
Cuadro N° 30: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	2	12
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	3	18
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 36: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 30 y el Gráfico N° 36 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 12% de los directivos están totalmente de acuerdo con las políticas y normas aceptándolas y practicándolas por los trabajadores, el 59% está de acuerdo, pero si hay un porcentaje del 12% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% que está en desacuerdo.

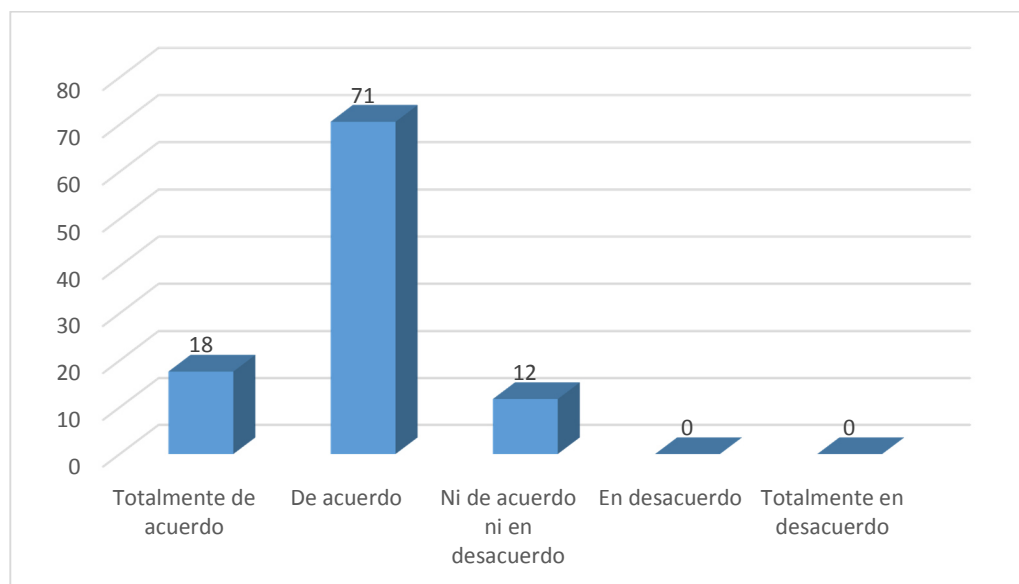
Cuadro N° 31: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	18
De acuerdo	12	71
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 37: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 31 y el Gráfico N° 37 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 18% de los altos mandos está totalmente de acuerdo con el pensamiento de que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, el 71% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y no existe nadie que no esté totalmente en desacuerdo con este punto.

Conclusión factor cultura organizacional:

En lo que se refiere a la cultura organizacional se puede observar que los altos mandos piensan que el nivel de pertenencia hace que se comprometan con la organización es decir con la misión, visión, valores y objetivos haciendo que se sientan identificados con los mismos haciendo que se dé un buen ambiente de

trabajo mientras hay una resistencia en lo que tiene que ver con la aceptación y práctica de las políticas y normas

Preguntas enfocadas en el clima organizacional:

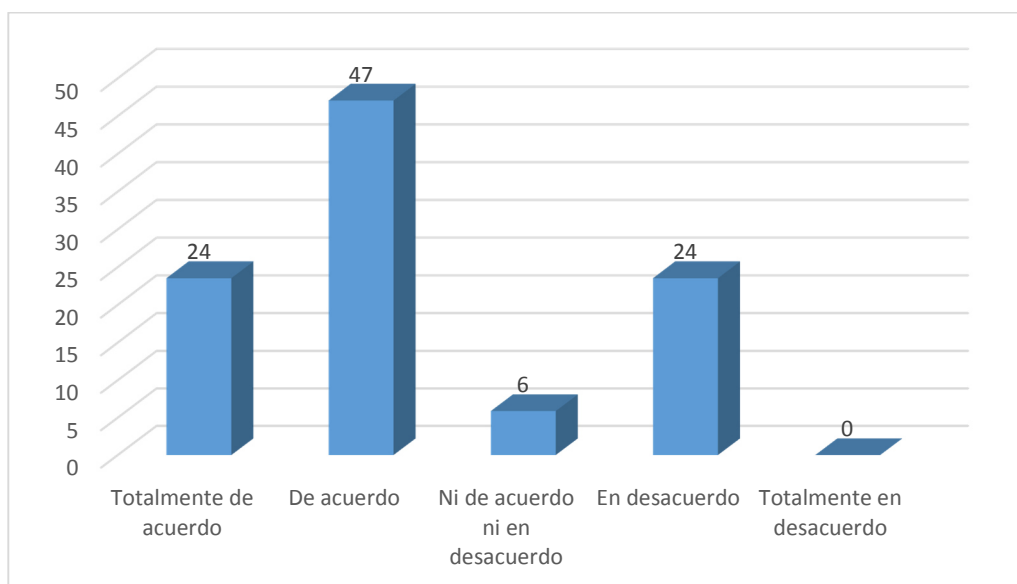
Cuadro N° 32: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	24
De acuerdo	8	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	4	24
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 38: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

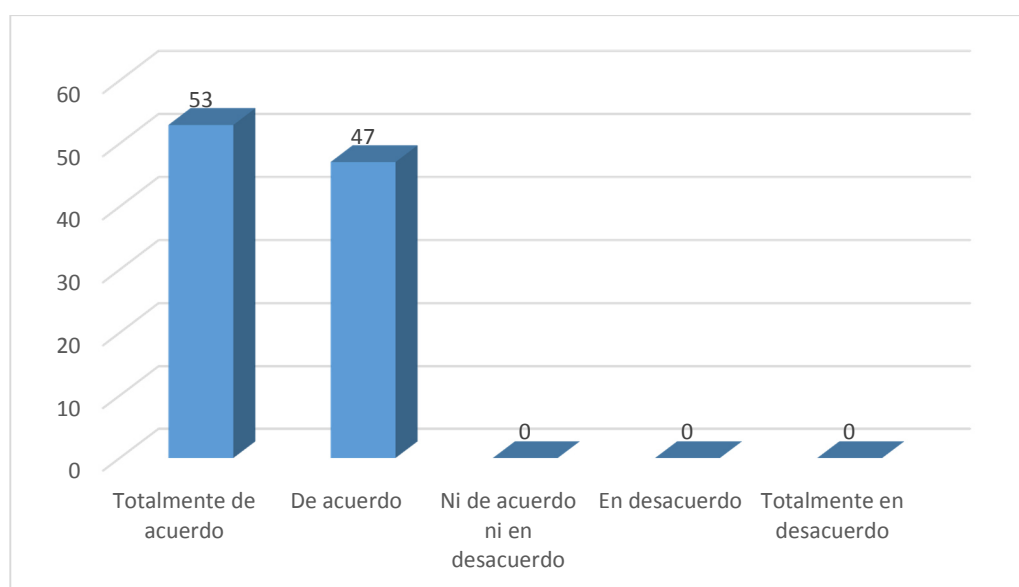
De acuerdo al Cuadro N° 32 y el Gráfico N° 38 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 24% de los altos mandos están totalmente de acuerdo en que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, el 47% está de acuerdo, el 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 24% está en desacuerdo con esta afirmación.

Cuadro N° 33: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	9	53
De acuerdo	8	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 39: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 33 y el Gráfico N° 39 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 53% de los altos mandos está totalmente de acuerdo en que desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto el 47% está de acuerdo y nadie piensa lo contrario.

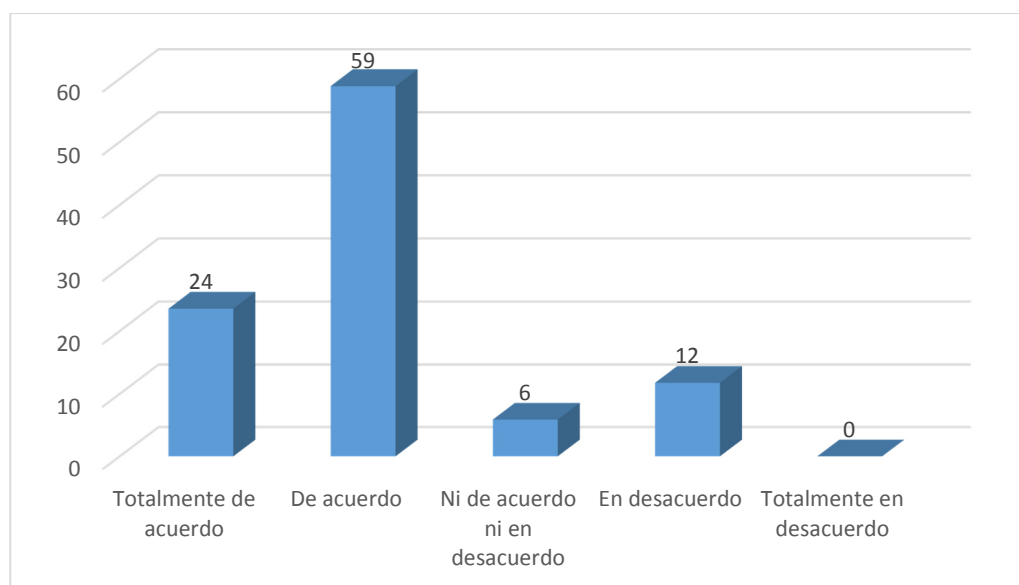
Cuadro N° 34: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	24
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 40: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 34 y el Gráfico N° 40 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 24% de los altos mandos está totalmente de acuerdo

en que le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma frente a los demás, el 59% está de acuerdo mientras que hay un 6% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12% está en desacuerdo y no existe nadie que esté totalmente en desacuerdo.

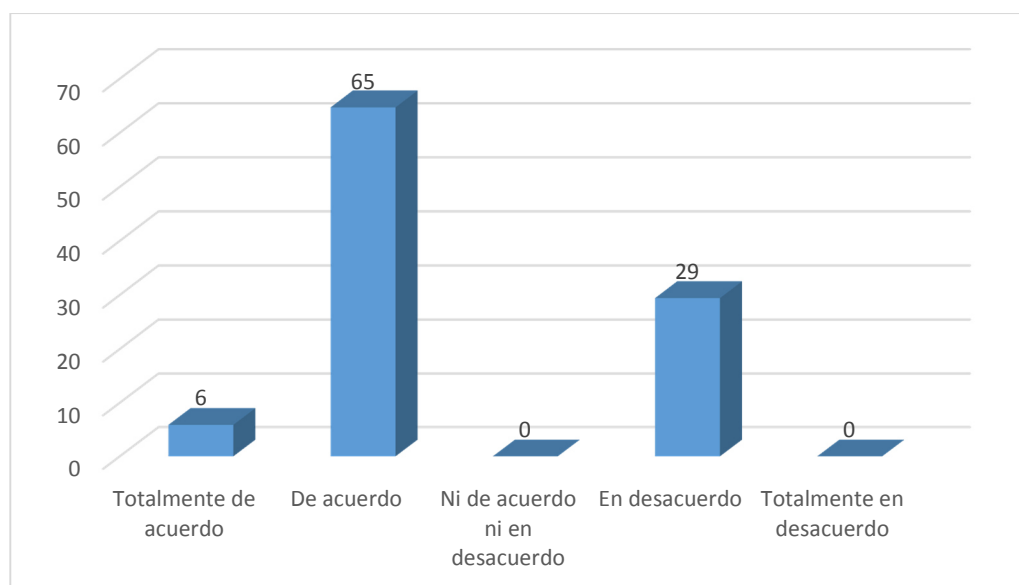
Cuadro N° 35: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	1	6
De acuerdo	11	65
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	29
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 41: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 35 y el Gráfico N° 41 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 6% de los directivos está totalmente de acuerdo en

que se satisfacen las necesidades de cada empleado, el 65% está de acuerdo mientras que el 29% está en desacuerdo.

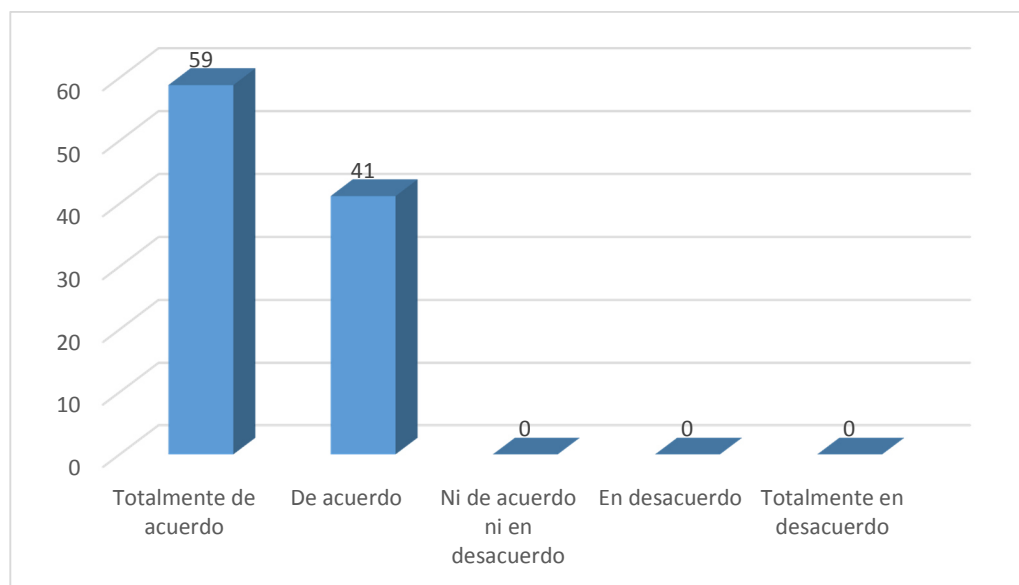
Cuadro N° 36: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	10	59
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 42: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 36 y el Gráfico N° 42 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 59% de los altos mandos está totalmente de acuerdo en sentir orgullo de pertenecer a dicha organización, el 41% está de acuerdo mientras que nadie se encuentra pensando diferente.

Conclusión del factor del clima organizacional:

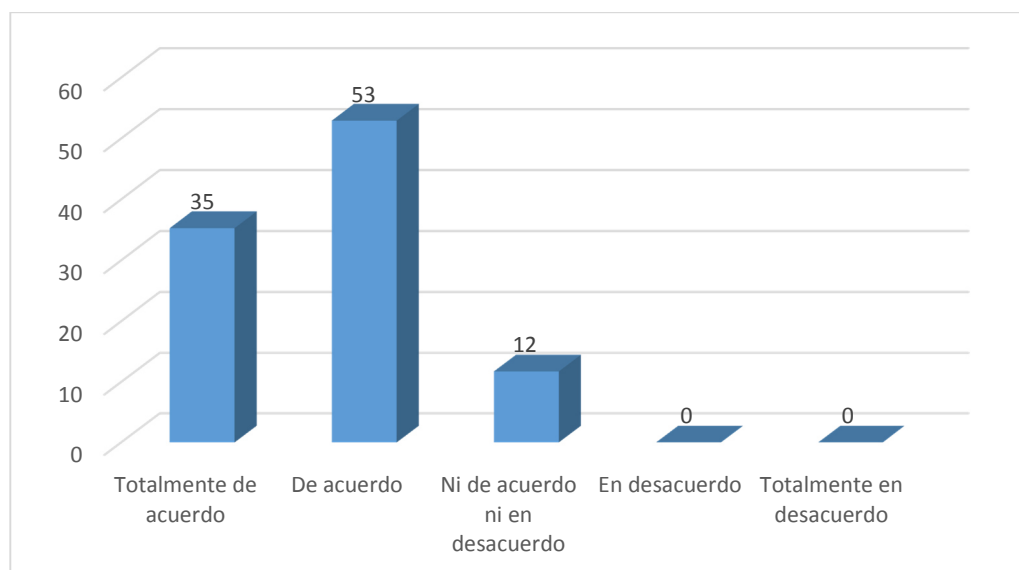
En lo que se refiere al clima organizacional poder observar que los altos mandos piensan que el buen ambiente lo generan todos los colaboradores realizando sus actividades con cordialidad y respeto hay un cierto disgusto en lo que tiene que ver con la imagen que proyecta la empresa y en lo que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de cada empleado a pesar de estos puntos en contra los directivos se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.

Preguntas enfocadas en la organización en el trabajo:**Cuadro N° 37: Existe un clima de confianza y transparencia**

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 43: Existe un clima de confianza y transparencia

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

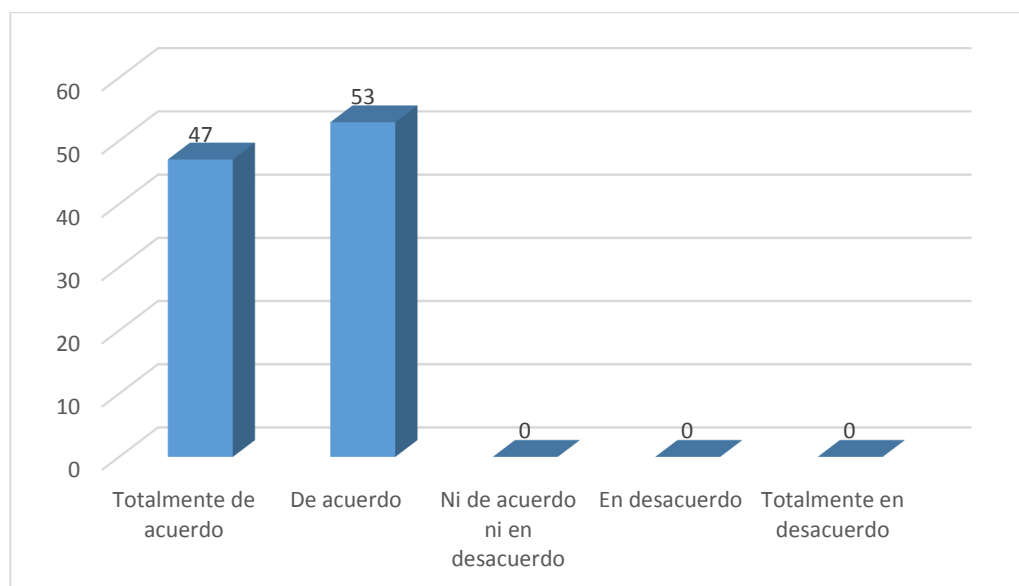
De acuerdo al Cuadro N° 37 y el Gráfico N° 43 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 35% de los directivos están totalmente de acuerdo en que existe un clima de confianza y transparencia entre el personal administrativo de la organización, el 53% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cuadro N° 38: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	8	47
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 44: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

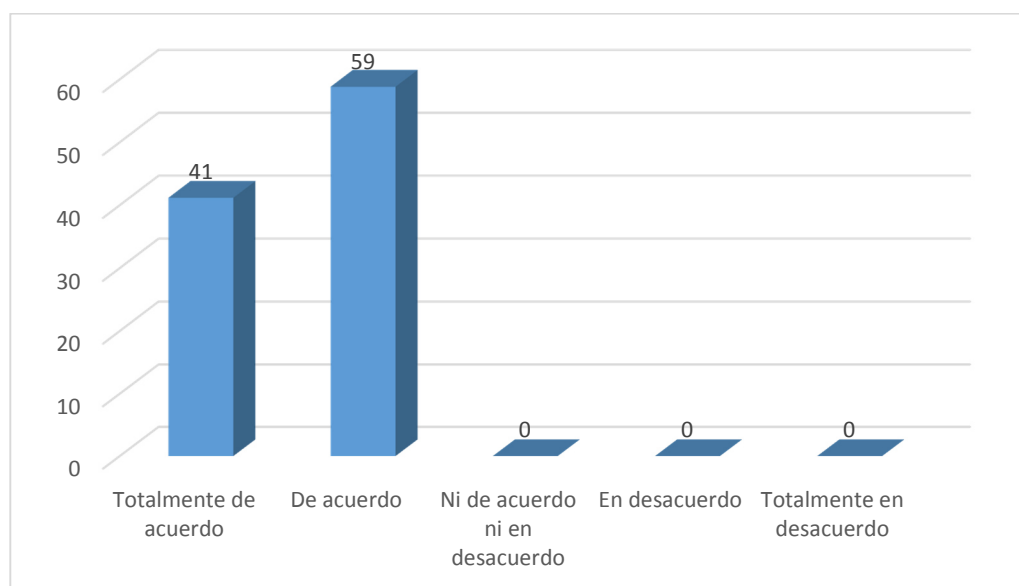
De acuerdo al Cuadro N° 38 y el Gráfico N° 44 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% de los altos mandos está totalmente de acuerdo en lo que se refiere a conocer los objetivos de su trabajo y de la organización en sí, el 53% está de acuerdo.

Cuadro N° 39: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 45: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 39 y el Gráfico N° 45 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 41% de los altos mandos está totalmente de acuerdo con que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, el 59% está de acuerdo.

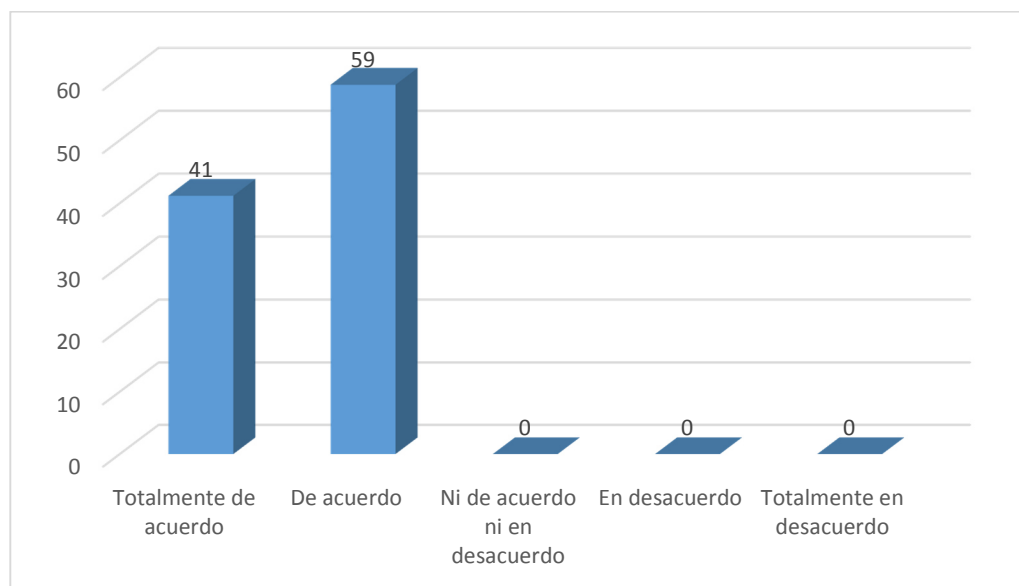
Cuadro N° 40: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 46: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 40 y el Gráfico N° 46 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 41% de los altos mandos está totalmente de acuerdo en que su equipo cumple con los acuerdos y compromisos en el trabajo, el 59% está de acuerdo mientras que nadie piensa lo contrario.

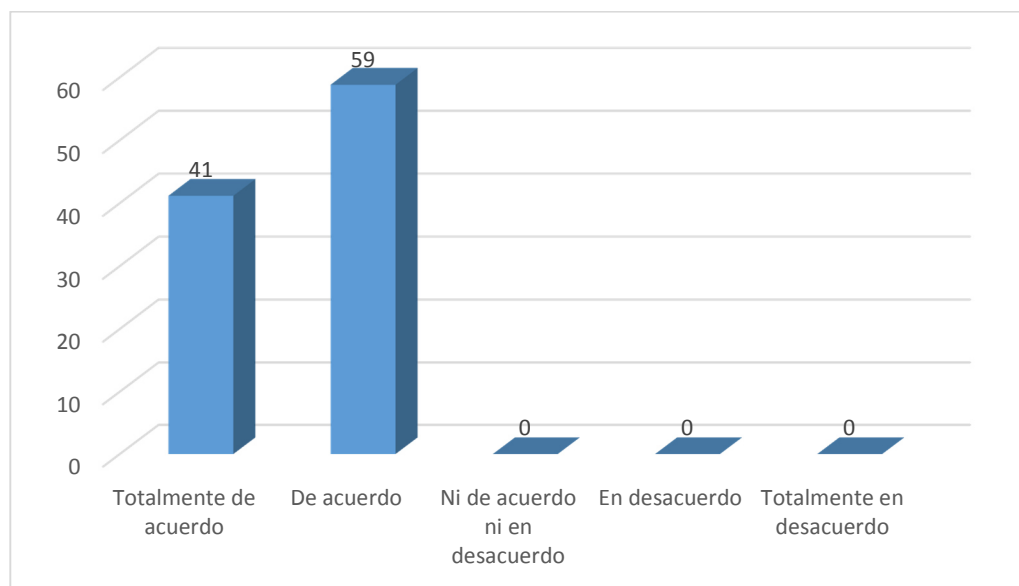
Cuadro N° 41: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	7	41
De acuerdo	10	59
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 47: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 41 y el Gráfico N° 47 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 41% de los directivos está totalmente de acuerdo en que conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispone para cumplir sus obligaciones, el 59% está de acuerdo con este punto.

Conclusión del factor organización en el trabajo

En lo que se refiere a la organización en el trabajo los altos mandos piensan que en la organización si existe un clima de confianza y transparencia tienen claros los objetivos del puesto que ocupa y de la empresa consideran que si hay una buena relación entre los mandos medios ya que se trabaja en equipo para cumplir con los acuerdos y compromisos del trabajo y además que se dispone de los elementos y se conoce muy bien el lugar de trabajo

Preguntas enfocadas en la productividad:

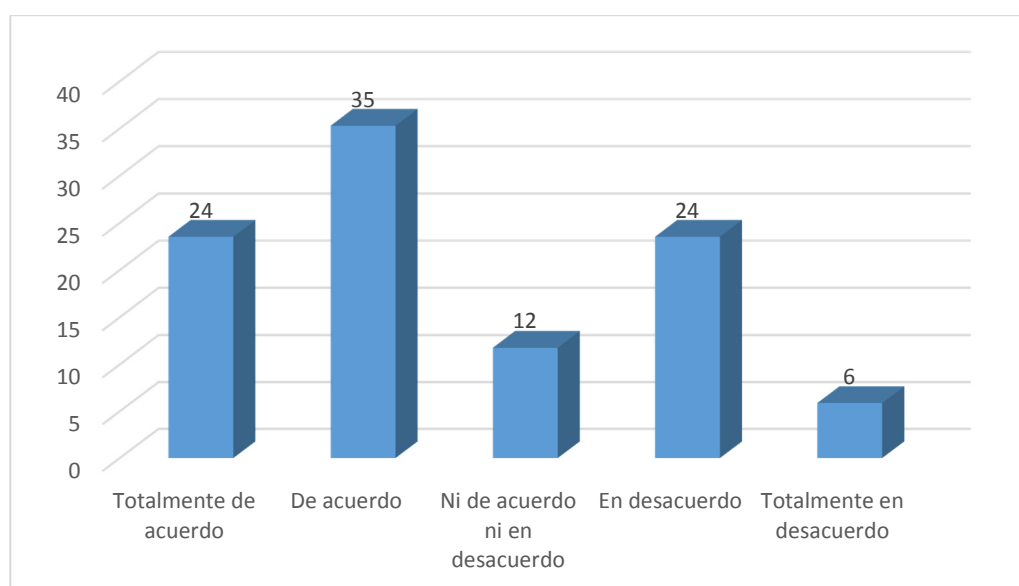
Cuadro N° 42: La empresa se preocupa por la capacitación del personal

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	4	24
De acuerdo	6	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	4	24
Totalmente en desacuerdo	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 48: La empresa se preocupa por la capacitación del personal



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 42 y el Gráfico N° 48 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 24% de los directivos está totalmente de acuerdo con que la empresa se preocupa por la capacitación del personal, el 35% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo lo que nos dice que hay un

buen porcentaje que piensa que la organización no tiene como prioridad lo que se refiere a capacitaciones.

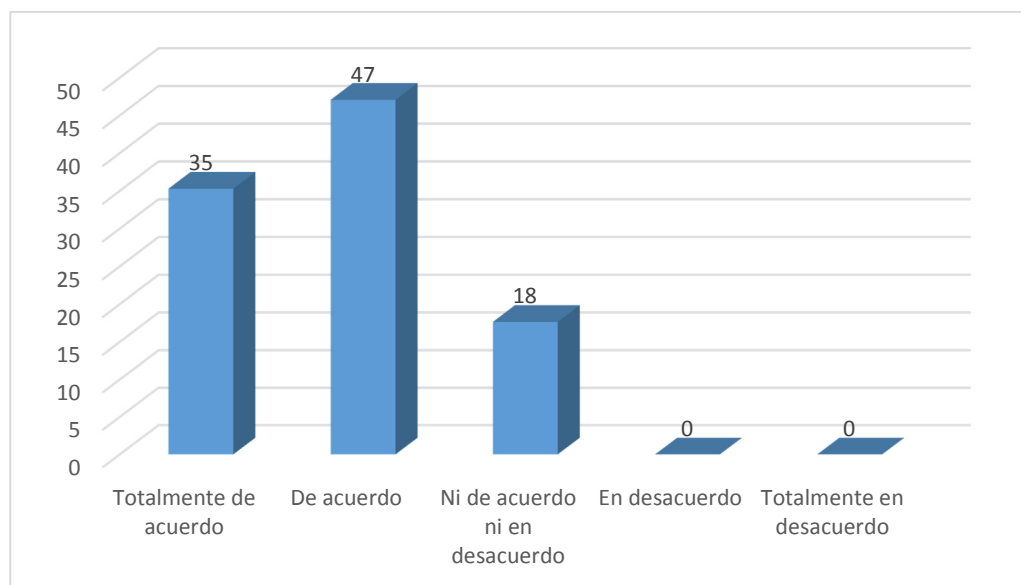
Cuadro N° 43: Se respeta el horario de trabajo establecido

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	6	35
De acuerdo	8	47
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 49: Se respeta el horario de trabajo establecido



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

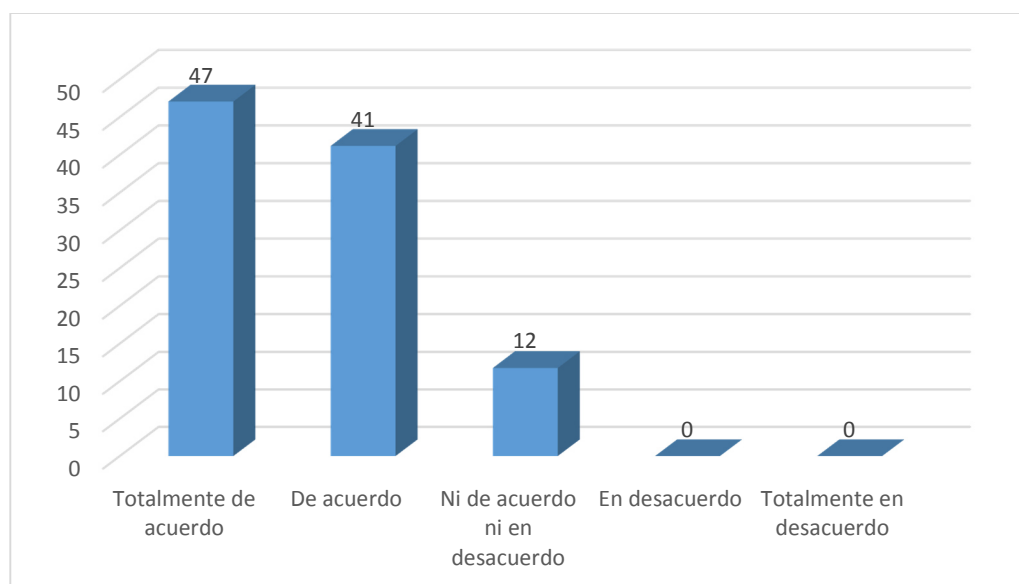
De acuerdo al Cuadro N° 43 y el Gráfico N° 49 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 35% de los directivos está totalmente de acuerdo cuando se habla de respetar el horario de trabajo establecido, el 47% está de acuerdo, el 18% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cuadro N° 44: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente

RESPUESTA	N°	%
Fuente: Investigación realizada	8	47
Elaborado por: Karen Benalcázar	7	41
	2	12
Fuente: Investigación realizada	0	0
Elaborado por: Karen Benalcázar	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 50: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

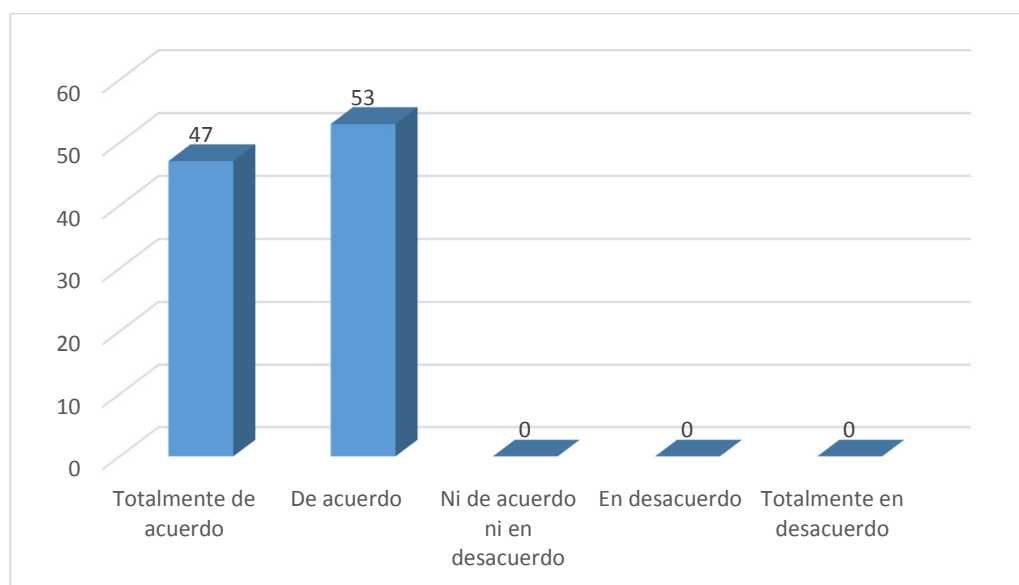
De acuerdo al Cuadro N° 44 y el Gráfico N° 50 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% de los altos mandos están totalmente de acuerdo con la carga de trabajo que tienen habitualmente, el 41% está de acuerdo, hay un 12% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a la carga laboral.

Cuadro N° 45: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	8	47
De acuerdo	9	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 51: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

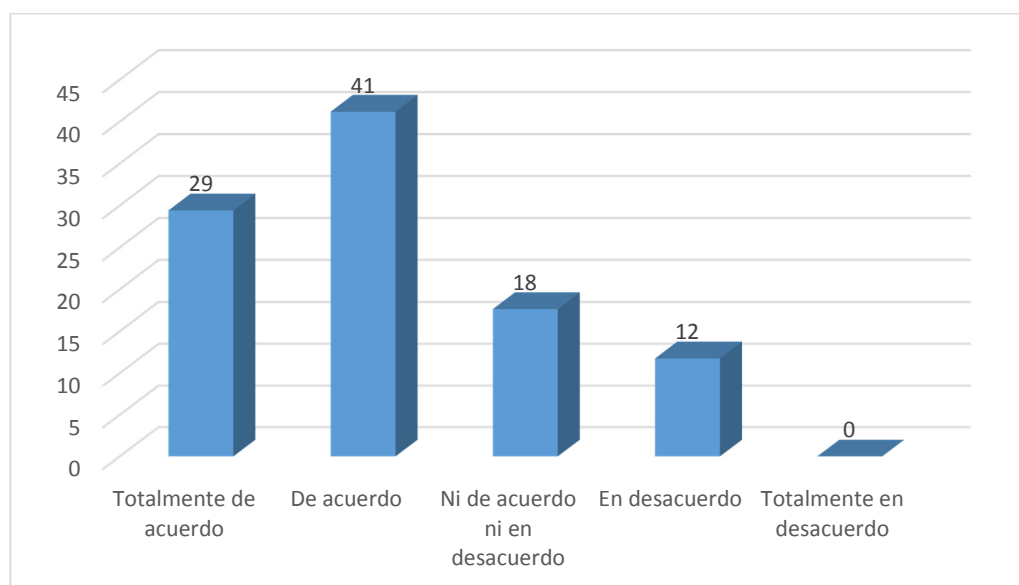
De acuerdo al Cuadro N° 45 y el Gráfico N° 51 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% de los altos mandos están totalmente de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, el 53% está de acuerdo.

Cuadro N° 46: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	5	29
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18
En desacuerdo	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 52: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

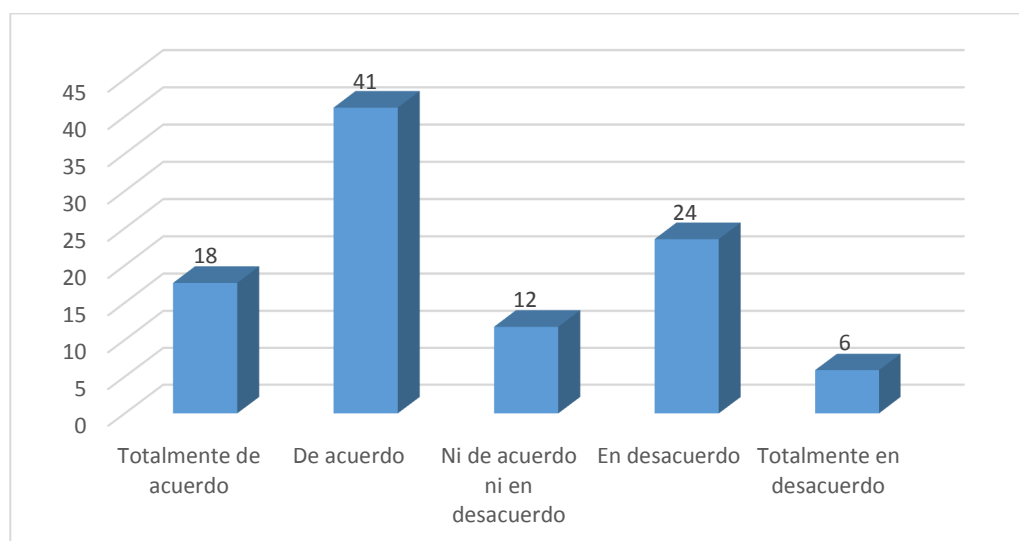
De acuerdo al Cuadro N° 46 y el Gráfico N° 52 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 29% de los directivos están totalmente de acuerdo con que la tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 41% está de acuerdo, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 12% está en desacuerdo.

Cuadro N° 47: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	3	18
De acuerdo	7	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12
En desacuerdo	4	24
Totalmente en desacuerdo	1	6
TOTAL	17	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 53: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 47 y el Gráfico N° 53 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 18% de los altos mandos están totalmente de acuerdo con la capacitación que ofrece la organización ya que cubre las necesidades y expectativas de su puesto, el 41% está de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un buen porcentaje de 24% no está de acuerdo y un 6% que está totalmente en desacuerdo.

Conclusión del factor productividad

En lo que se refiere a la productividad se puede observar que los mandos altos no están de acuerdo en lo que tiene ver con la preocupación por parte de la empresa en el tema de capacitaciones ya que no cubre las necesidades del puesto de trabajo, por otro lado están de acuerdo con la carga horaria de trabajo ya que es respetada por lo que los trabajadores asumen las tareas con la debida responsabilidad otro punto en contra es el tema de la tecnología ya que opinan que no les permite evolucionar en sus conocimientos.

Encuesta realizada al personal administrativo de la empresa EMASEO EP, entre ellos los niveles jerárquicos como: líder, analista y asistente tomando en cuenta factores como motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización en el trabajo y productividad

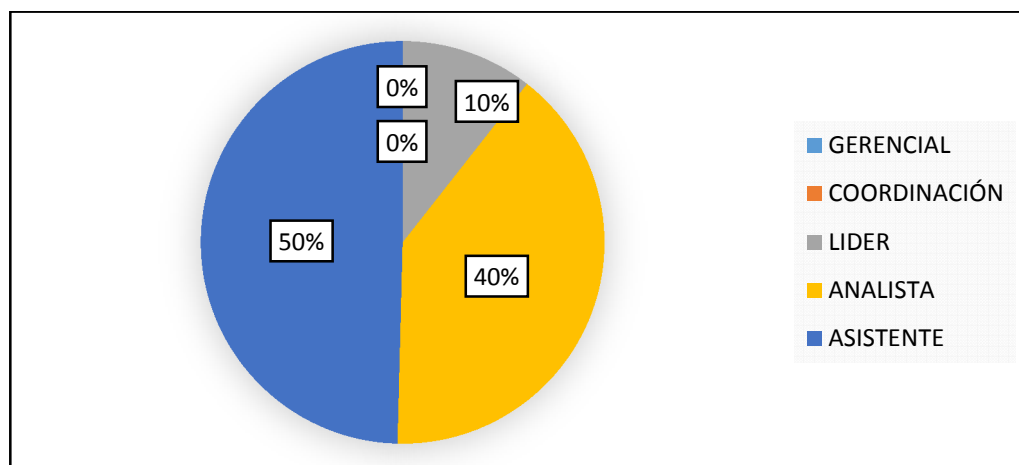
Cuadro N° 48: Cargos Administrativos de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP

CARGOS	N°	%
GERENCIAL	7	5
COORDINACIÓN	10	7
LIDER	13	9
ANALISTA	49	35
ASISTENTE	61	44
TOTAL	140	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 54: Cargos Administrativos de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

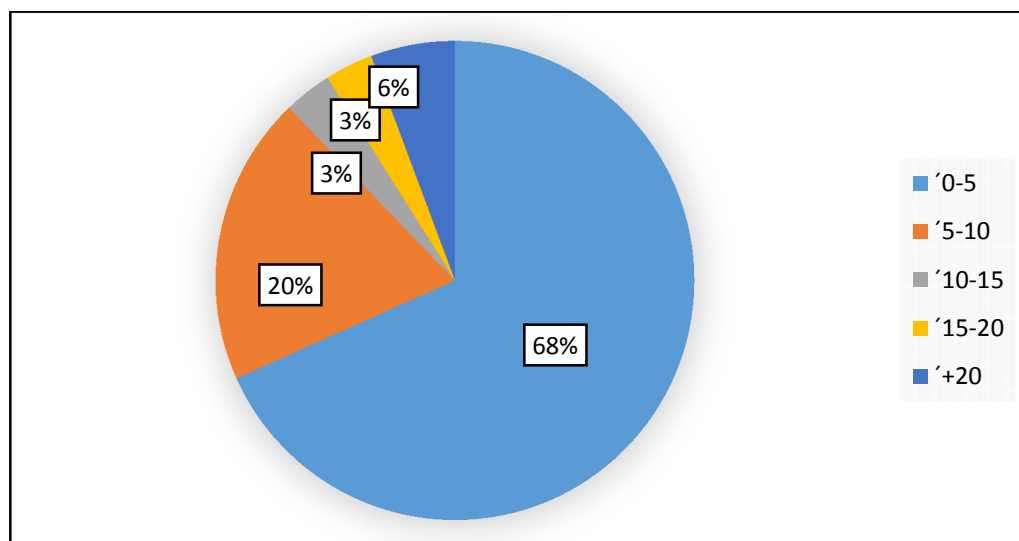
De acuerdo al Cuadro N° 48 y el Gráfico N° 54 se puede observar que la empresa EMASEO EP., se encuentra dividida en 5 niveles jerárquicos en donde el gerencial y coordinación se denominan mandos altos y líder, analista y asistente mandos medios el líder con el 10%, el analista con el 40%, y los asistentes con un 50%. Esta división mantiene la empresa para poder realizar de mejor manera las actividades que se presentan en la misma es decir se identifica muy bien los diferentes niveles jerárquicos.

Cuadro N° 49: Antigüedad laboral del personal administrativo de los mandos medios de la empresa EMASEO EP

ANTIGÜEDAD LABORAL	N°	%
0-5	84	68
5-10	24	20
10-15	4	3
15-20	4	3
+20	7	6
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 55: Antigüedad laboral de los mandos medios de la empresa EMASEO EP



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

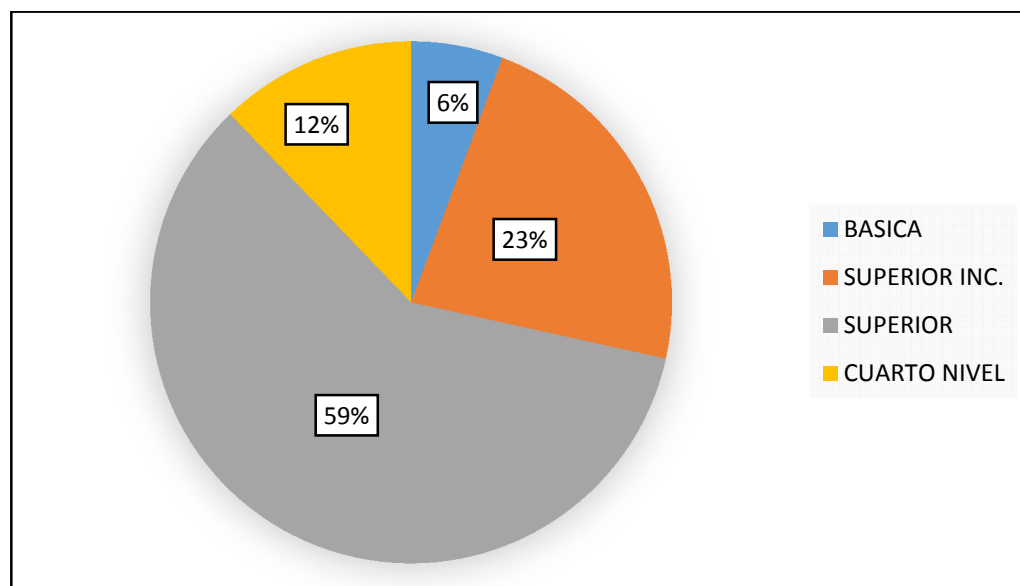
De acuerdo al Cuadro N° 49 y el Gráfico N° 55 se puede observar que la empresa EMASEO EP., trabaja en su mayoría con personas que tienen de 0-5 años en la empresa con el 68%, de 5-10 años con el 20%, 10-15 años con el 3%, de 15-20 años con el 3% y más de 20 años con el 6% es decir esta empresa trata de tener gente nueva que pueda generar nuevas ideas ya que se puede ver que los trabajadores que llevan más de 5 años laborando son un porcentaje mínimo en comparación con los de menor tiempo trabajando en la organización

Cuadro N° 50: Instrucción de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP

INSTRUCCIÓN	N°	%
BASICA	7	6
SUPERIOR INC.	28	23
SUPERIOR	73	59
CUARTO NIVEL	15	12
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 56: Instrucción de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP



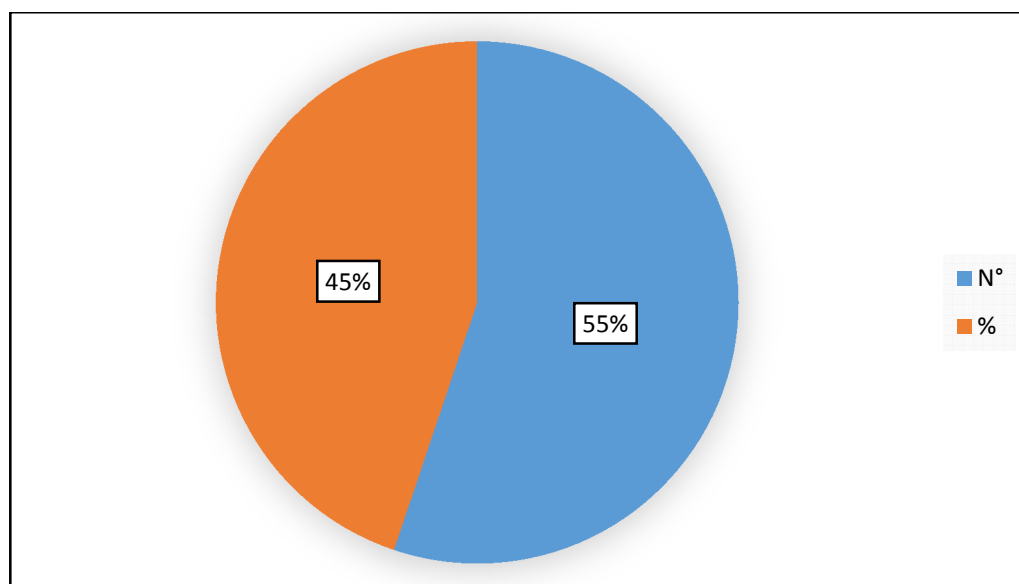
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 50 y el Gráfico N° 56 se puede observar que la empresa EMASEO EP., cuenta con trabajadores que tienen un nivel de educación muy bueno ya que apenas el 6% tienen una instrucción básica siendo un porcentaje mínimo, el 23% tiene una instrucción superior incompleta, el 59% está en un nivel superior de estudios y el 12% son personas que están en un cuarto nivel es decir esta organización tiene personal capacitado capaz de realizar cualquier tarea.

Cuadro N° 51: Género de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP

SEXO	N°	%
FEMENINO	67	55
MASCULINO	56	45
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 57: Género de los mandos medios de la Empresa EMASEO EP

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 51 y el Gráfico N° 57 se puede observar que la empresa EMASEO EP., trabaja con un personal dividido entre hombres con el 45% y mujeres con el 55% en lo que corresponde a mandos medios.

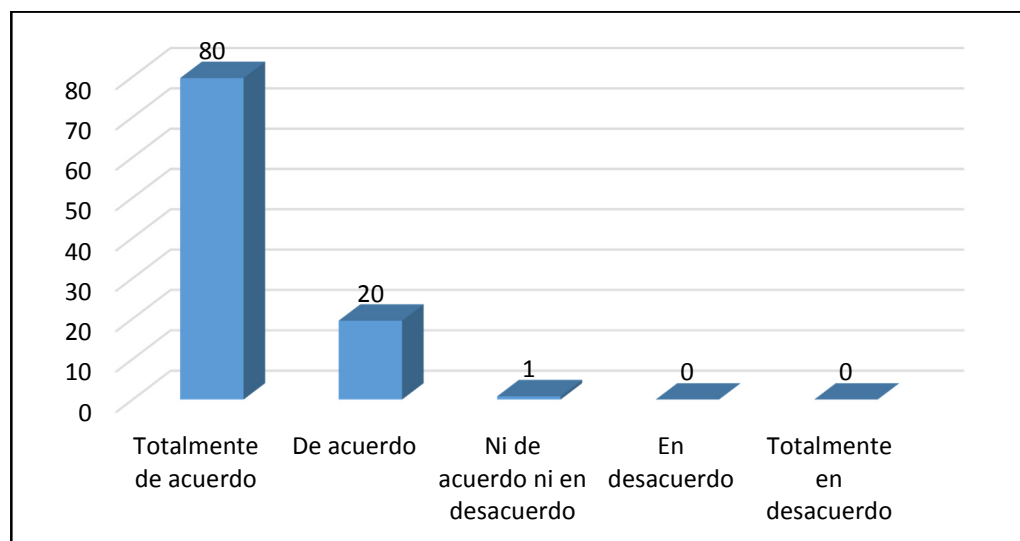
Preguntas enfocadas en la motivación:

Cuadro N° 52: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	98	80
De acuerdo	24	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 58: Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 52 y el Gráfico N° 58 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los trabajadores están dispuestos hacer un esfuerzo extra de serlo necesario ya que el 80% se muestra totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo siendo así su mayoría ya que apenas el 1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo se puede ver de forma positiva que los empleados si están comprometidos con la organización ya que la parte negativa es muy mínima para ser tomada en cuenta.

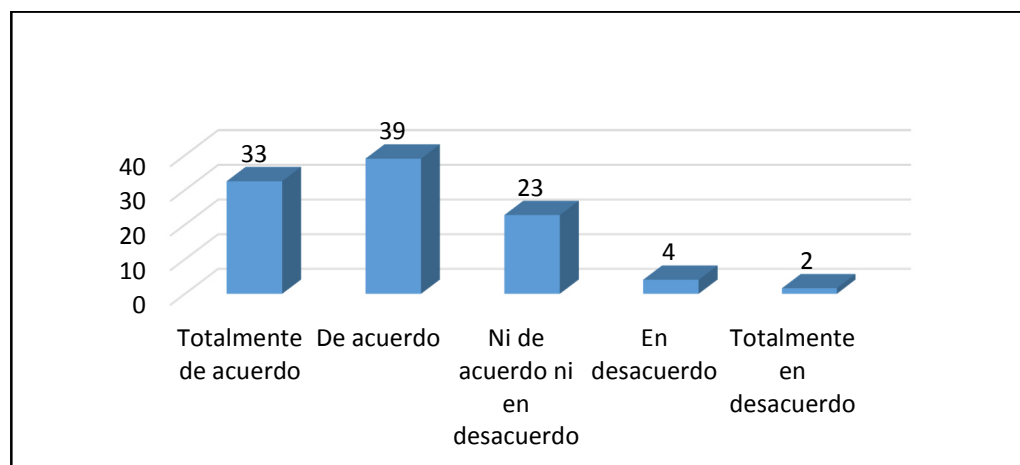
Cuadro N° 53: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	40	33
De acuerdo	48	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23
En desacuerdo	5	4
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 59: Considera que sus capacidades profesionales son usadas de manera provechosa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

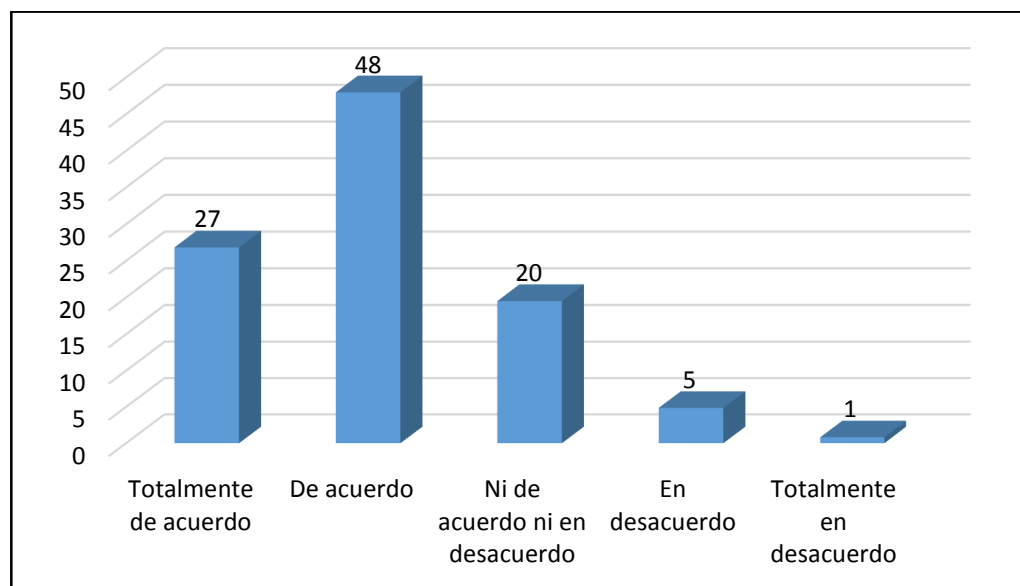
De acuerdo al Cuadro N° 53 y el Gráfico N° 59 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los trabajadores consideran que sus capacidades profesionales si son usadas de manera provechosa ya que el 33% está totalmente de acuerdo y el 39% está de acuerdo, el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y hay una minoría que esta entre el 4% en desacuerdo y 2% está totalmente en desacuerdo es decir existen más personal que está siendo aprovechado por sus conocimientos lo cual resulta positivo para la organización.

Cuadro N° 54: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	33	27
De acuerdo	59	48
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20
En desacuerdo	6	5
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 60: La organización le permite tomar decisiones en su área de trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

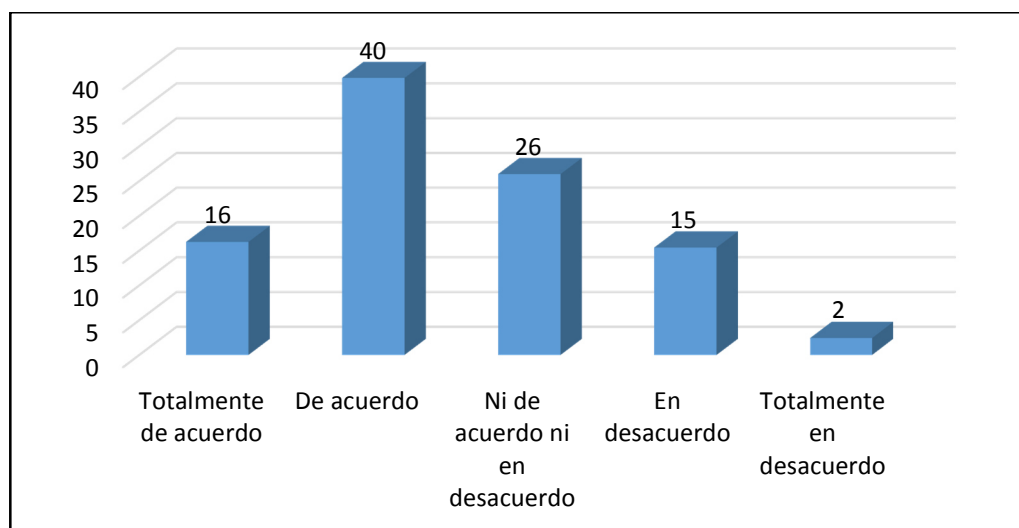
De acuerdo al Cuadro N° 54 y el Gráfico N° 60 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., en su mayoría si se les permite tomar decisiones en las diferentes áreas de trabajo ya que el 27% está totalmente de acuerdo el 48% está de acuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y hay un mínimo porcentaje de 5% que no está de acuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo lo que nos muestra que en esta organización si hay apertura a las nuevas ideas.

Cuadro N° 55: Considera que sus necesidades son satisfechas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	20	16
De acuerdo	49	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	26
En desacuerdo	19	15
Totalmente en desacuerdo	3	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 61: Considera que sus necesidades son satisfechas

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 55 y el Gráfico N° 61 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., se satisfacen en su mayoría las necesidades de los empleados ya que el 16% está totalmente de acuerdo, el 40 % está de acuerdo mientras que hay personas que se mantienen en un 26% las mismas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo también existen trabajadores que no están de acuerdo siendo el 15% y un 2% que está totalmente en desacuerdo con que las expectativas década empleados se satisfacen a cabalidad.

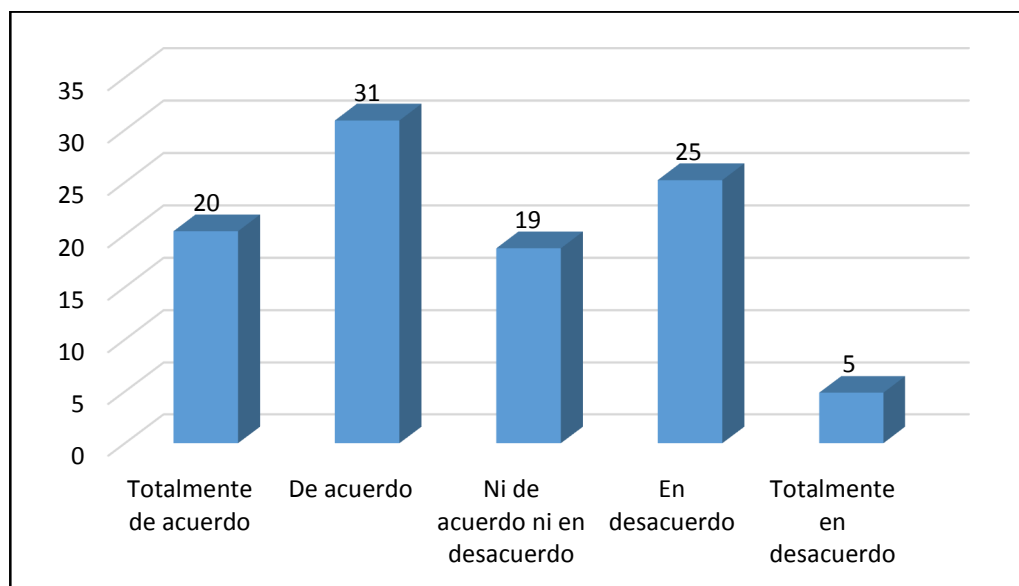
Cuadro N° 56: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	30	22
De acuerdo	41	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	19
En desacuerdo	32	24
Totalmente en desacuerdo	6	5
TOTAL	135	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 62: Considera que los buenos resultados se reconocen habitualmente



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 56 y el Gráfico N° 62 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los trabajadores sienten que los resultados se reconocen habitualmente ya que 20% está totalmente de acuerdo, el 31% está de acuerdo existen personas que sienten en un punto medio con el 19% es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25% si siente que no se hace un reconocimiento a sus logros y un 5% también apoya a este último nivel.

Conclusión del factor motivación:

En lo que se refiere a la motivación los mandos medios opinan que el hecho de hacer un esfuerzo extra si es aceptado por ellos, además que consideran que sus capacidades profesionales si son usadas de buena manera existen algunos trabajadores que están en contra de este punto pero no son la mayoría, además que tomar en cuenta que piensan que en la organización si se les permite tomar

decisiones libremente aunque las necesidades no son satisfechas en su totalidad además que sienten que los buenos resultados no son reconocidos debido a que un buen porcentaje no está de acuerdo con este punto.

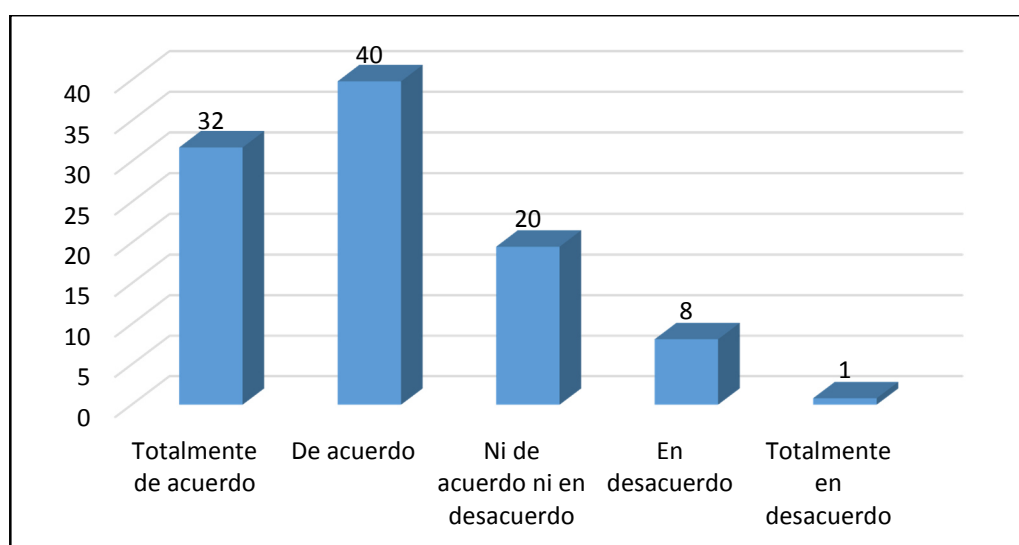
Preguntas enfocadas en el liderazgo:

Cuadro N° 57: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico)

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	39	32
De acuerdo	49	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20
En desacuerdo	10	8
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 63: Se identifica la línea de mando en la organización (Nivel Jerárquico)



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 57 y el Gráfico N° 63 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., si se identifica la línea de mando entre el personal como lo vimos anteriormente se encuentran divididos en 5 niveles jerárquicos lo cual ayuda a que la empresa tenga un mejor desarrollo el 32% está totalmente de acuerdo con este argumento, el 40% está de acuerdo hay un 20% que opina parcialmente es decir no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que tan solo el 8% está en desacuerdo y tan solo el 1% está totalmente en desacuerdo.

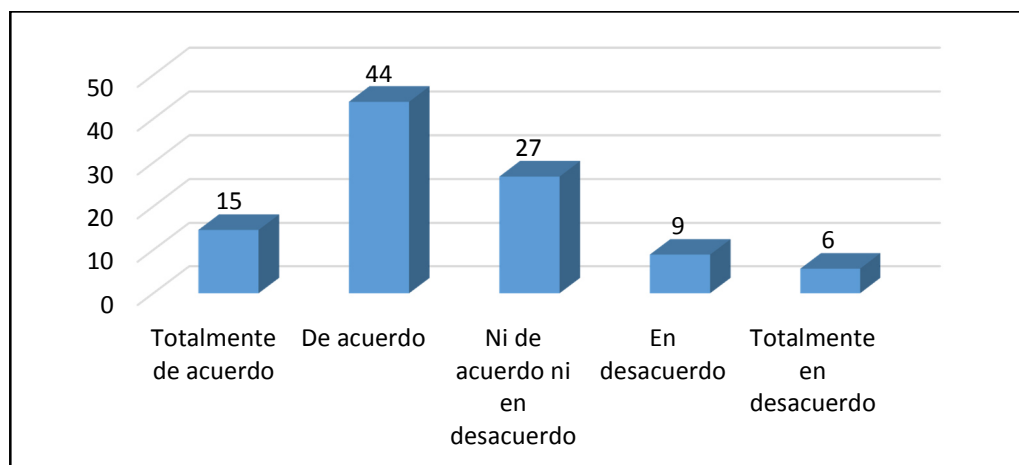
Cuadro N° 58: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	18	15
De acuerdo	54	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	27
En desacuerdo	11	9
Totalmente en desacuerdo	7	6
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 64: Cree Ud. que hay una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 58 y el Gráfico N° 64 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal tiene claras las funciones que desempeñan en su trabajo ya que el 15% está totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo y hay un buen porcentaje de personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo siendo el 27% podría ser porque esta actividad se está cumpliendo parcialmente y no en su totalidad ya que los trabajadores que si están insatisfechos apenas son el 9% que está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

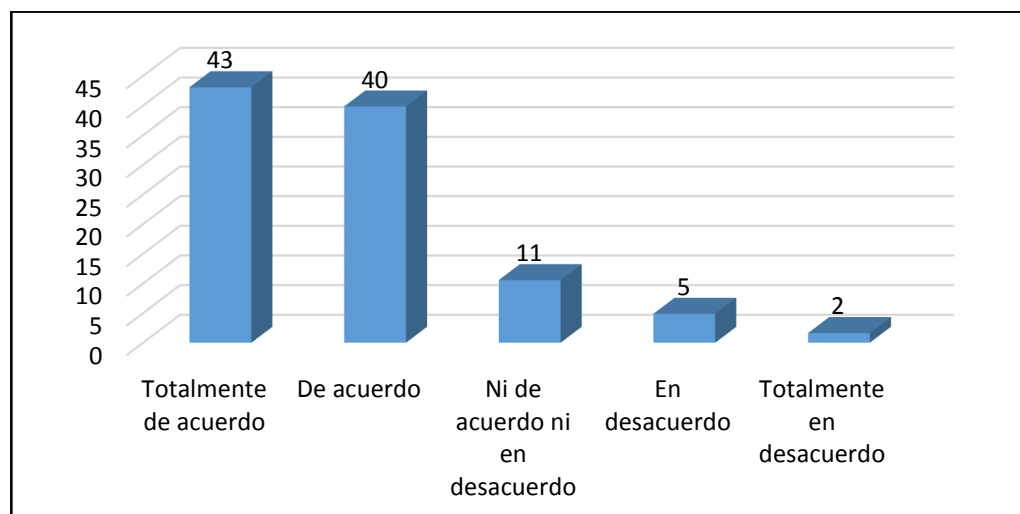
Cuadro N° 59: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	53	43
De acuerdo	49	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	6	5
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 65: Su inmediato superior permite que se aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 59 y el Gráfico N° 65 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., existe una buena comunicación basada en la aportación de nuevas ideas entre el jefe y su subordinado ya que el 43% está totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo mientras que apenas el 11% piensa en forma negativa siendo respectivamente el 10% personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5% en desacuerdo y apenas el 2% está totalmente en desacuerdo.

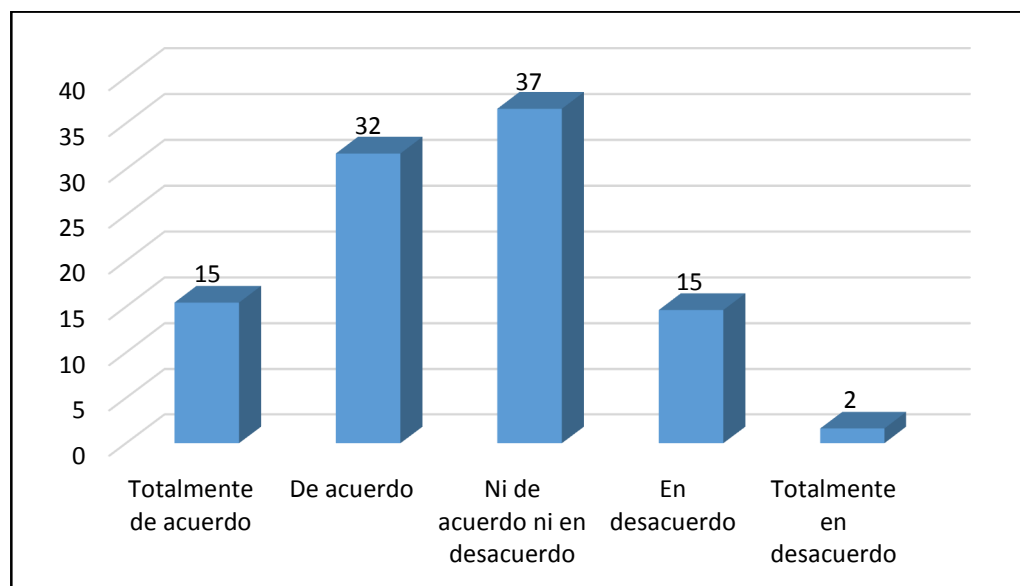
Cuadro N° 60: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	19	15
De acuerdo	39	32
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	37
En desacuerdo	18	15
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 66: La empresa maneja una actitud abierta respecto al criterio de los trabajadores para la toma de decisiones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

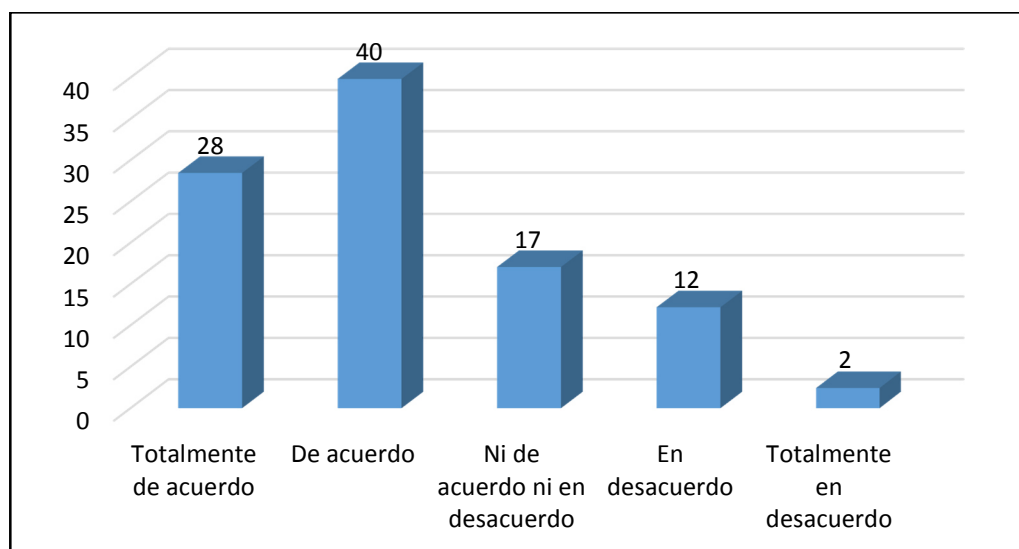
De acuerdo al Cuadro N° 60 y el Gráfico N° 66 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., se maneja parcialmente una actitud abierta en lo que respecta el tema de la toma de decisiones por parte de los trabajadores ya que el 15% está totalmente de acuerdo, el 32% está de acuerdo siendo el 47% aunque el 53% si muestra una resistencia o una actitud negativa por este asunto debido a que el 37% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo es decir en este punto si existe un roce de un nivel de insatisfacción por parte del personal.

Cuadro N° 61: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	35	28
De acuerdo	49	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	17
En desacuerdo	15	12
Totalmente en desacuerdo	3	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 67: En su lugar de trabajo se analizan los problemas siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 61 y el Gráfico N° 67 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., si existen métodos para poder solucionar los problemas que se presentan en dicha organización ya que el 28% está totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo es la mayoría pero si hay la probabilidad de que no sea hecho a cabalidad ya que el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Conclusión del factor liderazgo:

En lo que se refiere al factor liderazgo se puede identificar la línea de mando en la organización según el nivel jerárquico al que pertenezcan, y en general si están de acuerdo con la determinación de las funciones que cada uno debe desempeñar además que su inmediato superior si permite que se aporten nuevas ideas, y no están de acuerdo con el tema de una actitud abierta respecto a nuevas ideas por parte de los mandos medios para la toma de decisiones otro punto en contra es el de la solución de problemas ya que no están totalmente de acuerdo con que se analizan siguiendo métodos sistemáticos para la resolución de problemas.

Preguntas enfocadas en la satisfacción laboral:

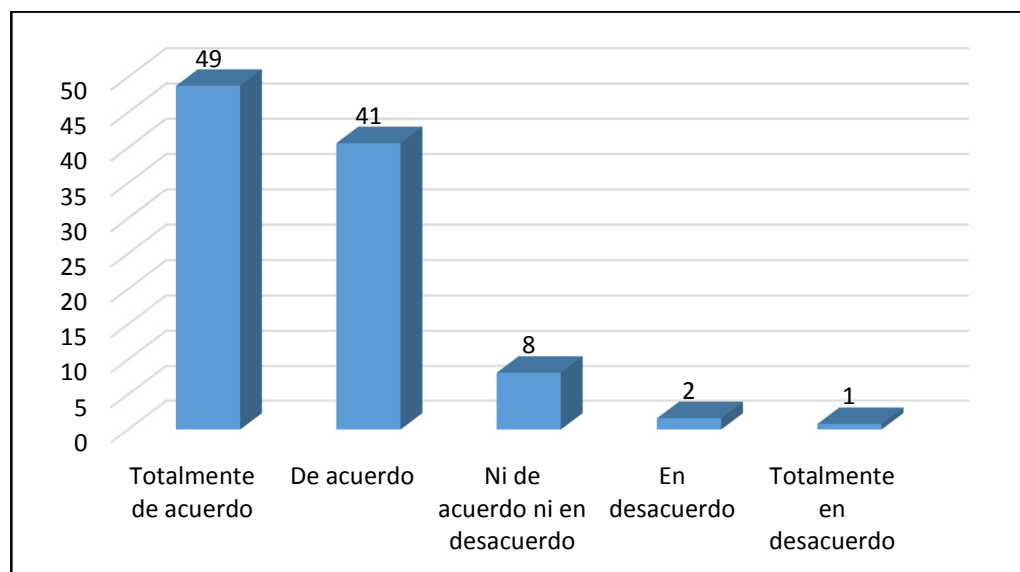
Cuadro N° 62: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	60	49
De acuerdo	50	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	8
En desacuerdo	2	2
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 68: La gestión del departamento al que pertenece Ud. esta claramente definida



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 62 y el Gráfico N° 68 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal opina que la gestión de cada departamento está definida ya que el 49% está totalmente de acuerdo, el 41% está de acuerdo y apenas el 11% piensa que se lo cumple parcialmente ya que 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y apenas el 1% está totalmente en desacuerdo.

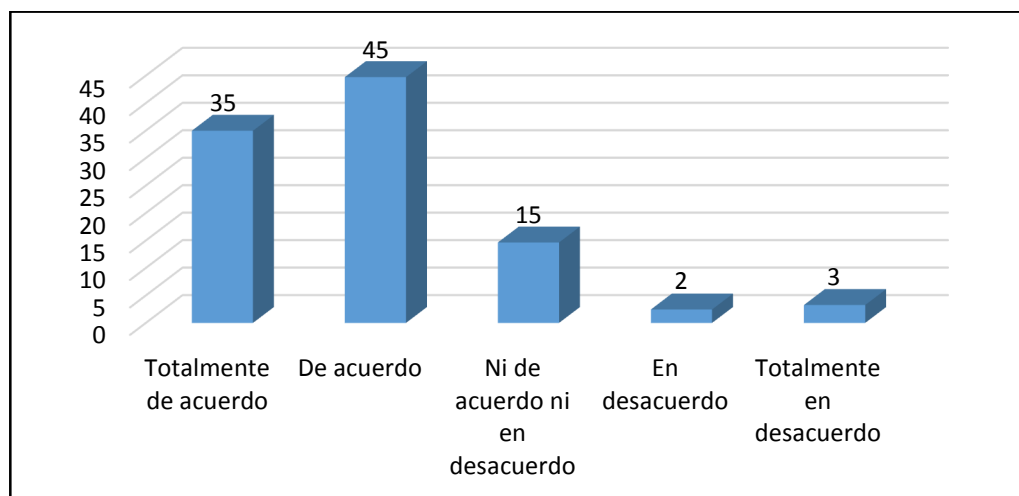
Cuadro N° 63: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	43	35
De acuerdo	55	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	15
En desacuerdo	3	2
Totalmente en desacuerdo	4	3
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 69: Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

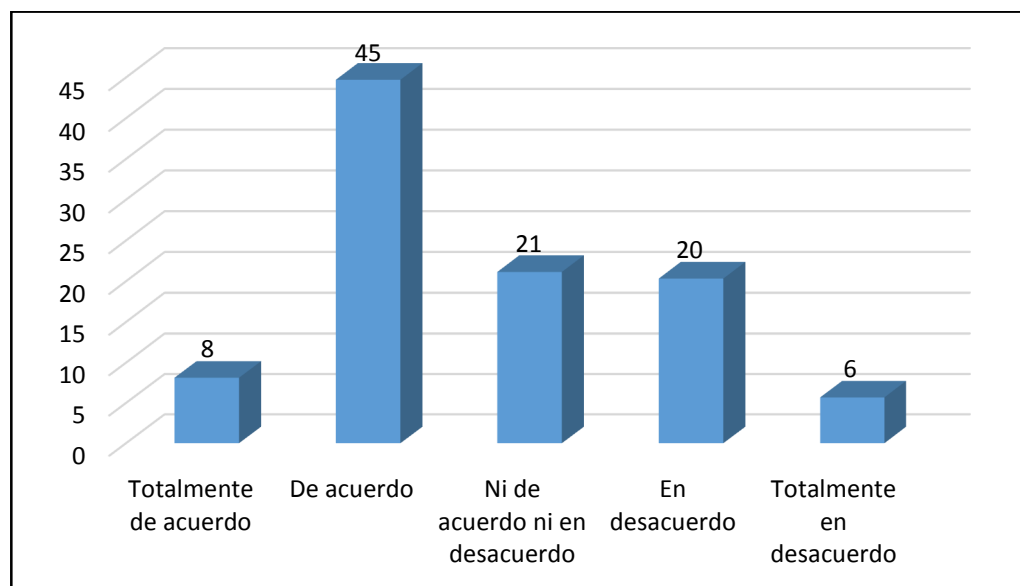
De acuerdo al Cuadro N° 63 y el Gráfico N° 69 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., los trabajadores piensan que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio) son las adecuadas ya que el 35% está totalmente de acuerdo, el 45% está de acuerdo mientras que apenas en un 20% piensa que no lo son ya que el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 64: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional)

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	10	8
De acuerdo	55	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	21
En desacuerdo	25	20
Totalmente en desacuerdo	7	6
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 70: El trabajo que realiza Ud., en esta empresa es reconocido equitativamente (salario, emocional)



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

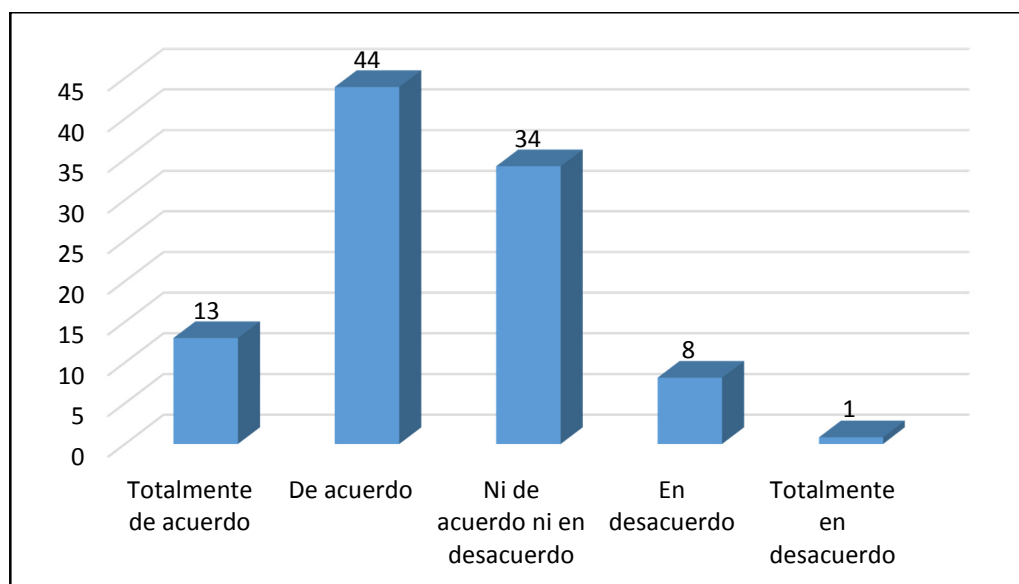
De acuerdo al Cuadro N° 64 y el Gráfico N° 70 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal piensa que el trabajo realizado es reconocido parcialmente y probablemente equitativamente (salario, emocional) ya que el 8% está totalmente de acuerdo, el 45% está de acuerdo pero hay que tomar en cuenta que el 47% no lo siente así ya que el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 65: Siente que la organización del trabajo es la adecuada

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	16	13
De acuerdo	54	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	34
En desacuerdo	10	8
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 71: Siente que la organización del trabajo es la adecuada

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

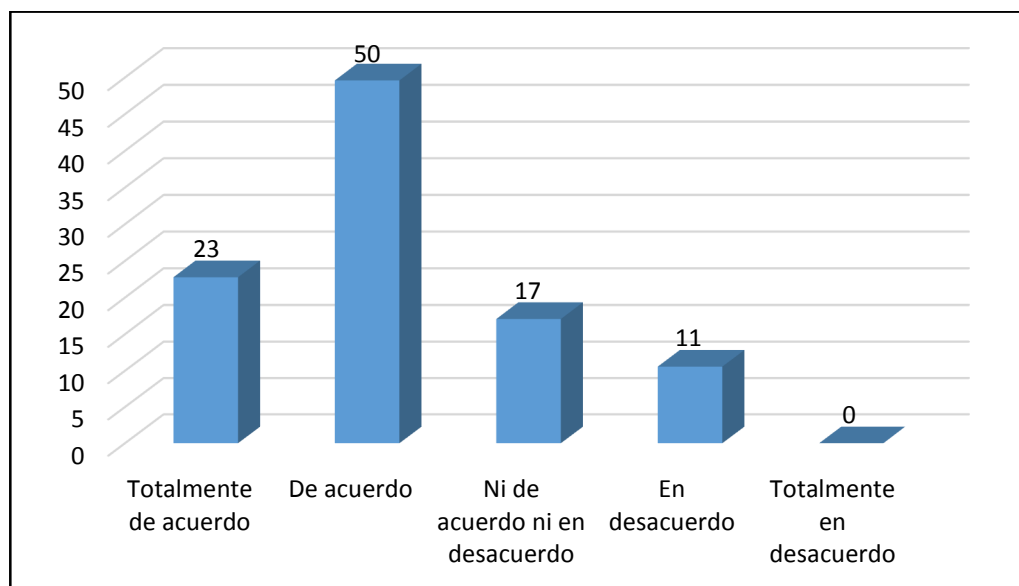
De acuerdo al Cuadro N° 65 y el Gráfico N° 71 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., maneja una buena organización del trabajo ya que el 13% está totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo pero hay una diferencia significativa con los que no están de acuerdo ya que el 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está en desacuerdo y apenas el 1% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 66: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	28	23
De acuerdo	61	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	17
En desacuerdo	13	11
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 72: Se genera un buen ambiente entre los colaboradores de la organización



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 66 y el Gráfico N° 72 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal maneja un buen ambiente en el trabajo ya que el 23% está totalmente de acuerdo, el 50% está de acuerdo aunque hay personas que no piensan lo mismo ya que un 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11% está en desacuerdo.

Conclusión del factor satisfacción laboral:

En lo que se refiere a la satisfacción laboral los mandos medios están de acuerdo con la gestión al departamento al que pertenecen, además que las condiciones físicas del puesto del trabajo son las adecuadas aunque algunos trabajadores no están del todo de acuerdo en lo que se refiere al reconocimiento por el trabajo que realizan en la empresa mientras que opinan que la organización del trabajo es la adecuada por ende piensan que se da un buen ambiente de trabajo aunque si hay una cierta resistencia respecto a este tema.

Preguntas enfocadas en la comunicación:

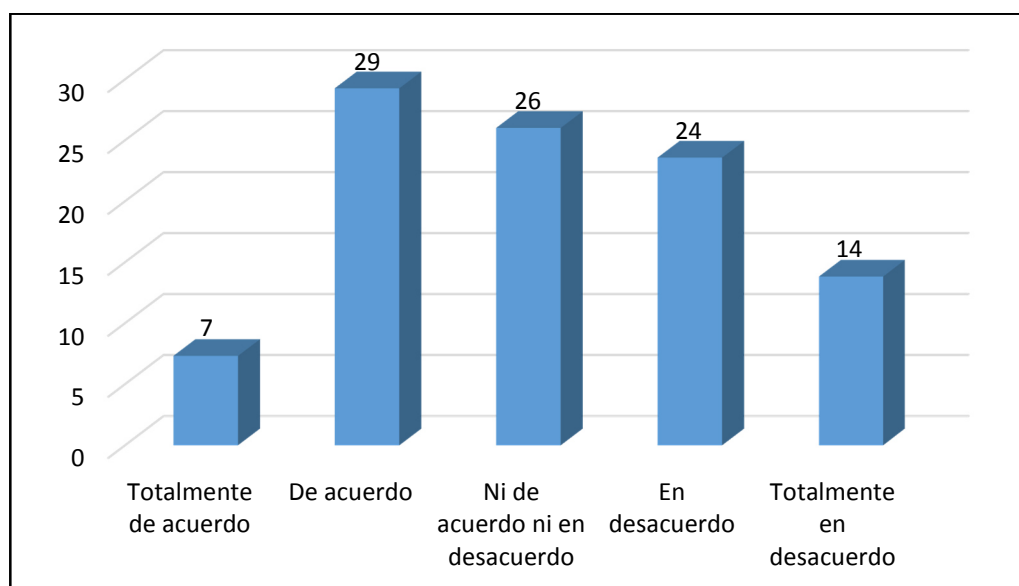
Cuadro N° 67: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	9	7
De acuerdo	36	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	26
En desacuerdo	29	24
Totalmente en desacuerdo	17	14
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 73: Siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 67 y el Gráfico N° 73 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal siente que su inmediato superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo ya que el

7% está totalmente de acuerdo, el 29% están de acuerdo, el 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo aunque hay trabajadores que piensan lo contrario ya que el 24% está en desacuerdo y el 14% está totalmente en desacuerdo.

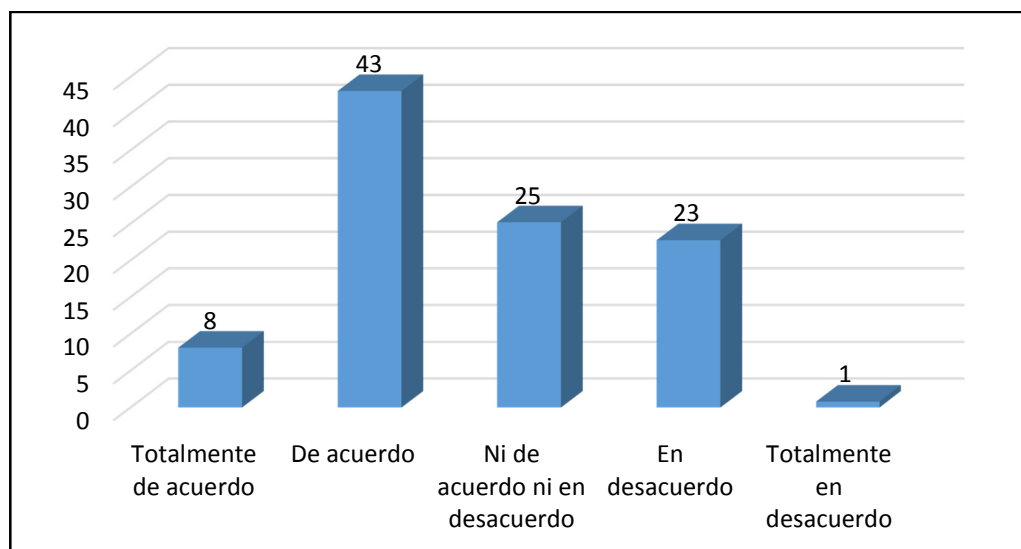
Cuadro N° 68: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	10	8
De acuerdo	53	43
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	25
En desacuerdo	28	23
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 74: Considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

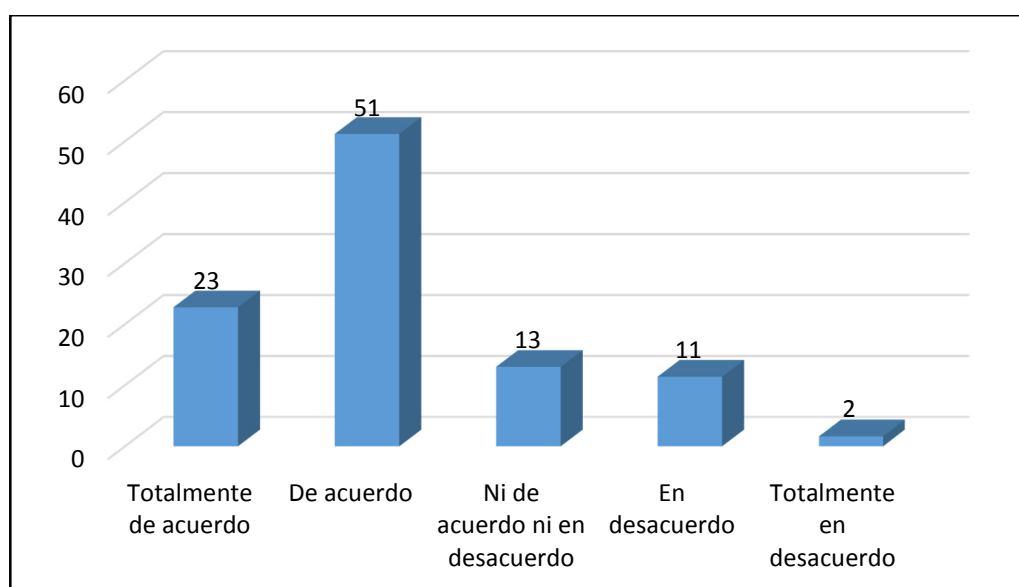
De acuerdo al Cuadro N° 68 y el Gráfico N° 74 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el personal considera que existe una interrelación entre los procesos de la organización ya que el 8% está totalmente de acuerdo, el 43% está de acuerdo mientras que el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% no está de acuerdo y tan solo el 1% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 69: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	28	23
De acuerdo	63	51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	13
En desacuerdo	14	11
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 75: Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 69 y el Gráfico N° 75 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., al personal le gusta participar e involucrarse en la toma de decisiones respectivamente dependiendo de su equipo de trabajo ya que el 23% está totalmente de acuerdo, el 51% está de acuerdo y apenas el 26% presenta una actitud negativa ya que el 13% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y apenas el 2% está totalmente en desacuerdo.

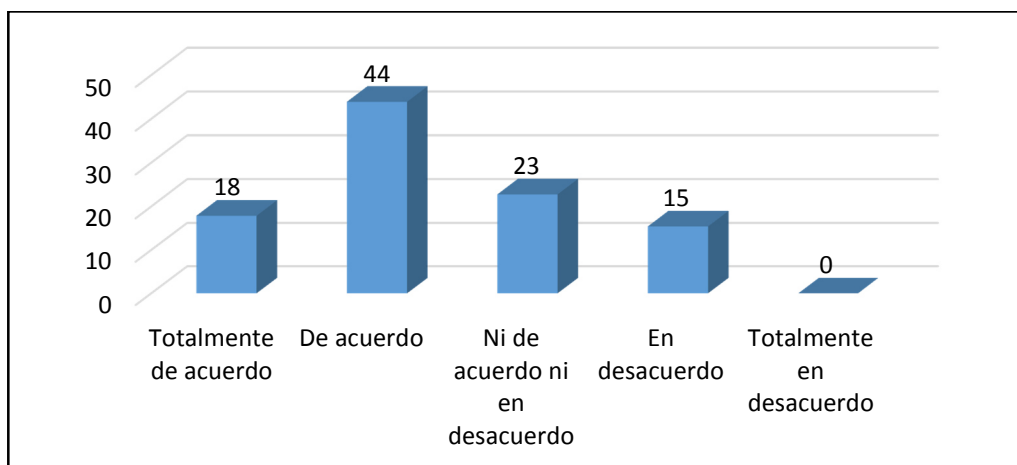
Cuadro N° 70: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	22	18
De acuerdo	54	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23
En desacuerdo	19	15
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 76: La empresa utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 70 y el Gráfico N° 76 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 18% está totalmente de acuerdo en que la organización utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de cada área de trabajo, el 44% está de acuerdo, el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo.

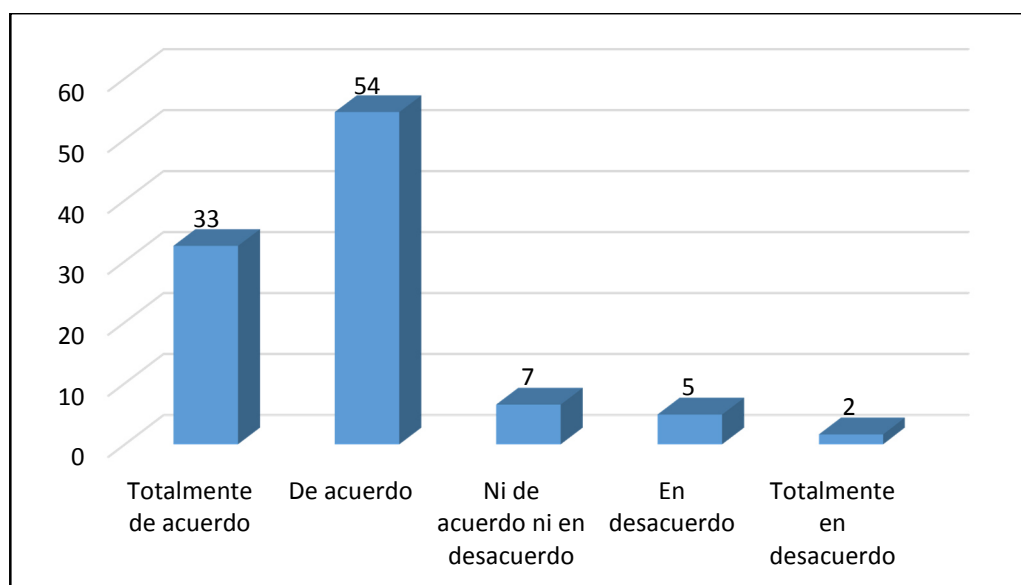
Cuadro N° 71: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	40	33
De acuerdo	67	54
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	7
En desacuerdo	6	5
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 77: Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 71 y el Gráfico N° 77 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 33% del personal está totalmente de acuerdo en que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo hacen que el ambiente sea agradable, el 54% está de acuerdo y una minoría se encuentra pensando lo contrario ya que el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo y tal solo el 2% está totalmente en desacuerdo.

Conclusión del factor comunicación:

En lo que se refiere a la comunicación los mandos medios no están totalmente de acuerdo con que su inmediato superior se preocupa porque se aporten nuevas ideas para mejorar la calidad del trabajo que realizan los colaboradores además que piensan que los procesos no están relacionados en su totalidad hay una resistencia en lo que se refiere a la participación en la toma de decisiones es decir no se involucran en un 100% con su equipo de trabajo además que las herramientas tecnológicas que utilizan ayudan parcialmente a mejorar la comunicación interna de la empresa aunque existen puntos en contra los mandos medios piensan que las relaciones interpersonales si apoyan a que se dé un buen ambiente laboral.

Preguntas enfocadas en la cultura organizacional:

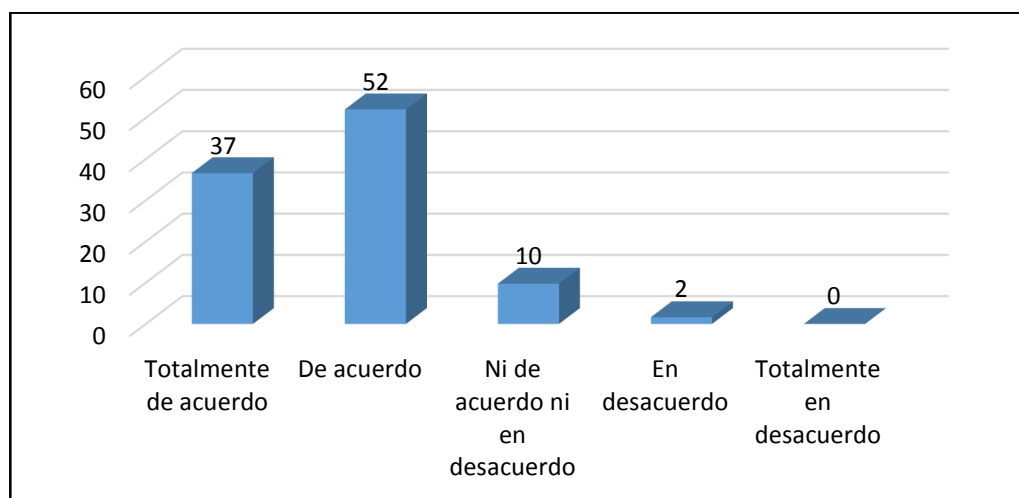
Cuadro N° 72: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	45	37
De acuerdo	64	52
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	10
En desacuerdo	2	2
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 78: El nivel de pertenencia le compromete a que la organización obtenga buenos resultados



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

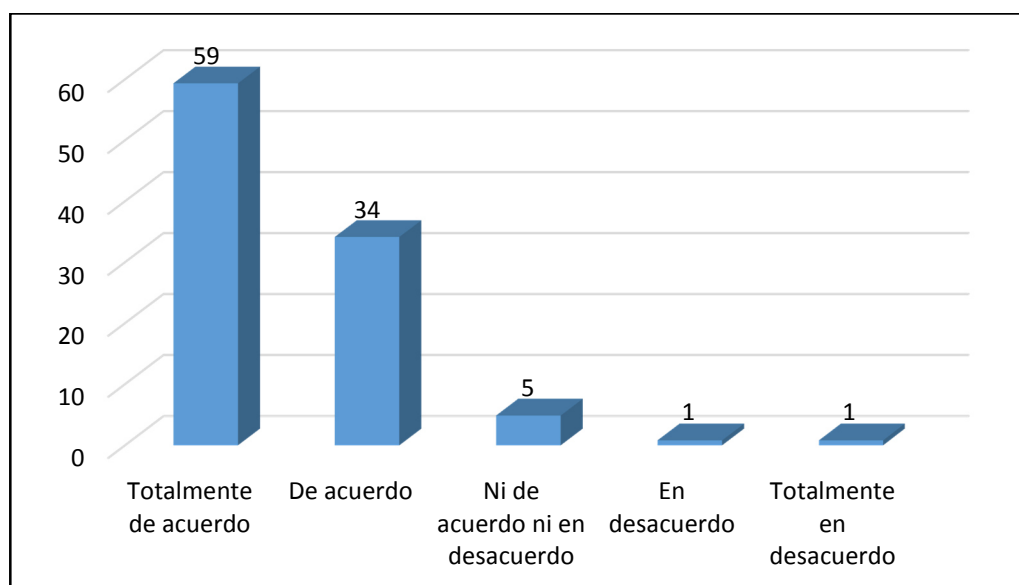
De acuerdo al Cuadro N° 72 y el Gráfico N° 78 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 37% está totalmente de acuerdo con que el nivel de pertenencia hace que los empleados se comprometan a que la organización obtenga buenos resultados, el 52% está de acuerdo, el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 2% está en desacuerdo.

Cuadro N° 73: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	73	59
De acuerdo	42	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5
En desacuerdo	1	1
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 79: Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

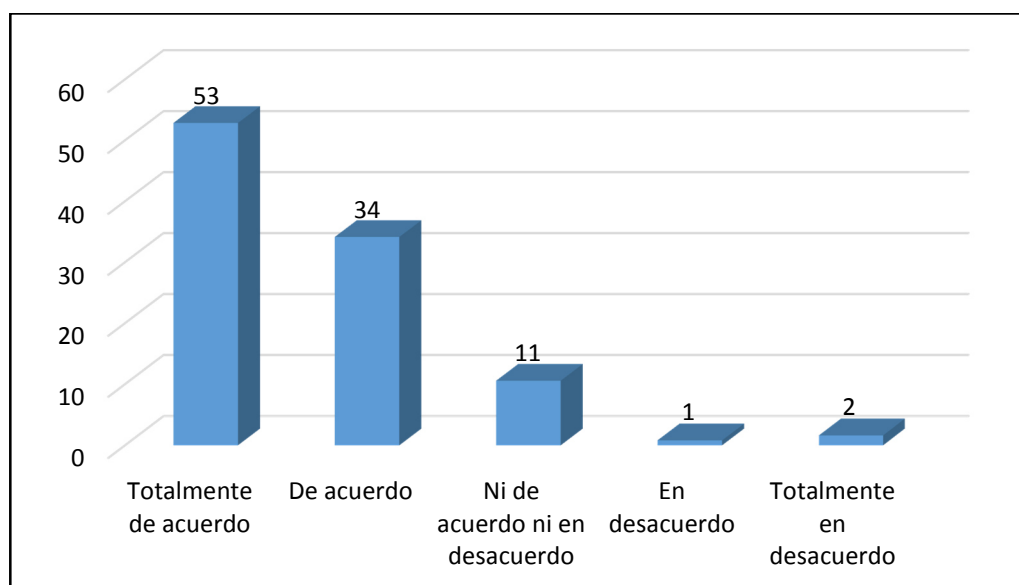
De acuerdo al Cuadro N° 73 y el Gráfico N° 79 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 59% está totalmente de acuerdo y comprometido en lo que se refiere a la misión, visión valores y objetivos de la empresa, el 34% está de acuerdo, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente con el 1%.

Cuadro N° 74: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	65	53
De acuerdo	42	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	1	1
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 80: Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

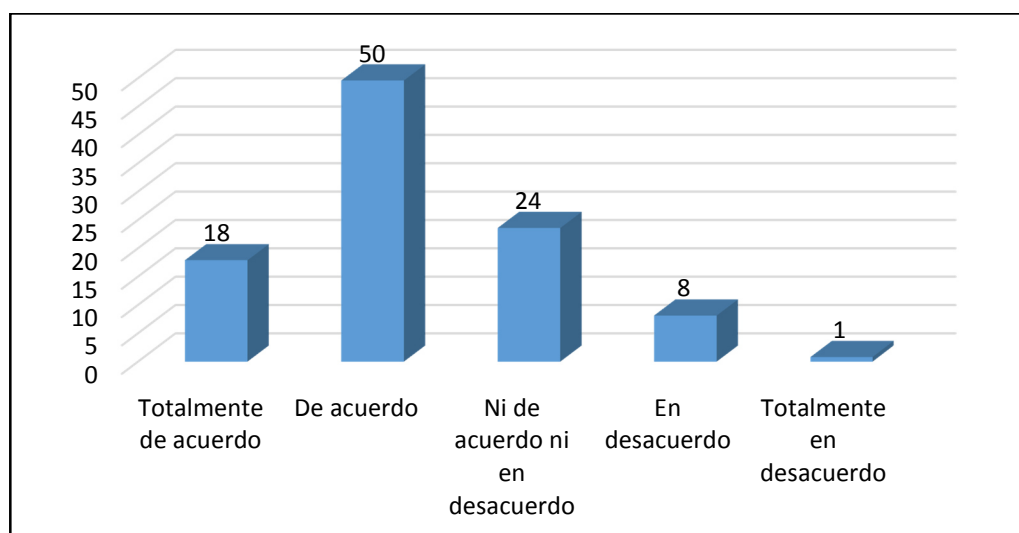
De acuerdo al Cuadro N° 74 y el Gráfico N° 80 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 53% está totalmente de acuerdo y se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa, el 34% está de acuerdo, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y hay una minoría del 3% siendo 1% que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo el 2%.

Cuadro N° 75: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	22	18
De acuerdo	61	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24
En desacuerdo	10	8
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 81: Las políticas y normas son aceptadas y practicadas por los trabajadores



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

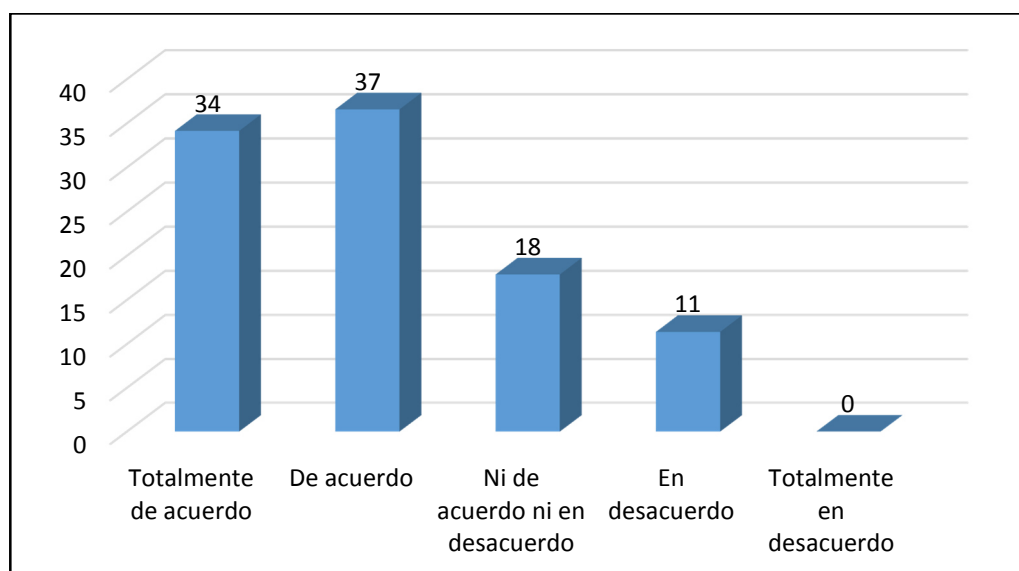
De acuerdo al Cuadro N° 75 y el Gráfico N° 81 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 18% está totalmente de acuerdo con las políticas y normas aceptándolas y practicándolas por los trabajadores, el 50% está de acuerdo, pero si hay un porcentaje del 24% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 8% que está en desacuerdo y apenas el 1 % que está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 76: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	42	34
De acuerdo	45	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	18
En desacuerdo	14	11
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 82: Piensa que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 76 y el Gráfico N° 82 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 34% está totalmente de acuerdo con el pensamiento de que las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización hacen que se dé un buen ambiente de trabajo, el 37% está de acuerdo, el 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y no existe nadie que no esté totalmente en desacuerdo con este punto.

Conclusión del factor de la cultura organizacional:

En lo que se refiere a la cultura organizacional podemos observar que los mandos medios están comprometidos con la organización por ende con la misión, visión, valores y objetivos haciendo que se sientan identificados con los mismos logrando que se dé un buen ambiente de trabajo mientras hay una resistencia en lo que tiene que ver con la aceptación y práctica de las políticas y normas

Preguntas enfocadas en el clima organizacional:

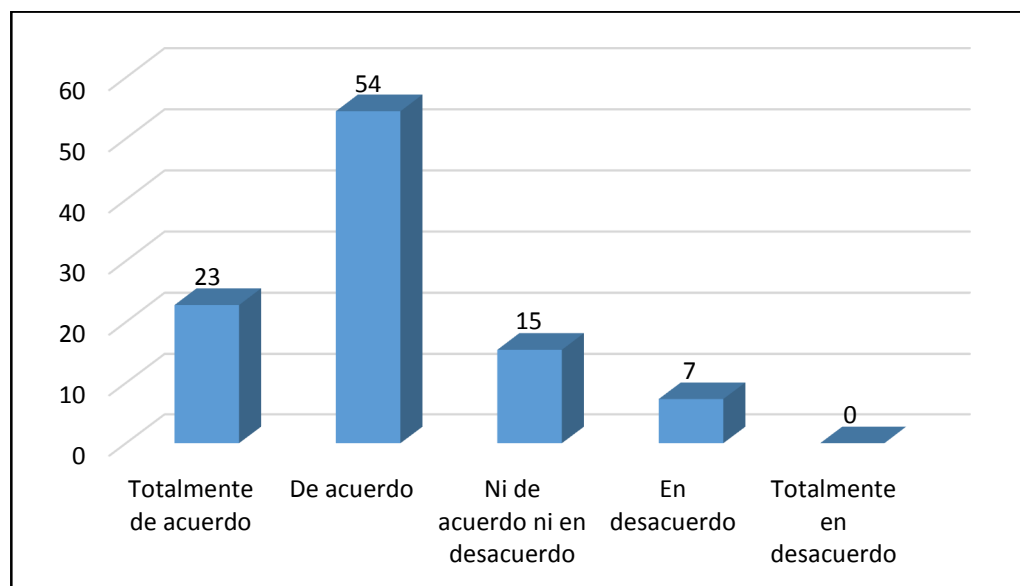
Cuadro N° 77: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	28	23
De acuerdo	67	54
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	15
En desacuerdo	9	7
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 83: Considera que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 77 y el Gráfico N° 83 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 23% está totalmente de acuerdo en que los colaboradores propician a que se dé un buen ambiente, el 54% está de acuerdo, el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 7% está en desacuerdo con esta afirmación.

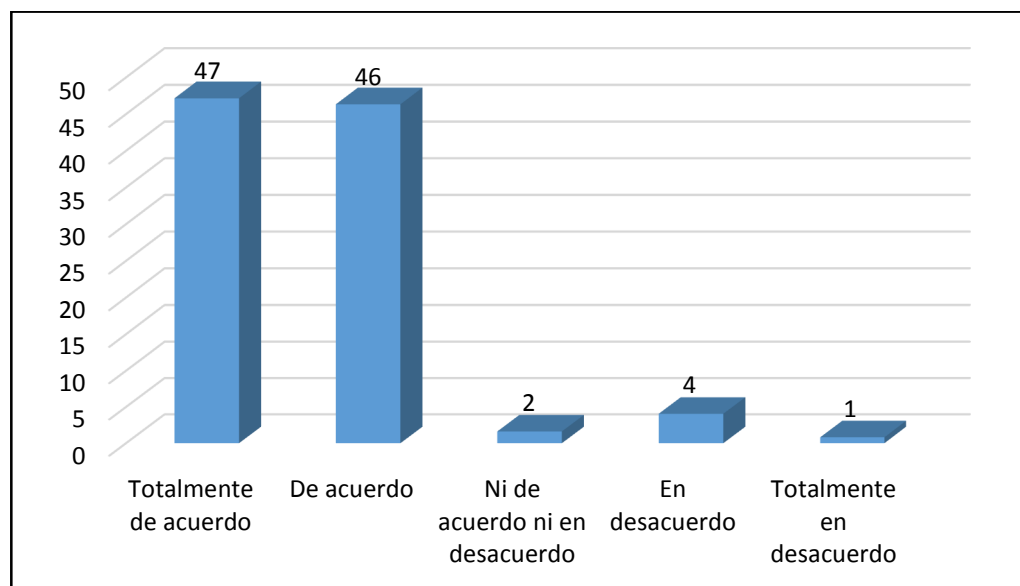
Cuadro N° 78: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	58	47
De acuerdo	57	46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2
En desacuerdo	5	4
Totalmente en desacuerdo	1	1
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 84: Desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

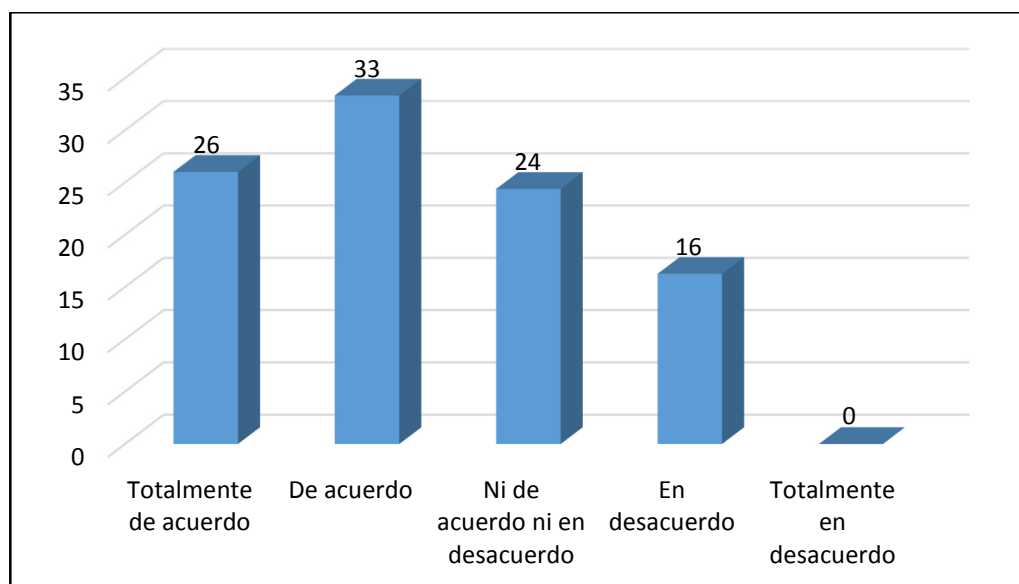
De acuerdo al Cuadro N° 78 y el Gráfico N° 84 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 47% está totalmente de acuerdo en que desarrolla sus actividades laborales con cordialidad y respeto el 46% está de acuerdo y una minoría del 6% que muestran lo contrario ya que el 2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y apenas el 1% que está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 79: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	32	26
De acuerdo	41	33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	24
En desacuerdo	20	16
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 85: Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma

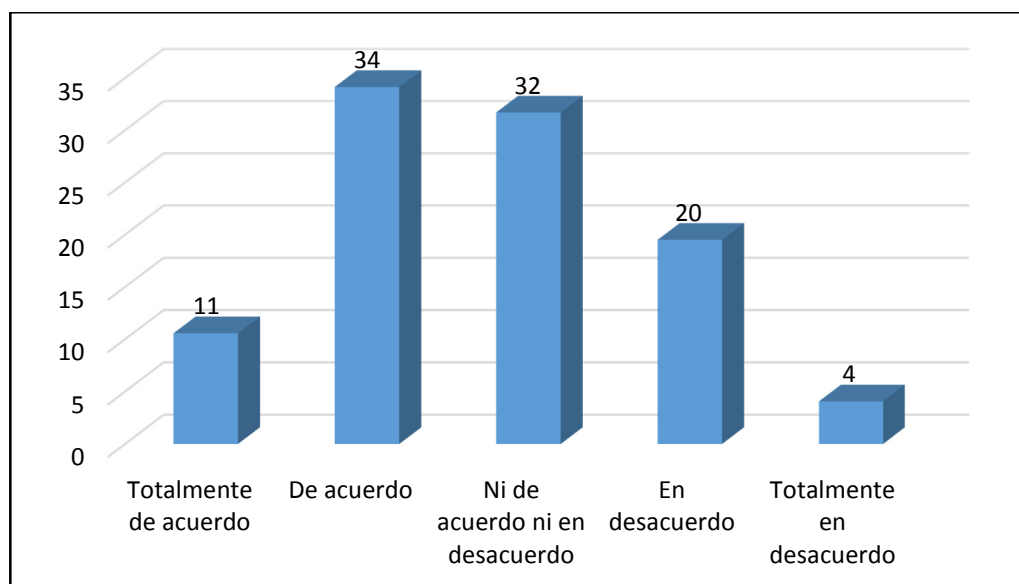
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 79 y el Gráfico N° 85 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 26% está totalmente de acuerdo en que le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma frente a los demás, el 33% está de acuerdo mientras que hay un 24% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16% está en desacuerdo.

Cuadro N° 80: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	42	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	32
En desacuerdo	24	20
Totalmente en desacuerdo	5	4
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 86: Siente que se satisfacen las necesidades de cada empleado

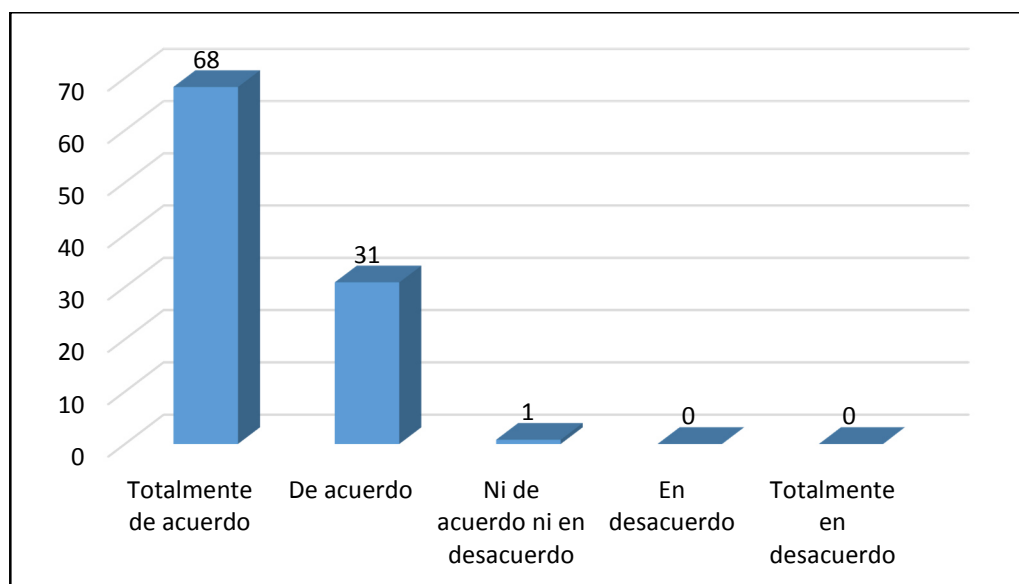
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 80 y el Gráfico N° 86 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 11% está totalmente de acuerdo en que se satisfacen las necesidades de cada empleado, el 34% está de acuerdo mientras que el 32% se siente parcialmente ya que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% es un buen porcentaje que está en desacuerdo y un 4% que está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 81: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	84	68
De acuerdo	38	31
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 87: Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 81 y el Gráfico N° 87 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 68% está totalmente de acuerdo en sentir orgullo de pertenecer a dicha organización, el 31% está de acuerdo y apenas el 1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras nadie piensa lo contrario.

Conclusión del factor del clima organizacional:

En lo que se refiere al clima organizacional los mandos medios piensan que los colaboradores son quienes propician a que se dé un buen ambiente o lo contrario, además que desarrollan sus actividades con cordialidad y respeto aunque existe un punto en contra ya que a no todos les gusta la imagen que la empresa proyecta además que no se satisfacen completamente las necesidades de los empleados y a pesar de esos puntos en contra se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

Preguntas enfocadas en la organización en el trabajo:

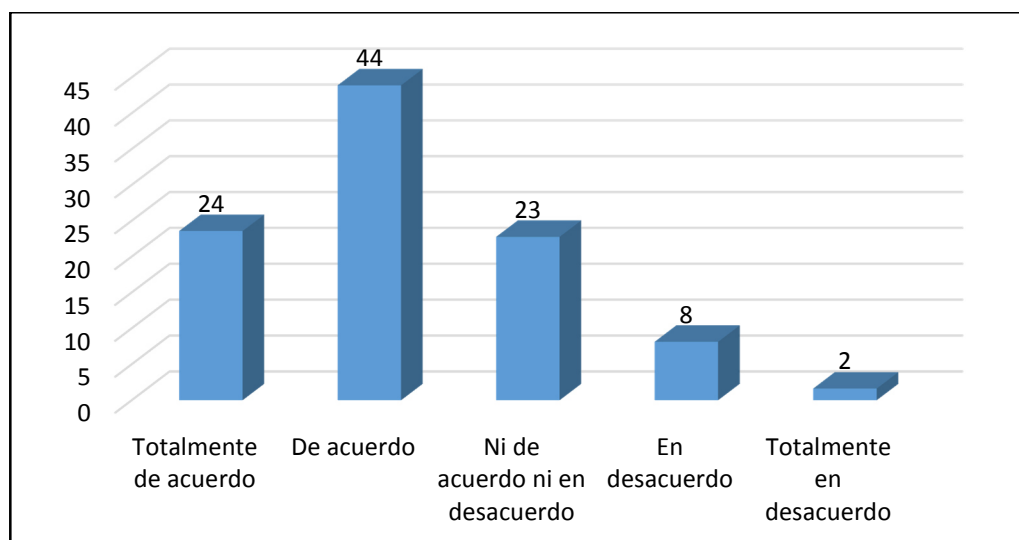
Cuadro N° 82: Existe un clima de confianza y transparencia

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	29	24
De acuerdo	54	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23
En desacuerdo	10	8
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 88: Existe un clima de confianza y transparencia



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

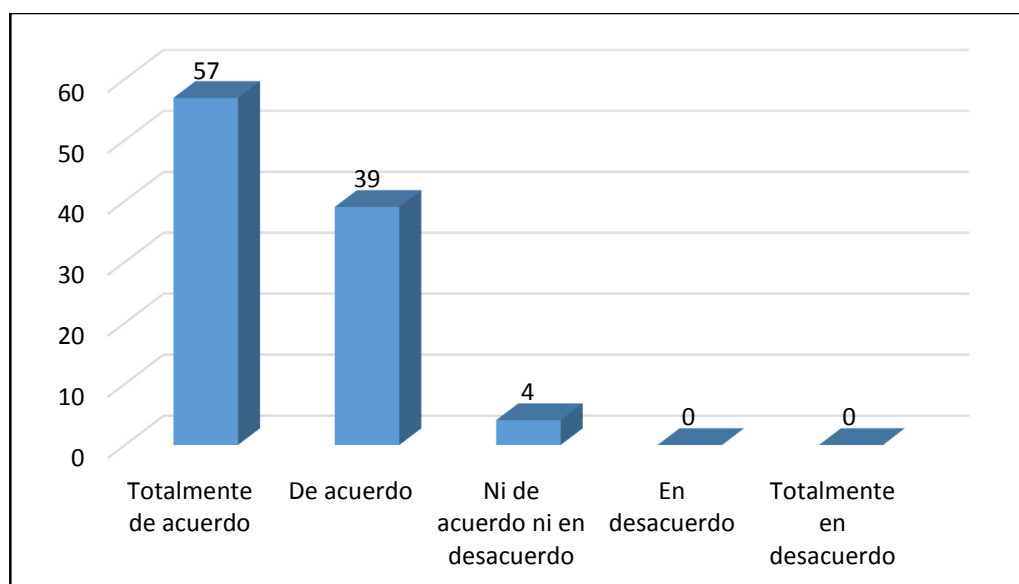
De acuerdo al Cuadro N° 82 y el Gráfico N° 88 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 24% está totalmente de acuerdo en que existe un clima de confianza y transparencia entre el personal administrativo de la organización, el 44% está de acuerdo, el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% está en desacuerdo y apenas el 2% se encuentran totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 83: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	70	57
De acuerdo	48	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 89: Conoce los objetivos de su trabajo y de la empresa

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 83 y el Gráfico N° 89 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 57% está totalmente de acuerdo en lo que se refiere a conocer los objetivos de su trabajo y de la organización en sí, el 39% está de acuerdo, el 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

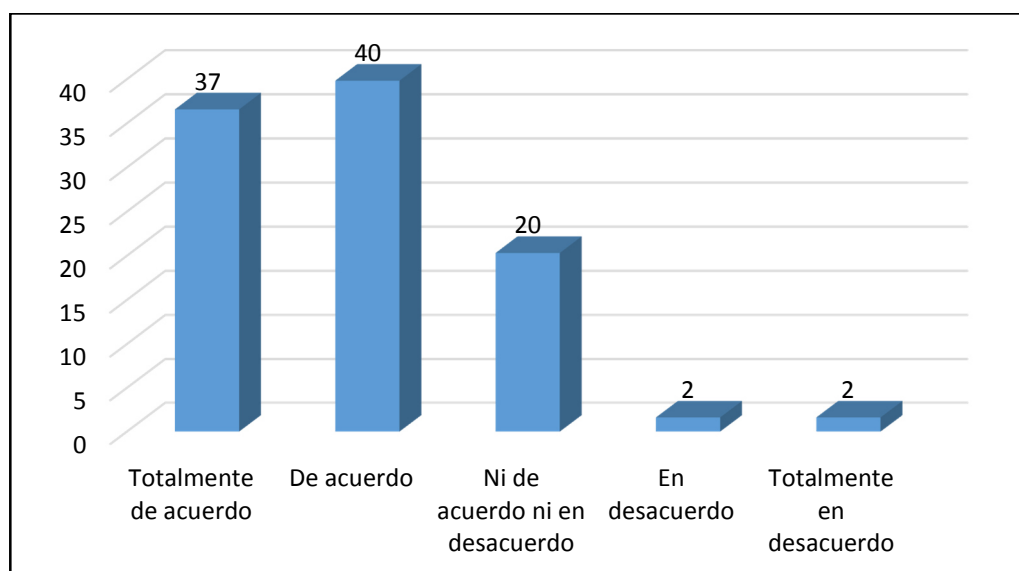
Cuadro N° 84: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	45	37
De acuerdo	49	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	20
En desacuerdo	2	2
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 90: Considera que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

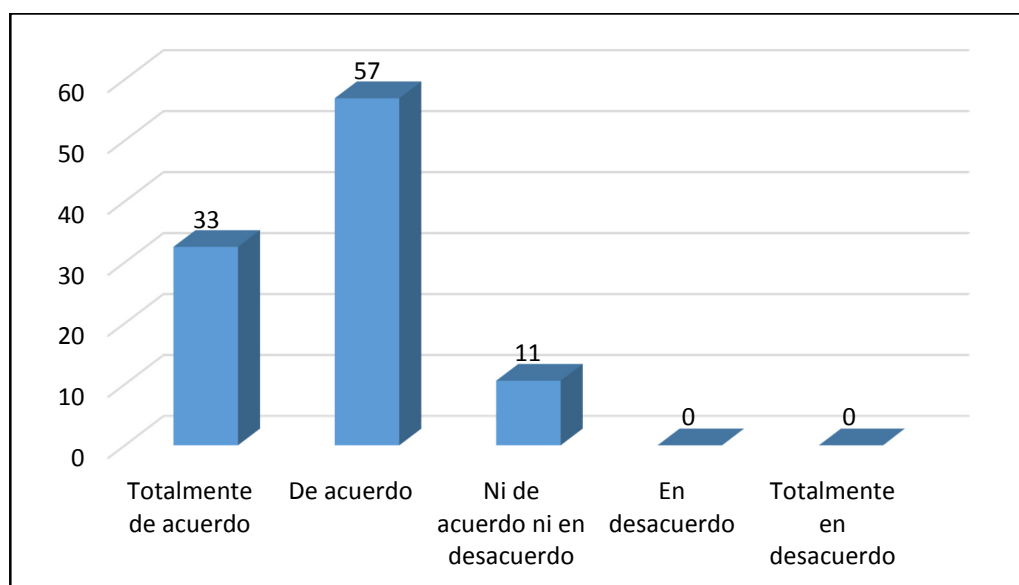
De acuerdo al Cuadro N° 84 y el Gráfico N° 90 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 37% está totalmente de acuerdo con que su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo es buena, el 40% está de acuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% no está de acuerdo con este punto debido a que el 2% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 85: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	40	33
De acuerdo	70	57
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 91: Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

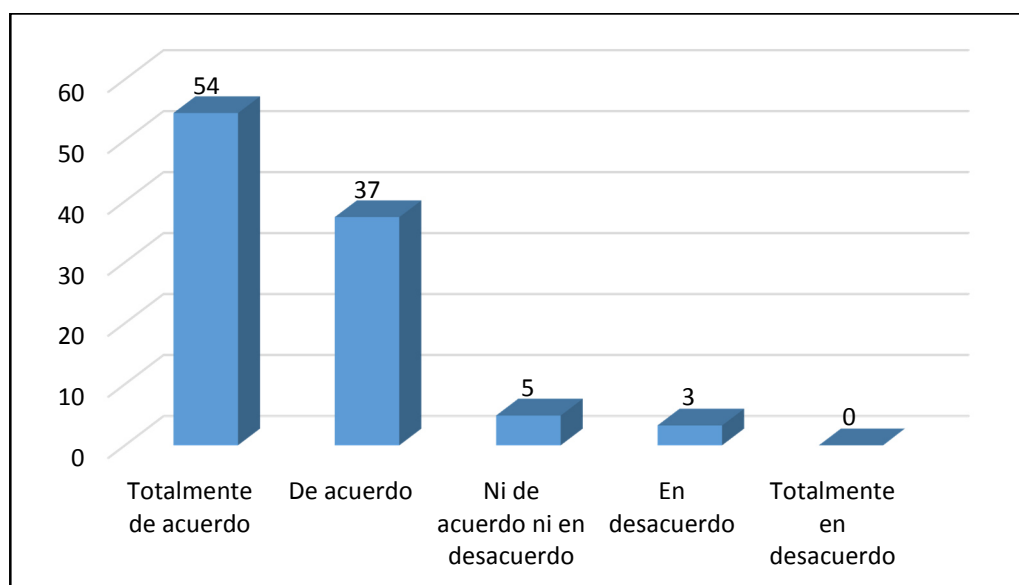
De acuerdo al Cuadro N° 85 y el Gráfico N° 91 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 33% está totalmente de acuerdo en que su equipo cumple con los acuerdos y compromisos en el trabajo, el 57% está de acuerdo y apenas un 11% está parcialmente es decir no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que nadie está en desacuerdo ni totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 86: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	67	54
De acuerdo	46	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	5
En desacuerdo	4	3
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 92: Conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 86 y el Gráfico N° 92 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 54% está totalmente de acuerdo en que conoce su lugar de trabajo y los elementos de que dispone para cumplir sus obligaciones, el 37% está de acuerdo con este punto, el 5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 3% está en desacuerdo.

Conclusión del factor organización en el trabajo:

En lo que se refiere a la organización en el trabajo los mandos medios piensan que en la organización si existe un clima de confianza y transparencia además que tienen claros los objetivos del puesto que ocupa y de la empresa por lo que consideran que si hay un buena relación entre los mandos medios con los altos ya que se trabaja en equipo para cumplir con los acuerdos y compromisos del trabajo y además que se dispone de los elementos y se conoce muy bien el lugar de trabajo

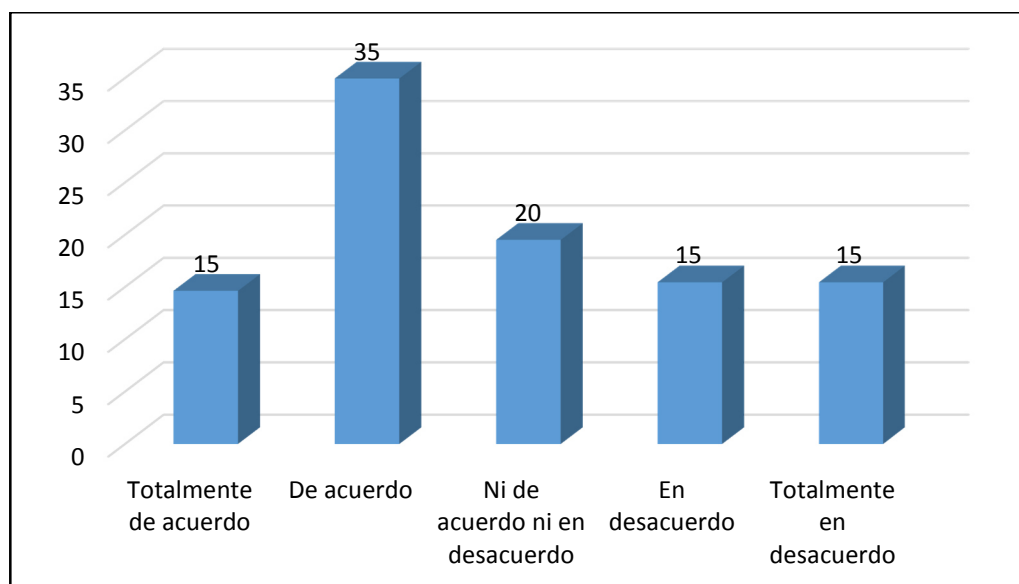
Preguntas enfocadas en la productividad:

Cuadro N° 87: La empresa se preocupa por la capacitación del personal

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	18	15
De acuerdo	43	35
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20
En desacuerdo	19	15
Totalmente en desacuerdo	19	15
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 93: La empresa se preocupa por la capacitación del personal

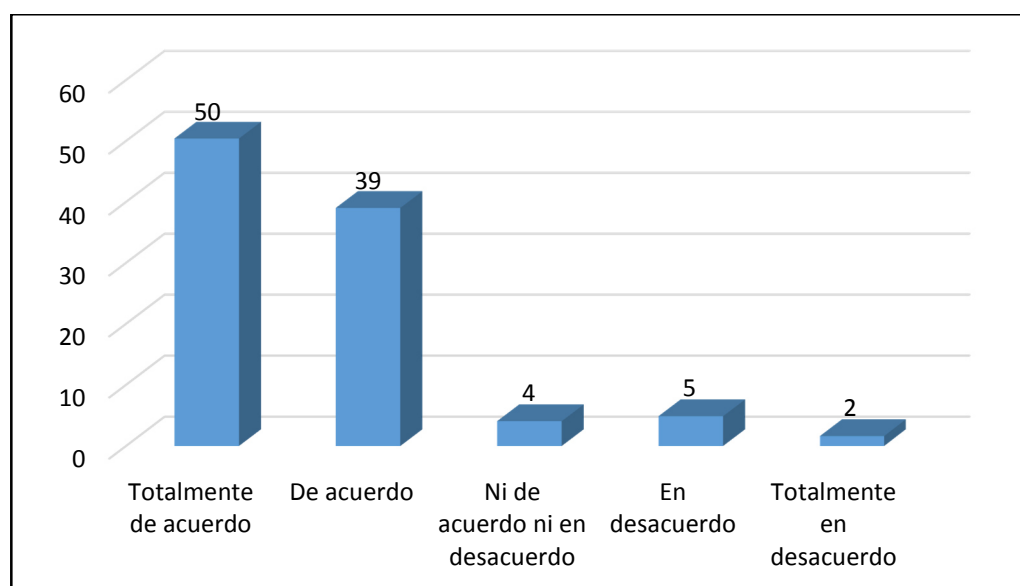
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 87 y el Gráfico N° 93 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 15% está totalmente de acuerdo con que la empresa se preocupa por la capacitación del personal, el 35% está de acuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% está en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo lo que nos dice que hay un buen porcentaje que piensa que la organización no tiene como prioridad lo que se refiere a capacitaciones.

Cuadro N° 88: Se respeta el horario de trabajo establecido

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	62	50
De acuerdo	48	39
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	4
En desacuerdo	6	5
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 94: Se respeta el horario de trabajo establecido

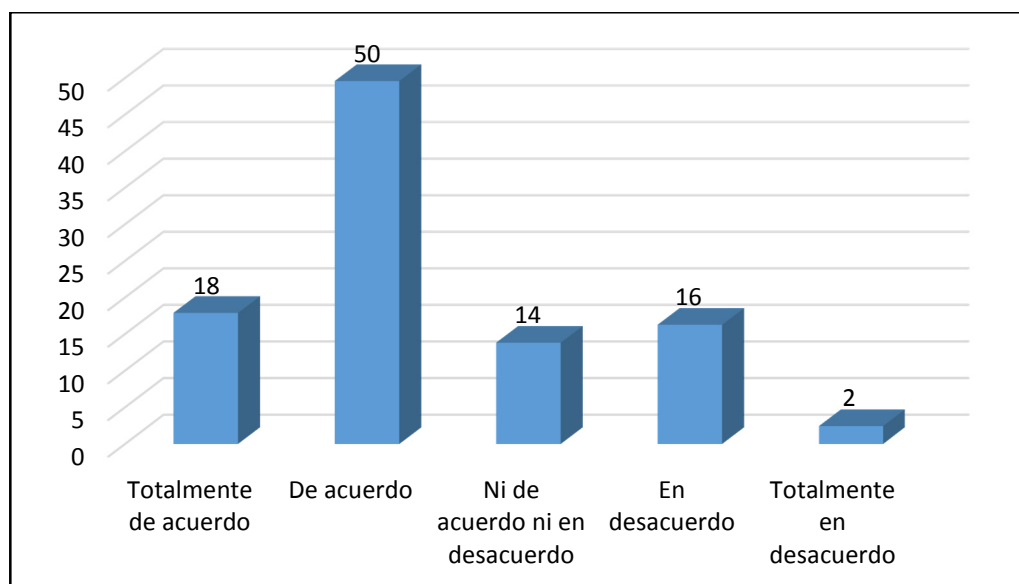
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 88 y el Gráfico N° 94 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 50% está totalmente de acuerdo cuando se habla de respetar el horario de trabajo establecido, el 39% está de acuerdo mientras que tan solo un 11% se encuentra con un cierto nivel de desconformidad ya que el 4% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, apenas el 5% está en desacuerdo y un mínimo porcentaje de 2% está totalmente en desacuerdo.

Cuadro N° 89: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	22	18
De acuerdo	61	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	14
En desacuerdo	20	16
Totalmente en desacuerdo	3	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 95: Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

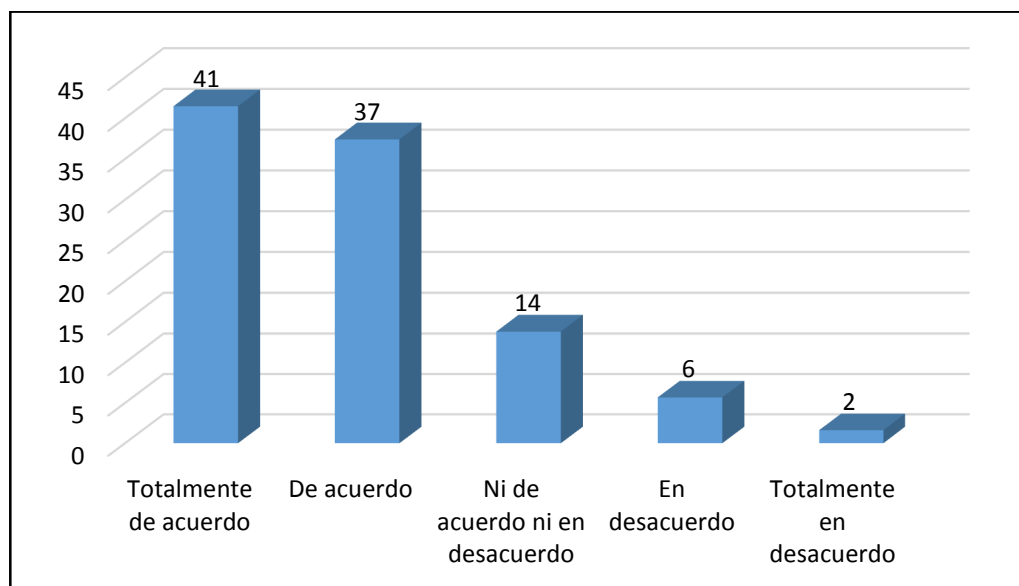
De acuerdo al Cuadro N° 89 y el Gráfico N° 95 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 18% está totalmente de acuerdo con la carga de trabajo que tiene habitualmente, el 50% está de acuerdo, hay un 14% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y apenas un 2% está totalmente en desacuerdo en lo que se refiere a la carga laboral.

Cuadro N° 90: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	51	41
De acuerdo	46	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	14
En desacuerdo	7	6
Totalmente en desacuerdo	2	2
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 96: Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 90 y el Gráfico N° 96 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 41% está totalmente de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual, el 37% está de acuerdo, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un mínimo porcentaje de 6% está en desacuerdo y tan solo el 2% está totalmente en desacuerdo.

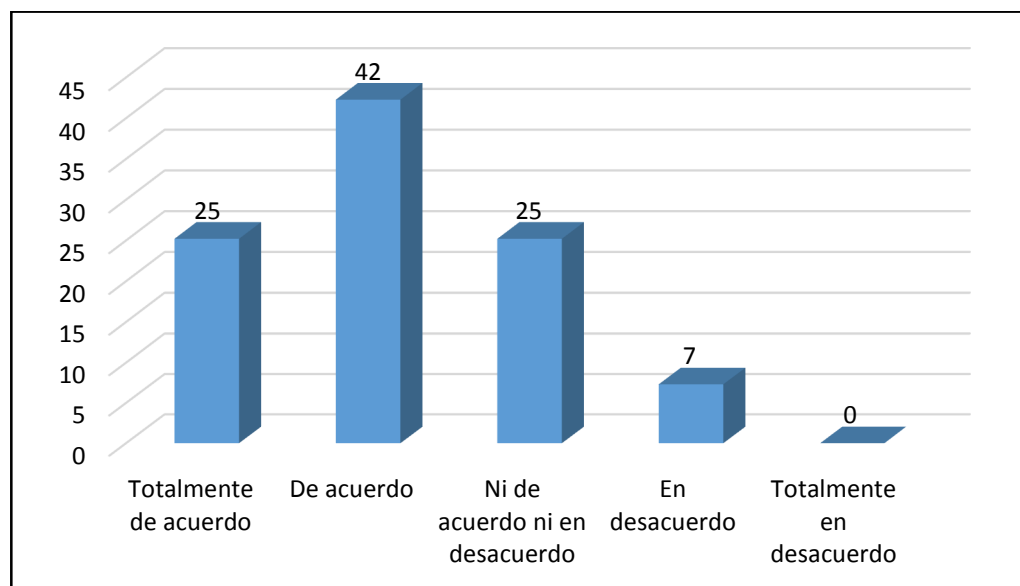
Cuadro N° 91: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	31	25
De acuerdo	52	42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	25
En desacuerdo	9	7
Totalmente en desacuerdo	0	0
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 97: La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 91 y el Gráfico N° 97 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 25% está totalmente de acuerdo con que la tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos, 42% está de acuerdo, el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 7% está en desacuerdo.

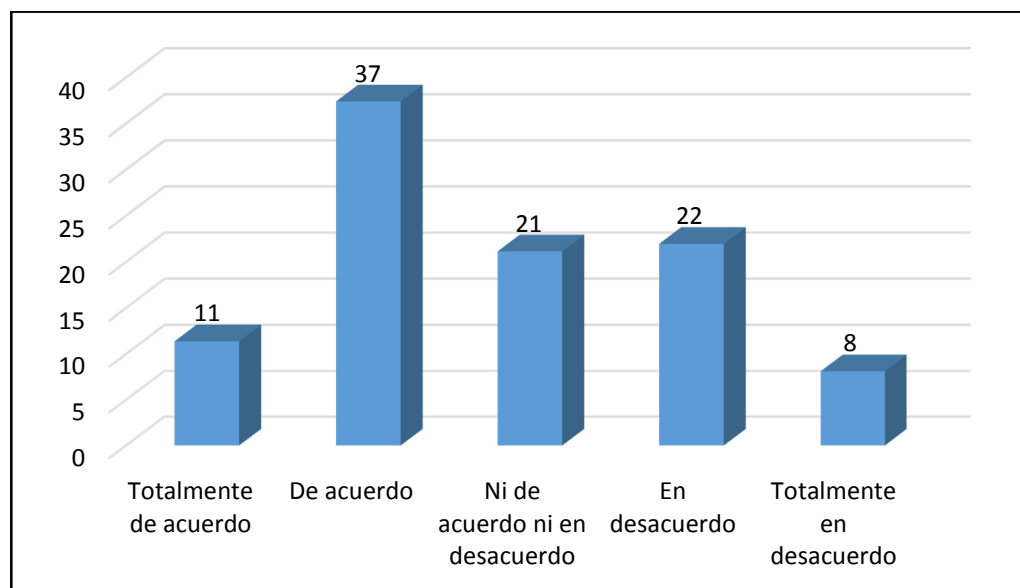
Cuadro N° 92: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto

RESPUESTA	N°	%
Totalmente de acuerdo	14	11
De acuerdo	46	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	21
En desacuerdo	27	22
Totalmente en desacuerdo	10	8
TOTAL	123	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Gráfico N° 98: La capacitación ofrecida por la organización cubre las necesidades y expectativas de su puesto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

De acuerdo al Cuadro N° 92 y el Gráfico N° 98 se puede observar que en la empresa EMASEO EP., el 11% está totalmente de acuerdo con la capacitación que ofrece la organización ya que cubre las necesidades y expectativas de su puesto, el 37% está de acuerdo, el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un buen porcentaje de 22% no está de acuerdo y un 8% que está totalmente en desacuerdo.

Conclusión del factor productividad

En lo que se refiere a la productividad se puede observar que los mandos medios no están de acuerdo en lo que tiene ver con la preocupación por parte de la empresa en el tema de capacitaciones ya que no cubre las necesidades del puesto de trabajo, por otro lado están de acuerdo con la carga horaria de trabajo ya que es respetada por lo que los trabajadores asumen las tareas con la debida

responsabilidad otro punto en contra es el tema de la tecnología ya que opinan que no les permite evolucionar en sus conocimientos.

Propuesta de un plan de mejora para los mandos altos

El objetivo de proponer un plan de mejora para los mandos altos de la empresa EMASEOP EP, es para contribuir en la resolución de problemas encontrados partiendo del diagnóstico de 8 factores tomados en cuenta mediante los resultados obtenidos a través del método aplicado para este caso de investigación la encuesta para así ver las causas que afecten a la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización en el trabajo y productividad.

Cuadro N° 93: Plan de mejora propuesto para los mandos altos

Factor	Objetivo General	Estrategias	Responsable	Indicador
Motivación	Encaminar un trabajo enfocado en la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar proyectos que ayuden al desarrollo de las capacidades de cada directivo. • Diseñar un plan de reconocimiento al buen desempeño a nivel directivo. • Evaluar periódicamente la satisfacción de los subordinados y aplicar acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso de los directivos con la visión, misión y objetivos de la organización • Nivel de realización de las aspiraciones personales de los empleados • Nivel de percepción del reconocimiento por los buenos resultados dentro de la organización
Liderazgo	Mejorar los métodos y estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar cursos de capacitaciones para desarrollar habilidades directivas. • Desarrollar un proceso de empoderamiento de las funciones de los empleados. • Reforzar el proceso de comunicación entre los altos mandos y los subordinados. • Reestructurar el proceso de selección y contratación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de directivos que conocen la visión de la organización y metas del personal a cargo. • Reconocimiento de los demás hacia el cargo • Nivel de empoderamiento de las diferentes funciones por parte de los directivos • Nivel de satisfacción del proceso de comunicación interna • Nivel de pertinencia del perfil de cargo.
Satisfacción laboral	Realizar un trabajo continuo para mejorar las condiciones físicas de la organización, para que garanticen en confort y los medios técnicos necesarios para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan anual para el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos de trabajo. • Realizar un estudio de la distribución de los espacios de trabajo. • Capacitar a los directivos para el buen manejo de su tiempo • Diseñar un plan de reconocimiento al buen desempeño de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción laboral de los directivos de acuerdo a las variables de satisfacción laboral con respecto a: remuneración, espacio, organización de trabajo, seguridad ocupacional y colaboradores
Comunicación	Alcanzar las metas de la empresa a través del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un proyecto para analizar la interacción entre los procesos de la organización. • Promover programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales. • Implementar cursos de comunicación efectiva para directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con el proceso de comunicación • Porcentaje de uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa

Factor	Objetivo General	Estrategias	Responsable	Indicador
		<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir herramientas tecnológicas para un mejor desempeño del proceso de comunicación de la organización 		
Cultura organizacional	Promover los objetivos de la empresa a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un ambiente de compromiso de los directivos con la organización. • Capacitar a los empleados respecto a la cultura organizacional. • Comunicar las políticas y normas de la organización a sus empleados periódicamente. • Promover programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de pertinencia hacia la organización • Nivel de conocimiento de las políticas y normas
Clima organizacional	Implementar un programa de capacitación para todo el personal administrativo de la organización enfocado en la participación y para fomentar un clima organizacional adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un curso de capacitación teórico sobre clima organizacional tomando en cuenta los factores: motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, organización en el trabajo y productividad • Desarrollar talleres internos para la evaluación del clima laboral en cada departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de clima laboral en cada departamento
Organización en el trabajo	Logar que el trabajador se sienta cómodo en su lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan anual de abastecimiento de implementos trabajo. • Desarrollar un proceso de empoderamiento de las funciones de los empleados. • Crear un ambiente idóneo para una buena relación laboral entre directivos y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cada departamento • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con la organización en el trabajo
Productividad	Implementar programas de capacitación para las diferentes áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitaciones específicas tanto al personal administrativo como al operativo para garantizar la calidad del trabajo • Implementar nuevas tecnología para una mejor gestión • Minimizar el uso de horas extras laborales. • Realizar un estudio de la distribución de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos • Departamento de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de uso de tiempo (horario de trabajo)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

Propuesta de un plan de mejora para los mandos medios

El objetivo de proponer un plan de mejora para los mandos medios de la empresa EMASEOP EP, es para contribuir en la resolución de problemas encontrados partiendo del diagnóstico de 8 factores tomados en cuenta mediante los resultados obtenidos a través del método aplicado para este caso de investigación la encuesta para así ver las causas que afecten a la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización en el trabajo y productividad.

Cuadro N° 94: Plan de mejora propuesto para los mandos medios

Factor	Objetivo General	Estrategias	Responsable	Indicador
Motivación	Encaminar un trabajo enfocado en la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar proyectos que ayuden al desarrollo de las capacidades de cada directivo. • Diseñar un plan de reconocimiento al buen desempeño a nivel directivo. • Evaluar periódicamente la satisfacción de los subordinados y aplicar acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso de los empleados con la visión, misión y objetivos de la organización • Nivel de realización de las aspiraciones personales de los empleados • Nivel de percepción del reconocimiento por los buenos resultados dentro de la organización
Liderazgo	Mejorar los métodos y estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar cursos de capacitaciones para desarrollar habilidades directivas. • Desarrollar un proceso de empoderamiento de las funciones de los empleados. • Reforzar el proceso de comunicación entre los altos mandos y los subordinados. • Reestructurar el proceso de selección y contratación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de directivos que conocen la visión de la organización y metas del personal a cargo. • Reconocimiento de los demás hacia el cargo • Nivel de empoderamiento de las diferentes funciones por parte de los empleados • Nivel de satisfacción del proceso de comunicación interna • Nivel de pertinencia del perfil de cargo.
Satisfacción laboral	Realizar un trabajo continuo para mejorar las condiciones físicas de la organización, para que garanticen en confort y los medios técnicos necesarios para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan anual para el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos de trabajo. • Realizar un estudio de la distribución de los espacios de trabajo. • Capacitar a los directivos para el buen manejo de su tiempo • Diseñar un plan de reconocimiento al buen desempeño de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción laboral de los directivos de acuerdo a las variables de satisfacción laboral con respecto a: remuneración, espacio, organización de trabajo, seguridad ocupacional y colaboradores
Comunicación	Alcanzar las metas de la empresa a través del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un proyecto para analizar la interacción entre los procesos de la organización. • Promover programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales. • Implementar cursos de comunicación efectiva para directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con el proceso de comunicación • Porcentaje de uso de las herramientas tecnológicas para la comunicación interna y externa

Factor	Objetivo General	Estrategias	Responsable	Indicador
		<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir herramientas tecnológicas para un mejor desempeño del proceso de comunicación de la organización 		
Cultura organizacional	Promover los objetivos de la empresa a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un ambiente de compromiso de los directivos con la organización. • Capacitar a los empleados respecto a la cultura organizacional. • Comunicar las políticas y normas de la organización a sus empleados periódicamente. • Promover programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de pertinencia hacia la organización • Nivel de conocimiento de las políticas y normas
Clima organizacional	Implementar un programa de capacitación para todo el personal administrativo de la organización enfocado en la participación y para fomentar un clima organizacional adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un curso de capacitación teórico sobre clima organizacional tomando en cuenta los factores: motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, organización en el trabajo y productividad • Desarrollar talleres internos para la evaluación del clima laboral en cada departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de clima laboral en cada departamento
Organización en el trabajo	Logar que el trabajador se sienta cómodo en su lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan anual de abastecimiento de implementos trabajo. • Desarrollar un proceso de empoderamiento de las funciones de los empleados. • Crear un ambiente idóneo para una buena relación laboral entre directivos y subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de cada departamento • Departamento de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción con la organización en el trabajo
Productividad	Implementar programas de capacitación para las diferentes áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitaciones específicas tanto al personal administrativo como al operativo para garantizar la calidad del trabajo • Implementar nuevas tecnología para una mejor gestión • Minimizar el uso de horas extras laborales. • Realizar un estudio de la distribución de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de recursos humanos • Departamento de tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de uso de tiempo (horario de trabajo)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Karen Benalcázar

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El plan de mejora responde a las necesidades que se detectaron en el análisis obtenido de la encuesta realizada a los altos mandos y medios acerca del clima laboral tomando en cuenta que los altos mandos son gerencial y coordinación y los mandos medios son líder, analista, y asistente en base a 8 factores de motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional, organización del trabajo y productividad este proceso de mejora debe ser realizado en un plazo no mayor a un año debido a las disponibilidad de la empresa y a los cambios estructurales por parte del municipio que se dan en cada periodo.
- El clima laboral juega un papel importante dentro de la organización ya que es el medio en el que se desarrolla el trabajo o cualquier actividad relacionada con el mismo tomando en cuenta la influencia de los factores mencionados anteriormente: para poder realizar un trabajo con eficiencia.
- En la empresa EMASEO EP, se puede decir que actualmente laboran en un buen ambiente lo que les permite realizar su trabajo y tener buenos resultados, lo que se busca con esta propuesta es que se mejore ese clima con las diferentes acciones a realizar poniendo más énfasis en los puntos más débiles de la empresa

por los cuales los empleados piensan que no están siendo satisfechos en su totalidad por ende los resultados serán mejor de lo esperado.

- En lo referente al factor motivación se puede concluir que en la empresa EMASEO EP, los mandos altos están dispuestos hacer un trabajo extra del asignado y consideran que sus capacidades profesionales si son aprovechadas lo cual les permite tomar decisiones organizacionales, y de esta manera poder satisfacer sus necesidades permitiendo el reconocimiento sobre el trabajo realizado. Esto a diferencia de los mandos medios que a pesar de tener la predisposición de realizar trabajo extra al asignado se encuentran inconformes en lo que tiene que ver con el reconocimiento de sus capacidades profesionales ya que no se satisfacen en su totalidad sus necesidades aunque si tienen la libertad para la toma de decisiones pero los resultados obtenidos no son reconocidos.
- Del factor liderazgo se concluye que los altos mandos y medios piensan que si existe una identificación de la línea de mando, es decir si se reconocen los diferentes niveles jerárquicos ya sea gerencial, coordinación, líder, analista o asistente, lo que facilita la determinación de funciones permitiendo que se aporten nuevas ideas ya sea por parte de los jefes o de los subordinados para mejorar la calidad del trabajo ya que se maneja una actitud abierta respecto al criterio de los demás, facilitando la resolución de problemas mediante métodos sistemáticos proporcionando respuestas creativas aunque los mandos medios no están del todo de acuerdo de la forma en que se solucionan los problemas pero sí reconocen la línea de mando.

- En lo referente a la satisfacción laboral se puede concluir que los altos mandos están de acuerdo en la gestión de cada departamento ya que piensan que están claramente definidas las funciones a realizar y por ende son reconocidas equitativamente (monetario y no monetario) igualmente sobre las condiciones del puesto del trabajo (iluminación, temperatura, ventilación y espacio) aunque los mandos medios no están totalmente de acuerdo con estos últimos puntos en lo referente el reconocimiento monetario y no monetario ni con las condiciones del puesto, ni con la organización del trabajo, están de acuerdo en lo que se refiere a la gestión de cada departamento y a asignación de funciones. Se considera que estos puntos permiten un buen ambiente entre los colaboradores pero EMASEO EP no los cubre satisfactoriamente.
- Del factor comunicación se concluye que los altos mandos sienten que si se preocupan por la aportación de nuevas ideas para mejorar el trabajo ya que piensan que cada proceso tiene una interrelación entre sí, acotando que es importante la participación de los trabajadores y de la misma manera que se sientan involucrados con la organización mientras que los mandos medios piensan lo contrario. Un punto en común es que se tome a consideración la mejora de herramientas tecnológicas que ayuden con la comunicación entre los colaboradores y así se puedan generar mejores relaciones interpersonales y fluya mejor la información.
- De la cultura organizacional se puede concluir que los mandos altos y medios piensan que el nivel de pertenencia hace que se comprometan con la organización es decir con la misión, visión, valores y objetivos haciendo que se

sientan identificados con los mismos haciendo que se dé un buen ambiente de trabajo mientras hay una resistencia en lo que tiene que ver con la aceptación y práctica de las políticas y normas

- Del clima organizacional se concluye que los altos mandos altos y medios piensan que un buen ambiente lo generan todos los colaboradores realizando sus actividades con cordialidad y respeto aunque hay un cierto disgusto en lo que tiene que ver con la imagen que proyecta la empresa y en lo que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de cada empleado a pesar de estos puntos en contra los directivos se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.
- En lo que tiene que ver con la organización en el trabajo se concluye que los altos mandos y mandos medios piensan que si existe un clima de confianza y transparencia, todos tienen claros los objetivos del puesto que ocupa y su relación directa con los de la empresa. Consideran que si hay una buena relación entre los mandos medios ya que se trabaja en equipo para cumplir con los acuerdos y compromisos de trabajo, además se dispone de los elementos e información necesarios para el buen desarrollo laboral.
- De la productividad se concluye que los mandos altos y medios no están de acuerdo en lo que tiene que ver con la preocupación por parte de la empresa en el tema de capacitaciones ya que no cubre las necesidades del puesto de trabajo lo que afecta la eficiencia en el desarrollo de este, por otro lado están de acuerdo con la carga horaria de trabajo ya que es respetada por lo que los trabajadores asumen las tareas con la debida responsabilidad. Un punto desfavorable que

lanza este estudio es el tema de la tecnología ya que opinan que no les permite incrementar sus conocimientos.

4.2 RECOMENDACIONES

- La organización debe tratar de crear un clima laboral favorable para que tanto los mandos altos como los medios se sientan orgullosos de pertenecer y trabajar en ella tomando en cuenta las expectativas y necesidades de ambos mandos para que así se pueda dar un ambiente eficiente logrando un trabajo de calidad.
- En lo que se refiere a la motivación se recomienda encaminar un trabajo enfocado en la mejora continua implementado proyectos que ayuden al desarrollo de las capacidades de cada directivo, diseñando un plan de reconocimiento al buen desempeño a nivel directivo como administrativo, evaluando periódicamente la satisfacción de los subordinados para poder aplicar acciones correctivas y preventivas.
- En lo que se refiere a liderazgo se recomienda mejorar los métodos y el estilo de la dirección mediante la implementación de capacitaciones para desarrollar habilidades directivas al igual que al personal administrativo, desarrollando un proceso de empoderamiento de las funciones de los empleados, reforzando el proceso de comunicación entre los altos mandos y los subordinados, y reestructurando el proceso de selección y contratación de personal.

- De la satisfacción laboral se recomienda realizar un trabajo continuo para mejorar las condiciones físicas de la organización, para que garanticen en confort y los medios técnicos necesarios para el trabajo mediante el diseño de un plan anual para el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos de trabajo, realizando un estudio de la distribución de los espacios de trabajo, un plan de capacitación para los directivos en el buen manejo de su tiempo y, diseñando un plan de reconocimiento al buen desempeño de los empleados.
- De la comunicación se recomienda que traten de alcanzar las metas de la empresa a través del trabajo en equipo mediante la realización de un proyecto para analizar la interacción entre los procesos de la organización, promoviendo programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales, así como implementando cursos de comunicación efectiva para directivos, y adquiriendo herramientas tecnológicas para un mejor desempeño del proceso de comunicación de la organización.
- De la cultura organizacional se recomienda promover los objetivos de la empresa a los trabajadores mediante el diseño de un ambiente de compromiso de los directivos con la organización, así como capacitando a los empleados respecto a la cultura organizacional; comunicando las políticas y normas de la organización a sus empleados periódicamente, y promoviendo programas recreativos y deportivos entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales.
- Del clima organizacional se recomienda implementar un programa de capacitación para todo el personal administrativo de la organización enfocado

en la participación y para fomentar un clima organizacional adecuado mediante la realización de un curso teórico sobre clima organizacional tomando en cuenta los factores: motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, organización en el trabajo y productividad, desarrollando talleres internos para la evaluación del clima laboral en cada departamento y su aplicación respectiva.

- En lo que se refiere a la organización en el trabajo se recomienda lograr que el colaborador se sienta cómodo para desarrollar sus funciones, mediante el diseño un plan anual de abastecimiento de implementos de trabajo, así como el desarrollo de un proceso de empoderamiento de los cargos sin dejar de lado la interacción, creando un ambiente idóneo para una buena relación laboral entre directivos y subordinados.
- En lo que se refiere a la productividad se recomienda implementar programas de capacitación específicas tanto para el personal administrativo, directivo y operativo para garantizar la calidad del trabajo, implementando nuevas tecnologías para una mejor gestión, minimizando el uso de horas extras laborales, realizando un estudio de la distribución de las funciones ya sea por parte de la dirección entre las diferentes unidades y personas que integran la organización o a las tareas que se desarrollan sin estar definidas por la dirección

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2011). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (pág. 188). México: McGraw-Hill.
3. David, F. (2008). Visión y la Misión del Negocio. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 56-73). México: Pearson Educación.
4. Dess, G., Lumpkin, T., & Alan, E. (2011). Evaluación del ambiente interno de la empresa. En G. Dess, T. Lumpkin, & E. Alan, *Administración Estratégica* (pág. 80). México: McGraw-Hill.
5. Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO. (s.f.). Obtenido de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip2014/h/enlace/24394_1_2013.pdf
6. Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO. (2009). *EMASEO*. Obtenido de Auditoría de Gestión a la Gerencia de Operaciones por el período comprendido entre 2007-01-01 y 2008-08-31 de la Empresa Metropolitana de Aseo – EMASEO: http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip/Auditoria_de_Gestion_Gerencia%20de%20Operaciones.pdf
7. Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO. (2010). *EMASEO*. Obtenido de Plan de Servicios de Aseo Administración Zonal Manuela Saenz: http://www.emaseo.gob.ec/documentos/planes_aseo/plandeaseomanuelasaenz.pdf
8. Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO. (24 de Febrero de 2011). *EMASEO*. Recuperado el 5 de 11 de 2014, de <http://www.emaseo.gob.ec/>
9. Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito - EMASEO. (2014). *EMASEO*. Obtenido de Estructura Orgánica: http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2014/a/estructura_organica_2014.pdf
10. Fincowsky, E. (1998). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw-HILL.
11. Google Maps. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/EMASEO/@-0.217359,-78.518868,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x59c408d224a79a81>
12. Infante, M. (Junio de 2012). *Coaching Personal*. Obtenido de http://www.eumed.net/rev/turydes/12/iggm.html#_ftnref1
13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (1 de Septiembre de 2011). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 5 de 11 de 2014, de <http://www.ecuadrencifras.gob.ec/>

14. Jhonson, G. (1997). Análisis DAFO. En G. Jhonson, *Dirección Estratégica* (pág. 137). Madrid: Prentice Hall.
15. Mertens, L. (9 de Octubre de 2002). *Formación, Productividad*. Obtenido de <http://ilomirror.library.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2002/mertens/intro.pdf>
16. Navarro, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición Electrónica.
17. Navidi, W. (2014). Estadística para ingenieros y científicos. En W. Navidi, *Estadística para ingenieros y científicos* (pág. 35).
18. Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Continental S.A.
19. Pozen, R. (2000). *Productividad Extrema*. España: Grupo Planeta.
20. Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
21. Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Recuperado el 15 de Abril de 2014
22. Salazar, J. (9 de Septiembre de 2009). *Scielo*. Obtenido de Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
23. Sandobal Carave, M. (2004). Obtenido de Concepto y dimensiones del clima organizacional: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
24. Seisdedos, N. (1985). *Scholar*. Obtenido de El clima laboral y su medida: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=clima+laboral&btnG=&lr=>
25. Vargas, G. (17 de Octubre de 2013). *Banrepcultural*. Obtenido de Revista Credencial Historia. Edición 271 de 2013: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2012/indice>
26. Zaratiegui, R. (1999). *Dialnet*. Obtenido de La gestión por procesos : Su papel e importancia en la empresa: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>