



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

PROPUESTA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO DE BAÑOS DE AGUA SANTA.

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional**

### **Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

### **Autor:**

Andrea Lizeth Osejo Peralvo

### **Director:**

Psi. Aitor Larzabal Fernández

**Ambato – Ecuador**

**Junio - 2020**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

PROPUESTA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION Y SERVICIO DE BAÑOS DE AGUA SANTA.

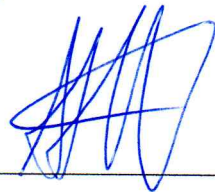
**Líneas de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

**Autora:**

ANDREA LIZETH OSEJO PERALVO

Aitor Larzabal Fernandez, Mg.

f. 

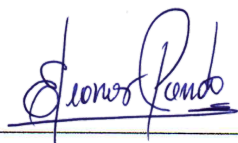
**CALIFICADOR**

Paúl Marlon Mayorga Lascano, Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

f. 

**CALIFICADOR**

Varna Hernandez Junco, Mg.

f. 

**DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

f. 

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato – Ecuador**

**Junio 2020**

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo: **ANDREA LIZETH OSEJO PERALVO**, con **CC. 180444501-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: “PROPUESTA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO DE BAÑOS DE AGUA SANTA”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, Junio 2020



**ANDREA LIZETH OSEJO PERALVO**

**CC. 180444501-1**

## **DEDICATORIA**

¡Me dedico a mi y que nadie se quede afuera, se los dedico a todos!

Sobretudo al ser incondicional, Dios, porque gracias a él sigo de pie para alcanzar mis objetivos; a mi hijo LÍAM EZEQUIEL por ser la inspiración y la motivación de formarme como profesional y ser su ejemplo, a mis padres ,ellos han sido el pilar fundamental no solo en la universidad, sino también en mi vida y gracias a ellos he culminado mi carrera, dedico a mis hermanas Nicole y Belén por que siempre hemos querido vernos a cada una triunfar y a mis amigos que quiero mucho que la universidad me dio.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a todas las personas que han sido importantes y fundamentales para culminar mi carrera y este trabajo de titulación: mis padres por darme todo su apoyo en todo momento; agradezco a mi hijo por saber entender que el no poder estar junto a él un cierto tiempo fue para cumplir mi sueño de ser profesional y darle el ejemplo; agradezco a mis maestros por sus enseñanzas profesionales y sobre todo por sus enseñanzas humanas, que para mí es lo más valioso; agradezco a mi tutor Aitor, por ser un excelente maestro y profesional, por ser mi guía en este proceso y por su humanidad; agradezco a mis amigos por estar siempre no solo al compartir las aulas, sino por las lindas experiencias que hicimos de ser amigos. Agradezco a la PUCE-A por como forman a sus estudiantes y por hacer de nosotros los mejores.

## ***RESUMEN***

El comportamiento organizacional es muy significativo, este es la base del bienestar del trabajador y de la empresa. Esta investigación tiene como objetivo validar una propuesta de solución para los problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa. Para ello, se parte de una metodología cualitativa, de tipo no experimental con un diseño transversal, se recolectaron datos en un solo momento, indaga al mismo tiempo que se interviene. Su alcance es descriptivo con un diseño investigación- acción, lo cual tiene como finalidad comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente. Los sujetos que participaron en la investigación cuentan con una gran experiencia laboral y trayectoria en las diferentes unidades de la empresa y en las unidades que la conforman, realizándoles una entrevista semiestructurada creada según la necesidad para la investigación. Los resultados obtenidos muestran un gran desconocimiento del manejo de la información, actitudes y aptitudes, entre otros. Toma en cuenta los resultados, se crea la propuesta para mejorar los comportamientos de los colaboradores, la cual es validada por expertos.

**Palabras claves:** *comportamiento organizacional, trabajadores y resultados.*

## ***ABSTRACT***

Organizational behavior is quite meaningful, since it is the basis of the well-being of the employee and the organization. This research project aims to validate a proposal that can solve organizational behavior problems among the workers of a manufacturing and service company in Baños de Agua Santa. The research begins with a non-experimental qualitative methodology with a cross-sectional design, since data was collected in a single sweep, investigating during the intervention. Its scope is descriptive with a research-action design, which aims to comprehend and solve the specific problems of a community linked to an environment. The subjects that participated in the study have extensive work experience and have spent time in different units of the company. They participated in a semi-structured interview that had been created according to the needs of the study. The findings depict a substantial lack of knowledge of information management, attitudes and skills, among others. Therefore, the proposal, which was validated by experts, was designed to improve the behaviors of the workers.

***Key words:*** *organizational behavior, workers and results.*

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<i>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN</i> .....	iii
<i>DEDICATORIA</i> .....	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	v
<i>RESUMEN</i> .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i> .....	viii
<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i> .....	x
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i> .....	x
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1    Clima organizacional.....	4
1.2    Factores del clima organizacional .....	5
1.3    Tipos de clima organizacional.....	10
1.4    Comportamiento Organizacional.....	14
1.5    Comportamiento Organizacional Positivo (COP) .....	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	17
2.1    TIPO DE INVESTIGACIÓN, ENFOQUE Y ALCANCE .....	17
2.2    HERRAMIENTAS.....	19
2.3    POBLACIÓN O MUESTRA .....	22
2.4    DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.....	22
2.5    PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	25
3.1    Clima laboral .....	26
3.2    Liderazgo .....	27
3.3    Satisfacción.....	29
3.4    Producción laboral.....	30
3.5    Análisis general de resultados .....	32
3.6    Propuesta .....	32
3.7    Validación de la propuesta por expertos .....	37
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES .....	42

BIBLIOGRAFÍA .....	43
ANEXOS .....	46
ENTREVISTA 1 .....	46
ENTREVISTA 2 .....	48
ENTREVISTA 3 .....	49
ENTREVISTA 4 .....	50
ENTREVISTA 5 .....	52
ENTREVISTA 6 .....	56
ENTREVISTA 7 .....	59
ENTREVISTA 8 .....	61

## ***ÍNDICE DE GRÁFICOS***

Gráfico 1: Climas organizacionales básicos.....	10
Gráfico 2: Red de códigos clima laboral. ....	27
Gráfico 3: Red de códigos sobre liderazgo.....	28
Gráfico 4: Red de códigos sobre satisfacción.....	30
Gráfico 5: Red de códigos sobre la producción laboral.....	31

## ***ÍNDICE DE TABLAS***

<b>Tabla 1.</b> Ocho tipos de climas organizacionales. Modificado a partir de Reddín (2004).....	11
<b>Tabla 2.</b> Tipos de clima según actividades. Flores, Vega & Chávez (2015).....	12
<b>Tabla 3.</b> Tipos de Clima según los resultados. Flores, Vega y Chávez (2015) .....	13
<b>Tabla 4.</b> Tipos de Clima según los resultados. Flores, Vega y Chávez (2015) .....	14
<b>Tabla 5.</b> Cargos y ubicaciones de jefes de áreas. TTHH de Hidroagoyán .....	23
<b>Tabla 6.</b> Familias de código para el análisis cualitativo en Atlas. Ti. ....	25
<b>Tabla 7.</b> Razones por las que el clima laboral se convierte en un inconveniente en el empleado. .....	26
<b>Tabla 8.</b> Razones del liderazgo que se ejecuta dentro de la empresa. ....	27
<b>Tabla 9.</b> Razones de satisfacción dentro de la empresa.....	29
<b>Tabla 10.</b> Razones de producción laboral en la empresa.....	30
<b>Tabla 11.</b> Fases para mejorar el conflicto y el clima laboral dentro de la organización. ....	34
<b>Tabla 12.</b> Resultados Validación de Propuesta .....	37

## ***ÍNDICE DE FIGURAS***

Figura 1: Aspectos del clima organizacional.....	6
Figura 2: factores del COP .....	15

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad que nos rodea maneja las actividades familiares, laborales y sociales en un ámbito económico que, si bien es necesario para la vida, no siempre es lo adecuado cuando se habla del cuidado mental. La mayoría de las necesidades del ser humano se centran en el factor económico, pero no cabe duda de que la salud y sobre todo la calidad de vida no la podemos comprar ni vender. Esto ha obligado realizar un autoanálisis de cómo el ser humano lograría tener una vida equilibrada al momento de buscar prioridades en la vida y dentro de cada hogar.

El presente proyecto de investigación pretende realizar un estudio dentro de la empresa los diferentes comportamientos de los empleados que indaga sobre factores internos y externos que afectan al clima laboral y social, y esto dificulta las tareas diarias con conflictos entre compañeros o simplemente el estrés laboral que sería el causante del déficit en la salud de los empleados.

Es importante abarcar un estudio minucioso de cómo el trabajador reacciona a diferentes situaciones y cómo los jefes de cada área manejan los conflictos. En este ámbito entra la investigación por parte de los profesionales en el área para lograr ayudar en conflictos que acarrear muchos factores dentro de la empresa como son: la despreocupación del trabajo, la falta de concentración en las labores a realizar, el no llevarse con los compañeros de trabajo y sobre todo no saber trabajar en equipo.

Otálora (2007), menciona que el estudio del conflicto ha marcado a lo largo del tiempo un tema de interés, debido que este factor constituye una fuerza significativa en el comportamiento con los pares que se relacionan, la actitud del individuo en la interrelación con la familia y el trabajo. Todo radica en la existencia del estrés laboral, involucrado en relaciones interpersonales, la frustración de tareas no realizadas, el cansancio mental y físico. El aspecto de estereotipos de hombres y mujeres la cual todavía se encuentra una brecha de machismo dentro del ámbito laboral y no solo en este aspecto si no el no ser valorado a la hora de realizar el trabajo destinado, el que no se trate por igual hombres y mujeres, profesionales y no profesionales, de altos sueldos y de bajos sueldos, son todos estos factores y más que afectan en el ámbito laboral de las personas dentro de la empresa.

El presente proyecto de investigación pretende validar una propuesta para dar solución a los problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicios de Baños de Agua Santa.

La necesidad de esta investigación se centra en encontrar factores que estén destinados a solucionar aspectos tales como: poseer un buen clima laboral, por parte de los jefes de área ser buenos líderes, incentivar a los empleados la satisfacción de trabajar en la empresa y aumentar la producción laboral.

### **Pregunta científica**

¿Cómo solucionar problemas de conducta en colaboradores de una empresa de producción y servicio?

### **Objetivo General**

Validar una propuesta de solución para los problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar referentes teóricos y metodológicos de las propuestas para solucionar problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa.
- Diagnosticar causas que generan problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa.
- Crear un borrador de la propuesta para solucionar problemas de comportamiento en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa.
- Validar por expertos la propuesta para solucionar los problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa.

### **Metodología**

La investigación es de una metodología cualitativa, la cual busca significados desde algunas perspectivas de varios autores. La investigación es de tipo no experimental, en los estudios que se realiza no existe la manipulación deliberada de la variable. De igual manera por ser una investigación no experimental el tipo de diseño es transeccional o transversal, se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

El tipo de alcance en esta investigación es descriptivo, porque, tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. La herramienta que se utiliza es la entrevista semiestructurada (informal pero guiada), este tipo de entrevista lleva la misma esencia del tipo de entrevista informal en cuanto al procedimiento y sin realizar preguntas preformadas en el mismo orden exacto en cada ocasión.

### **Justificación**

La realización del proyecto de titulación es muy beneficiosa para la empresa y, por lo tanto, personal, se vería de manera real el comportamiento organizacional de los colaboradores de la empresa, y de igual manera, permite tener una visión más amplia sobre las causas que perjudican o influyen en el comportamiento de jefes y subordinados. También, es necesario mencionar que en esta investigación la metodología y la herramienta que se utiliza es importante, existe una mejor explicación de los problemas suscitados y, por lo tanto, se sabe cuáles son las causas que generan varios factores negativos en los colaboradores de la empresa.

Una vez recolectados los datos de las entrevistas, se realiza un análisis profundo para hacer las propuestas que ayuden a mejorar los problemas originados; es importante mencionar que una vez que jefes y subordinados comprendan y acepten cuales son las causas del comportamiento podrán, en un futuro evitar que nuevamente se originen dichos problemas, también, gracias a la investigación, ellos presentan la pauta de cómo realizar el proceso para identificar el problema y el origen y así se pueda tratar de mantener un buen equilibrio a nivel de la organización.

# CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

## 1.1 Clima organizacional

El clima organizacional el punto clave de las empresas en aspectos como la productividad y la satisfacción de los trabajadores, ha marcado un avance dentro de ellas cuando se ha aplicado de la mejor forma, por lo cual a continuación se hace un estudio de diferentes autores que definen el clima organizacional y sus aspectos para aplicarlos con la ayuda de altos mandos y trabajadores.

El diccionario Larousse lo define como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”; definido por Fourgous e Iturrealde (1991) como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros” (citado en Alves, 2000, p.p 124). Esto quiere decir que el clima organizacional tiene como causa la diferente percepción de los trabajadores ante una realidad objetiva.

Chiang, Rodrigo y Núñez (2010), señalan una comparación entre los términos clima social y clima organizacional que dejan en claro que varios autores separan estos términos, sin embargo, por parte de los autores, en su libro, resaltan la importancia de aspectos del clima social que, también, influyen en el clima organizacional, deja que el actor principal para un buen clima organizacional sea la influencia del administrador de la empresa u organización. Segredo (2013), en su investigación acerca del clima organizacional, menciona que esto constituye dos elementos significativos e influyentes los cuales son: factores internos y externos, de los miembros de la organización al momento de desempeñar sus labores dentro de la organización.

Con lo expuesto anteriormente por parte de los diferentes autores se define al clima organizacional como el sentimiento que expresan las personas involucradas en una organización al momento de realizar distintas tareas que impliquen responsabilidad, trabajo en equipo y sobre todo un gran sentido de liderazgo. Con dos aspectos importantes a resaltar que son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de cada uno de ellos como miembros de familia, en el ámbito social y como empleados. De igual forma el involucrar términos como el clima social o el clima laboral con el clima organizacional no está mal,

cuando aplicamos factores de un término a otro para llegar a un fin que la satisfacción del empleado.

## **1.2 Factores del clima organizacional**

Segredo (2013) se pronuncia sobre los factores del clima organizacional como una herramienta evaluativa en la salud pública, marcada en cinco dimensiones: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación.

- Motivación: Realización personal, Reconocimiento a la aportación, Responsabilidad, Adecuación a las condiciones de trabajo.
- Liderazgo: Dirección, Estímulo a la excelencia, Estímulo al trabajo en equipo, Solución de conflictos.
- Aplicación del trabajo, Cuidado al patrimonio de la institución, Retribución, Equidad.
- Participación: Compromiso con la productividad, Compatibilización de intereses, Intercambio de la información, Involucrarse en el cambio.
- Comunicación: Estímulo al desarrollo organizacional, Aporte a la cultura organizacional, Proceso de retroalimentación y Estilos de comunicación.

Por cada dimensión existen diferentes categorías las cuales se medirán para un análisis de cada miembro de la organización y tener una visión rápida para la toma de decisiones. Con lo expuesto anteriormente por parte de los autores, se marca cuales son los aspectos relevantes del clima laboral, se muestra una propuesta de los factores a incluir en una organización para su aplicación.



*Figura 1.* Aspectos del clima organizacional. Elaboración propia.

### Aspectos internos

A continuación, se explicará cada aspecto interno que se da en la empresa entre todo el personal de la estructura jerárquica:

- **Comunicación interna**

Brandolini, González y Hopkins (2009) definen aspectos claves de la comunicación interna dentro de la organización, en primera instancia los autores clasifican los actores importantes en este tema los gerentes y directores, los mandos medios y líneas operativas. Con el fin de unificar significados la comunicación interna proporciona claridad y sentido de trabajo y potenciar cada área con un vocero que genere la comunicación y en nexo entre departamentos. Se afirmaría que contar con un plan bien elaborado sobre un plan de comunicación interna dentro de la empresa permite obtener estrategias globales e incrementar el compromiso de los trabajadores de la organización.

- **Toma de decisiones**

Kohan y Macbeth (2006) mencionan que el estudio de la toma de decisiones en gran parte es psicológico, porque intenta explicar qué variables determinan la conducta de la elección en diversos contextos. Llegar a los objetivos planteados dependen de cómo se toma las decisiones y que se hace para alcanzarlos. La clave para tomar buenas decisiones depende de cómo está nuestro estado de ánimo, sentimientos y aspectos psicológicos; tener un plan a largo o corto plazo en la organización es lo ideal para llegar a cumplirlo, que contesta

varias preguntas preliminares, por ejemplo, ¿Puedo confiar en tal persona?, ¿se tiene suficientes aptitudes?, entre otras.

- **Compromiso Organizacional**

Betanzos y Paz (2007) manifiestan que la relación armoniza entre empleado – empresa es sumamente importante para que el compromiso del trabajador aumente, el acoplamiento de los empleados en la organización depende de gran medida de los intereses, objetivos y necesidades del empleado. Existen dos maneras de tener compromiso organizacional dentro de una empresa, la primera por parte del empleador y la otra por parte del empleado dos compromisos distintos pero que persiguen un objetivo en común el avance en las tareas dentro de la empresa.

Se manifestaría que bajo la perspectiva del empleado el compromiso depende de cultura, sentimiento y motivación por parte del empleador, el principal problema de las empresas es la falta de atención a las necesidades de sus empleados, su estabilidad laboral y las circunstancias económicas del país. El departamento de recursos humanos juega un papel importante en este aspecto, principalmente porque es el que tiene contacto directo con el empleado, el compromiso de los trabajadores se manifiesta en trabajo y en cumplir las metas iniciales.

- **Liderazgo organizacional**

Ramírez (2013) expresa que el liderazgo está presente en las actividades grupales de las diferentes actividades del ser humano, la evolución del liderazgo lo sitúa en el punto positivo y en las operaciones dentro de las diferentes organizaciones. No es difícil apreciar a simple vista un líder los cuales desempeñan un rol bien específico e importante que maneja diferentes ámbitos culturales, político, entre otros.

El liderazgo ha ido abriéndose campo en diferentes ámbitos ya sea cultural, político o religioso; sin embargo, el buen líder marca la diferencia por los principios que el individuo tiene sin dejar de lado la rectitud que no es lo mismo que la prepotencia, esto se logra con relaciones humanas entre líder y sus empleados que logra alcanzar un nivel de confianza el cual se demuestre en sus labores diarias.

- **Adaptación al cambio**

Contreras y Barbosa (2012) ponen énfasis en el cambio organizacional como un punto de inflexión que las empresas toman para seguir en progreso y prevé tener resultados esperados a través de una planificación bien elaborada y un control interno. Sin embargo, todo cambio para la organización suele tener dificultades de adaptación, es en ese punto que intervendría un líder que motive a sus empleados con modelos fáciles de comprender los cuales sean manejados de manera responsable, de esta manera el liderazgo transformacional resulta el más apropiado en el cambio organizacional porque es el que va a potenciar interacciones que involucren confianza y que los principales actores se sientan con la posibilidad de perdurar cambios de condiciones favorables para ellos y para los que les rodean.

### **Aspectos externos**

Este ámbito explicará las relaciones que cada trabajador de toda la estructura jerárquica presencia externamente de la empresa:

- **Relación familiar**

Aguirre y Martínez (2006), mencionan que los cambios a lo largo de la vida organizacional dentro de las empresas como es la inclusión de las mujeres al ámbito laboral, el crecimiento de parejas que trabajan y diferentes cambios sociodemográficos han provocado que muchas personas vivan con la intención de compaginar el tiempo laboral con el tiempo familiar. Uno de los conflictos externos para la organización por parte de los empleados es el afán de compaginar las dos cosas familia – trabajo, características que por parte de la empresa tratarían con suma urgencia ,esto repercutirá en un futuro dentro de la empresa, es por eso que el primer aspecto es el sentimiento del empleado el interés por parte del líder de cómo está su empleado y como se involucra con estos dos polos importantes en lo interpersonal.

Por lo expuesto anteriormente se diría que uno de los aspectos externos más preocupantes para una organización y para el buen funcionamiento serían la relación familia – trabajo, de esto depende el desempeño laboral de cada empleado y el afán de crecer dentro y fuera de la empresa.

- **Relación interpersonal**

Soria (2004) menciona en su libro acerca de las relaciones humanas y de cómo las relaciones interpersonales causan en cierta manera un problema dentro de la organización, todos los problemas en las relaciones humanas aparecen en todos los niveles jerárquicos de la organización, algunos de ellos se convierten a futuro en n problemas crónicos, otros en temporales, es decir, depende de las variables y aspectos que estos tengan. Sin embargo, se encuentra una solución a estos problemas los cuales interviene la organización como tal, el primer actor para dar una solución es el líder inmediato, el cual tiene que enfocarse en varias direcciones para motivar al empleado, identificar el problema del empleado y que produciría dentro de la organización como fuera de ella, es importante que la interacción y la empatía sea los dos enfoques claves para dar solución a estos problemas.

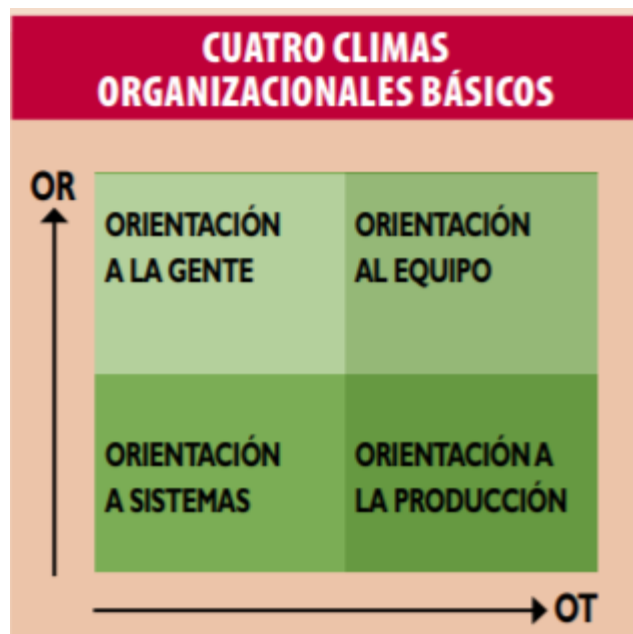
Internamente la organización tiene que preocuparse por su activo más importante que es sus empleados, otro de los aspectos externos son las dificultades de las personas en las relaciones humanas la inquietud económica y social. Estos dos, son factores que a lo largo de todas las épocas han afectado la salud mental de los trabajadores, su estabilidad laboral, matrimonial, familiar entre otras, que marcan un antes y un después en sus labores y de manera significativa implica en su desempeño laboral.

- **Relaciones sociales**

Hernández (2013) menciona en su investigación de como las relaciones sociales en el trabajo afectan en cierta manera a la organización concluye que cada nivel, área o puesto de trabajo se ve afectado por los riesgos ocasionados por las relaciones con los colaboradores y esto ocasiona un efecto doble; en primer lugar, tener directivos u empleados estresados y afectados en su calidad de vida, que como consecuencia de estos dos efectos en cierta manera los principales actores de la organización se ven en una disminución de rendimiento, por parte de los directivos un desinterés por sus dirigidos y esto contagia al resto en conclusión traduce todo esto en un ambiente laboral deteriorado.

### 1.3 Tipos de clima organizacional

Según los estudios de Likert (1974) (citado en Dávila, Escobar & Mullet 2011), se menciona que en cada organización existen varios tipos de clima organizacional las cuales se dividen en cuatro climas organizacionales básicos como lo menciona el grafico 1.



**Gráfico 1.** Climas organizacionales básicos. Tomado a partir de Reddin (2004)

Estos cuatro climas básicos derivan de dos dimensiones del clima, estos son: Orientación a la Tarea (OT) y Orientación a la Relación (OR).

Orientación a la Tarea: esta actividad está orientada al trabajo realizado, iniciado, organizado y dirigido.

Orientación a la Relación: enfatiza a la gente con el fin de escuchar, confiar y motivar.

Se describe de forma rápida estos cuatro tipos de clima organizacional según Reddin (2004) la orientación a la gente es el acto de aceptar. El clima orientado al sistema es corregir. El de producción está destinado al dominio y a la dirección. El clima al trabajo en equipo permite unificar a otros servicios del trabajo.

A partir de estos cuatro climas organizacionales básicos, se derivan otros dos grupos muy importantes, los cuales, se ven enfocados en las actividades y los resultados, cabe resaltar que cada uno de estos se interconectan.

#### Clima centrado en actividades

- Clima Estancado
- Clima de Sumisión
- Clima Autoritario
- Clima Ambiguo

#### Clima centrado en resultados

- Clima de Equidad
- Clima Humanitario
- Clima Productivo
- Clima de Desafío

En la siguiente tabla, se establece la relación de los ocho tipos de clima organizacional.

**Tabla 1.** Ocho tipos de climas organizacionales. Modificado a partir de Reddin (2004)

Clima Básico	Clima centrado en actividades	Clima centrado en resultados
<b>Orientación a Sistemas</b>	Clima Estancado	Clima de Equidad
<b>Orientación a la Gente</b>	Clima de Sumisión	Clima Humanitario
<b>Orientación a la Producción</b>	Clima Autoritario	Clima Productivo
<b>Orientación al Equipo</b>	Clima Ambiguo	Clima de Desafío

Según Flores, Vega y Chávez (2015) relacionan el clima organizacional con diferentes factores como la competitividad dentro de la organización y los diferentes ámbitos del clima organizacional que dependen de acciones, labores y departamentos.

En este artículo los autores mencionan cada clima y a continuación, se mencionan cada uno de ellos.

## Clima centrado en actividades

*Tabla 2. Tipos de clima según actividades. Flores, Vega & Chávez (2015)*

Tipo de clima	Características
<b>Clima estancado</b>	Este clima verifica una baja orientación de las relaciones internas del medio ambiente en donde dichas relaciones están deterioradas o mal direccionadas, que crea que los trabajadores, se sientan desmotivados con un nivel bajo en la producción de sus labores.
<b>Clima de sumisión</b>	Es aquel que refleja una baja orientación en la diferentes tareas desarrolladas internamente en la organización, busca las relaciones en un ambiente hostil con acciones inapropiadas y en otras las relaciones son agradables, que esto ocasiona que la competitividad dentro de la empresa disminuya, al hablar de este clima es hablar de una arma de doble filo, porque si bien, se busca tener una buena relación dentro de la empresa estas relaciones algunas veces ocasionan la pasividad en la tareas el no progresar y que por parte del empleado se sienta conforme en su zona y no experimente nuevas tareas para llegar al objetivo planteado.
<b>Clima autoritario</b>	Este clima está orientado a cumplir las tareas, pero en las relaciones entre los miembros de la organización tiene un nivel bajo, por lo tanto, se crea una atmosfera en la que prevalece el autoritarismo la cual en nada ayuda a la competitividad ni a las relaciones de un buen clima organizacional. Este clima es algunos ámbitos es apreciado, pero por otro es muy criticado, como en toda organización, se necesita el equilibrio y en buscar mejoras en las relaciones internas juntamente con los factores internos que intervienen en cada persona. En otro punto de este clima el desempeño de algunos empleados mejora porque la personalidad de cada persona es distinta y varios empleados trabajarían bajo presión a que estar relajado en su puesto de trabajo
<b>Clima ambiguo</b>	Este clima es lo que todos quieren alcanzar porque orienta al cumplimiento de las tareas y a la buena relación interna que tiene una organización, sin embargo, los autores mencionan que este clima no favorece a la hora de la competitividad laboral. Cuando el clima es aplicado dentro de la empresa existen dos factores: baja competitividad, y por otro lado una mejor toma de decisiones es ahí que juntamente con las otras áreas y sobre todo recursos humanos elegirían si quedarse en la toma de decisiones correctas o aumentar la competitividad y desaparecer este clima organizacional.

## Clima centrado en resultados

**Tabla 3.** Tipos de Clima según los resultados. Flores, Vega y Chávez (2015)

Tipo de clima	Características
<b>Clima de Equidad</b>	Es aquel que tiene un nivel bajo en el cumplimiento de las tareas y tiene un bajo nivel en las relaciones internas, por lo que responde a un buen clima en el aspecto de competencia. La inclusión dentro de una organización es buen vista, sin embargo, muchos esperan que esto aumente la productividad y el buen clima laboral, mezclar hombres y mujeres en una empresa es muy vital y que al momento del trabajo en grupo estos tengan afinidad para las tareas que se cumplirían.
<b>Clima Humanitario.</b>	Este clima, se enfoca en un alto nivel de las relaciones internas de la organización, se preocupa por el empleado y su bienestar. En el aspecto de las tareas tiene un nivel bajo, sin embargo, muchos autores mencionan que atender las necesidades del empleado es lo primero en una empresa y el resto depende de que tan motivado y cuidado este el empleado en una organización es así que este clima es el resultado de una buena atención al activo principal.
<b>Clima Productivo</b>	Este clima, se centra en las tareas cumplidas, con una dirección puntual y muy bien planificada, se enfoca en los resultados eficaces, el empleado requiere en este clima de iniciativa, energía y logro; comprometido con la empresa y su trabajo, es altamente evolutivo y mantiene el rendimiento en las ideas y buena toma de decisiones.
<b>Clima de Desafío</b>	Es aquel que en los dos ámbitos como es el de cumplimiento de tareas y las relaciones internas de la organización mantiene un nivel alto adecuado para la productividad de la empresa, y se mantiene el orden de la empresa. La competitividad es la clave de este clima, crea condiciones de aumentar esfuerzos con la capacidad de los empleados, el conocimiento y la motivación

## 1.4 Comportamiento Organizacional

En este apartado, se pretende realizar una comparación de autores sobre los conceptos del comportamiento organizacional y en que influye para que dentro de una empresa o en un grupo de personas exista un buen clima laboral. A continuación, se detalla lo que mencionan los autores sobre este tema.

*Tabla 4. Tipos de Clima según los resultados.* Flores, Vega y Chávez (2015)

Autor	Definición
<b>Robbins (2004)</b>	Menciona que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que mediante tres dimensiones como son: los individuos, grupos y estructura busca encaminar a la investigación de como la persona se adapta a estos factores cambiables dentro de la organización.
<b>Alles (2013)</b>	Refiere que es el estudio a todo lo relacionado con la persona en el ámbito de las organizaciones y como este individuo se mezcla entre comportamientos variables y enfoca a diferentes actores una como jefe o director y empleados.
<b>Fierro (2013)</b>	Menciona que el comportamiento organizacional en un ámbito positivo con la mezcla tradicional de la psicología dentro de una organizacional enfoca todos sus esfuerzos en comprender como el trabajador incrementa su productividad y se preocupa por incluir aspectos como la felicidad, la salud, la motivación entre otros aspectos positivos.

Se concluye que estos tres autores llegan a una definición igualitaria, es así, que se logra mencionar que el comportamiento organizacional es el estudio del individuo en aspectos de sentimientos que motiven al trabajo y a crecer dentro de la organización de forma personal y laboral, que experimenten comodidad en su zona de trabajo y, que se complementen con sus compañeros a la hora de trabajar en grupo y en formar una estructura laboral y a futuro evaluar

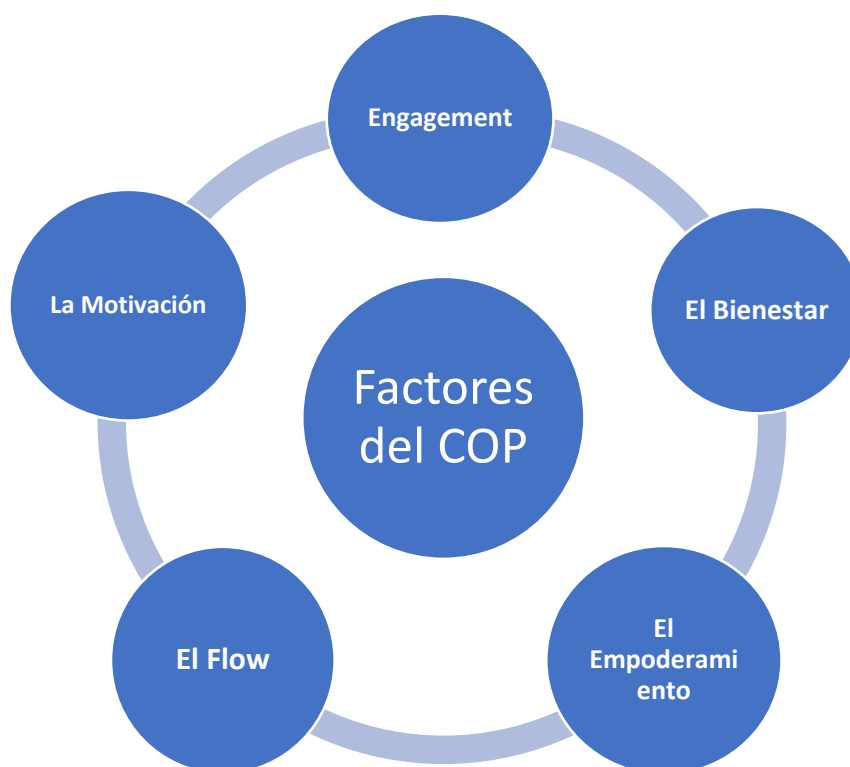
como el empleado aumento y disminuyó su productividad, como se siente en su trabajo y si su relaciones internas y externas son las adecuadas para su formación profesional.

### 1.5 Comportamiento Organizacional Positivo (COP)

Fierro (2013), destaca la importancia de un ambiente positivo en el comportamiento organizacional, el bienestar es el punto central para el desarrollo y crecimiento personal dentro de la empresa, se marca una diferencia entre un trabajador motivado y desanimado donde, se verifica los resultados de producción en tareas complicadas y fáciles, pero con una toma de decisión acertada en cada ámbito de la organización.

#### Factores del COP aplicados a las organizaciones

Diferentes factores destacan para llegar a tener una organización productiva, motivada y con un sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es así como a continuación, se mencionan dichos factores que son aplicables en la organización.



**Figura 2.** Factores del COP. Elaboración propia

Los factores del COP como muestra la figura 2, son necesarios para obtener resultados positivos de todo el personal dentro de la organización, es importante mantener una motivación y un bienestar positivo de los colaboradores, para así llegar a cumplir cada objetivo planteado para la mejora de la producción y servicio ante el público, por parte de los altos mandos internos, externos y políticas de la empresa. De igual manera, es importante mantener y crear el compromiso y fidelidad tanto de los colaboradores, ellos son los que hacen a la empresa, los cuales permiten cumplir la misión y visión de la empresa y, también, a los clientes externos, a nivel internacional para así contribuir con el país.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN, ENFOQUE Y ALCANCE**

#### **Enfoque.**

El presente estudio parte de una metodología cualitativa, recomendable cuando se quiere buscar los significados desde la perspectiva de unos autores, que intenta no imponer significados contruidos por el investigador (Quintanilla & Sarría, 2006). Es decir, la metodología cualitativa incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas.

#### **Tipo y diseño.**

La investigación es de tipo no experimental, en los estudios, que se realiza no existe la manipulación deliberada de la variable. De igual manera por ser una investigación no experimental el tipo de diseño es transeccional o transversal, se recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

#### **Alcance.**

El tipo de alcance en esta investigación es descriptivo, porque, su objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

## **Técnicas.**

Se parte de entrevistas cara a cara, lo cual hace énfasis en recopilar, priorizar y resumir la información adquirida, analizándola en cuanto a temas y tal vez sugiriere áreas y estrategias de acción (Coolican, 2010). El tipo de entrevista es semiestructurada con preguntas guía preestablecidas tanto en orden como en formato, se busca datos abiertos por ser un proyecto de enfoque cualitativo. Este tipo de entrevista, que se aplica permite que la conversación con el entrevistado sea relativamente natural y esto produce información más rica, completa, genuina y realista en las propias palabras del entrevistado. Las preguntas preestablecidas serán adaptadas al contexto, a las características del entrevistado y al flujo general de las respuestas (Coolican, 2010).

Para el registro de las entrevistas, se eligió el método de grabar audio; previo a la entrevista, se pedirá autorización a los entrevistados ser grabados solamente en audio porque, se quiere mantener las entrevistas en anonimato, y así de esa manera generar a los entrevistados más confianza, el cual alienta el máximo flujo de información, sin temor a que los trabajadores que ocupan rangos superiores tomen alguna represalia por emitir información verídica o real que sucede en la empresa, para que posterior a la recolección de datos, se proceda a un análisis y diagnóstico del origen de los problemas de comportamiento organizacional suscitados en la organización, la cual necesita del apoyo del profesional para regularizar y así mejorar aspectos que afecten al rendimiento y como tal a la producción de la empresa.

Es importante mencionar que todo proceso, que se realice en beneficio tanto del trabajador como de la empresa dependerá de la colaboración e interés que el jefe o gerente tenga para seguir una línea que lleve a la superación de situaciones negativas y continuar en el crecimiento empresarial.

## 2.2 HERRAMIENTAS

La herramienta, que se utiliza en este proyecto investigativo es la entrevista como anteriormente se mencionó; es una entrevista semiestructurada, la cual consta de preguntas guía que fueron elaboradas según el problema que está en la empresa y sobre los referentes teóricos.

Es necesario hacer hincapié en el tipo de investigación que se realiza, la cual es cualitativa, porque en los últimos tiempos esta metodología es considerada valiosa y alternativa en el campo de investigación social. Este tipo de investigación, se considera ser holística y según Pardo (1995), " es parte de una visión del mundo absolutamente humanista; que no permite la fragmentación de las realidades históricas, ni la atomización de las totalidades sociales" (p.10), establece un significativo instrumento de análisis con una perspectiva integradora y total para la comprensión de los fenómenos sociales.

Además, la investigación cualitativa, es un estilo de investigar en el que "se da una insistencia especial en la recogida esmerada de datos y observaciones lentas, prolongadas y sistemáticas a base de notas, grabaciones, entre otros" (Ruiz & Ispisua, 1989, p. 21) entrevistas y conversaciones extensas. En el cual, el investigador se acopla en el marco espacio -temporal de lo que se investiga, lo cual hace un trabajo minucioso y constante.

El profesor de la universidad de Costa Rica, Rodolfo Fernández (2013), habla en su artículo lo siguiente:

Una de las técnicas aplicadas en este tipo de estudios es la entrevista a la que diversos autores cercanos al modelo cualitativo las han denominado como etnográficas a profundidad. Sin embargo, por diferencias con algunos de sus criterios se ha elaborado este artículo como una propuesta de discusión, que pretende mejorar y pulir esta técnica de la investigación cualitativa. La entrevista, desde la perspectiva del paradigma citado, constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados (p. 15).

Esto quiere decir que las investigaciones cualitativas que usan la herramienta de la entrevista tiene un fin que "es llegar a representar e interpretar la cultura tal y como es vista por los partícipes de esa cultura" (Montero, 1993, p. 494), las personas que forman parte de la empresa, gracias a la entrevista que es considerada una técnica ideal para esta investigación, podremos obtener datos o criterios con puntos de vista individual y personal, así mismo, en su importancia se plantean las cualidades de los sujetos actuantes, en donde, se resalta la honestidad y la

confianza mutua como los aspectos fundamentales, que se poseerían para que ésta resulte exitosa (Rodolfo Fernández, 2013, 16).

### **La entrevista y la importancia en la investigación cualitativa.**

La entrevista es importante no solo para la recolección de datos de una manera directa o de cara a cara, sino que, también, la entrevista es donde "el sujeto no recita su vida, sino que, también, reflexiona sobre ella cuando la cuenta" (Bertaux, 1988, p 66). Esto para mi punto de vista es fundamental, será el primer paso a un cambio. El darse cuenta de las cosas que suceden dentro de su entorno laboral y sobre todo el aceptar, dará apertura a los jefes o en este caso el área que está pendiente en el bienestar de los trabajadores y del talento humano, para dar soluciones y así mejorar su ambiente y por ende su rendimiento.

La entrevista como técnica de investigación social, es a menudo "el único modo de descubrir lo que son las visiones de las distintas personas y recoger información sobre determinados acontecimientos o problemas" (Woods, 1989, p.77); además, el contenido de muchas manifestaciones externas, así como los valores, pero especialmente los sentimientos, sólo serían comprendidos mediante declaraciones de los miembros de la comunidad (Maestre, 1976, p.105). La entrevista, se convierte en un recurso insustituible, "Ni el observador exterior más enfático logra dar una visión interna: no es lo mismo escuchar el relato de la miseria obrera del que la ha vivido, que leer un artículo periodístico sobre el asunto" (Joutard, 1988, p.11).

### **Tipos de entrevistas.**

Las entrevistas son elaboradas de 5 maneras las cuales son: no directiva, informal, semiestructurada (informal pero guiada), estructurada pero abierta y completamente estructurada, y se explicaran a continuación:

**No directiva.**

Este tipo de entrevista es cuándo el entrevistado hablaría todo lo que él quiera y el entrevistador lo escucha sin influir la dirección, más bien el entrevistador o el psicólogo brinda un apoyo de reflejo a lo largo de la entrevista. El objetivo de este tipo de entrevista es que el entrevistador es ayudar al cliente a que pueda aumentar su conocimiento sobre sí mismo que maneja sus problemas personales (Coolican, 2005).

**Informal.**

Según Coolican (2005), la entrevista informal es la forma de conseguir todos los datos de investigación que son necesarios, el proceso, que se lleva a cabo es que, en el transcurso de la entrevista los entrevistados hablarían en sus propias palabras dentro de la atmosfera relajada y con la confianza de una entrevista informal; a comparación de otros métodos en donde, solo se limitaría a contestar preguntas ya formuladas que podrían en muchas ocasiones confundirse o que sencillamente no desean contestar.

**Entrevista semiestructurada (informal pero guiada).**

Este tipo de entrevista lleva la misma esencia del tipo de entrevista informal en cuanto al procedimiento y sin realizar preguntas preformadas en el mismo orden exacto en cada ocasión. Sin embargo, los entrevistadores presentan un esquema guía de temas a cubrir y de información requerida. Esta guía de la entrevista permite que el entrevistador decida como insertar y frasear las preguntas para cumplir todos los temas centrales que se van a tratar (Coolican, 2005). Este tipo de entrevista es la seleccionada para obtener los datos necesarios para el proyecto de titulación, lo cual, se llevó de la misma manera como dice Coolican en su libro de Metodología de investigación y estadística en psicología.

**Estructurada pero abierta.**

Coolican (2005), dice que “el entrevistador hace preguntas preestablecidas en un orden predeterminado a cada entrevistado, lo cual limita al mínimo la multiplicidad de variables interpersonales dentro de una conversación de dos vías y garantiza mayor consistencia en cuanto a los datos que se reúnen” (p. 106). La entrevista de esta manera el entrevistado, no se

ve limitado a una sola manera de responder las preguntas que se realicen, sino que, ellos responderían de forma libre.

### **Completamente estructurada.**

Este tipo de entrevista tiene las preguntas preestablecidas con un orden y un formato como el tipo de entrevista anterior. Sin embargo, la entrevista estructurada según Coolican (2005), no tendría que llamarse entrevista por el proceso que lleva a cabo, carece de aspectos fundamentales de la conversación humana, en donde, se logra interactuar y llegar a información más profunda y segura, se verificaría de manera constante que hayan entendido lo que se quiere decir y que tenga o se sienta en confianza en decir todo lo que desean acerca de un tema a tratar.

## **2.3 POBLACIÓN O MUESTRA**

En este estudio participaron 10 personas, realizándose un muestreo por conveniencia, las personas entrevistadas fueron seleccionadas en base a la información necesaria que se desea recolectar. Parte de estas personas elegidas para la realización de las entrevistas, fueron tomadas en cuenta para verificar información que se obtuvo de otras entrevistas anteriores.

## **2.4 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.**

Las personas seleccionadas para las entrevistas como población son los jefes de área de la empresa que son un total de 25 áreas con una muestra de 10 personas en donde dos de ellas no son jefes (tabla 1), sino subordinados, los cuales cuentan con experiencia en dos tipos de áreas totalmente diferentes como son, el área administrativa y la parte operativa.

El 80% de las personas entrevistadas, que equivale a 8 personas fueron hombres, los cuales ocupan áreas técnicas y, que se encuentran alejados del área administrativa. Y el 20 % de personas que equivalen a 2 mujeres, son del área administrativa que no ocupan alguna jefatura.

**Tabla 5.** *Cargos y ubicaciones de jefes de áreas.* TTHH de Hidroagoyán

CARGO	UBICACIÓN
JEFE DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE INGENIERÍA DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN	CENTRAL AGOYÁN
JEFE GESTIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE OPERACIÓN	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE CENTRAL	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE MANTENIMIENTO	CENTRAL AGOYÁN
JEFE DE CIRT	CIRT
JEFE DE RECUPERACIÓN, DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN	CIRT
JEFE DE MANUFACTURA Y RECUPERACIÓN	CIRT
JEFE DE MANTENIMIENTO MECÁNICO	CENTRAL SAN FRANCISCO
JEFE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	CENTRAL SAN FRANCISCO
JEFE SERVICIOS GENERALES	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
JEFE DE CONTABILIDAD	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
JEFE DE TICS	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
JEFE DE TESORERÍA	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
PERTENECE AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
PERTENECE AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	OFICINAS ADMINISTRATIVAS
PERTENECE AL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	OFICINAS ADMINISTRATIVAS

El personal de la empresa tiene un total de 250 empleados, los cuales, el 70% de trabajadores ocupan cargos técnicos de producción e ingeniería; y el 30% de trabajadores pertenecen al área administrativa. Del total de 250 empleados el 50% son profesionales que poseen títulos de cuarto nivel; mientras que el 35% de trabajadores tienen título de tercer nivel; y el 15% de personal tienen título de segundo nivel o que son bachilleres.

La experiencia que tienen los trabajadores en el área técnica y producción es muy amplia a nivel nacional e internacional. Todos estos trabajadores siempre están en constante capacitación a medida que la tecnología avanza y hacer de su rendimiento en la producción muy óptimo que cubre todas las normas de calidad y que hace que la empresa sea la numero uno a nivel nacional.

La empresa de producción y servicio, que se encuentra en Baños de Agua Santa, se forma de 6 áreas: la primera área es la parte administrativa, que se encuentra en la ciudad de Baños; la segunda área que es la represa de Agoyán la cual tiene su casa de máquinas que está casi 200 metros bajo tierra.

La tercera área, se encuentra en el caserío San Francisco que pertenece a la parroquia de Rio Negro en Baños.

La cuarta área está en Pucara, el cual pertenece al cantón Santiago de Pillaro pero que es una unidad de Baños.

La quinta área es el CIRT que está ubicado en Agoyán, es un proyecto nuevo que significa Centro de Investigación y Reparación de turbinas, el cual, consta de maquinaria que en su mayoría son únicas en el país y en Sudamérica, es por eso que toda clase de pieza que es usado para la generación de energía es reparada y su periodo de vida después del reparo es de un 90% a comparación de una pieza nueva.

El CIRT empezó con un nuevo proyecto, el cual es, llegar a la producción de todo material y piezas importantes como turbinas y evitar gastos sumamente altos y, además, las piezas fabricadas ser vendidas a otras hidroeléctricas que no sean parte de la corporación. Y la sexta área, se encuentra en Agoyán en donde están las jefaturas de ingeniería y bodega, tanto para el área de producción como administrativa.

## **2.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

Se inició con una solicitud de autorización en la empresa para realizar la investigación, en donde fue creado el tema del proyecto basándose en el problema que ha causado inconformidad y preocupación con los colaboradores de la empresa. A continuación, se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre el comportamiento organizacional, la metodología cualitativa y de la entrevista como herramienta. Una vez realizado el primer y segundo paso, se estableció el diseño de investigación y se procedió a realizar el muestreo y la herramienta. El primer borrador de la herramienta fue revisado y mejorado antes de su aplicación. Para la aplicación, se procedió a grabar la entrevista mediante un dispositivo móvil para su posterior transcripción.

Las transcripciones de las entrevistas fueron hechas por medio del programa *VLC media player*. Una vez transcrito las entrevistas, se procedió analizar los resultados en el programa Atlas. Ti. Después de analizar los resultados, se procedió a crear una propuesta que tiene en cuenta los mismos, con el fin de solucionar los problemas encontrados. La propuesta fue validada por expertos y beneficiarios.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas informales guiadas a los jefes de área de la empresa de estudio. Dichas entrevistas fueron analizadas y compiladas por categorías con la ayuda de la aplicación Atlas.ti, esta interpretación, se realizó de manera cualitativa. Estos resultados fueron utilizados para diseñar el plan de solución de problemas de comportamiento organizacional dentro de una empresa.

Las familias de códigos, que se realizaron en la aplicación juntamente con los códigos son las siguientes:

*Tabla 6. Familias de código para el análisis cualitativo en Atlas. Ti.*

Familias de Códigos	Códigos
Clima laboral	• Participación
	• Competitividad
	• Comunicación
Liderazgo	• Confianza
	• Motivación
Satisfacción	• Solución del problema
	• Relación familia-trabajo
Producción laboral	• Sentimiento de empresa
	• Reconocimiento de logros

La herramienta recapitula mediante códigos y citas los resultados obtenidos por cada entrevista realizada, cabe recalcar que, para realizar la comparación, se detalla al menos dos códigos con el fin de que las cosas negativas resaltadas en lo reportes finales ayuden al presente proyecto a realizar la propuesta y cumplir con los objetivos escritos en anteriores capítulos.

### 3.1 Clima laboral

En cuanto al clima laboral podemos encontrar las razones por la que el clima laboral, se convierte en un inconveniente en el empleado, todos ellos reconvertidos en los siguientes códigos:

*Tabla 7. Razones por las que el clima laboral se convierte en un inconveniente en el empleado.*

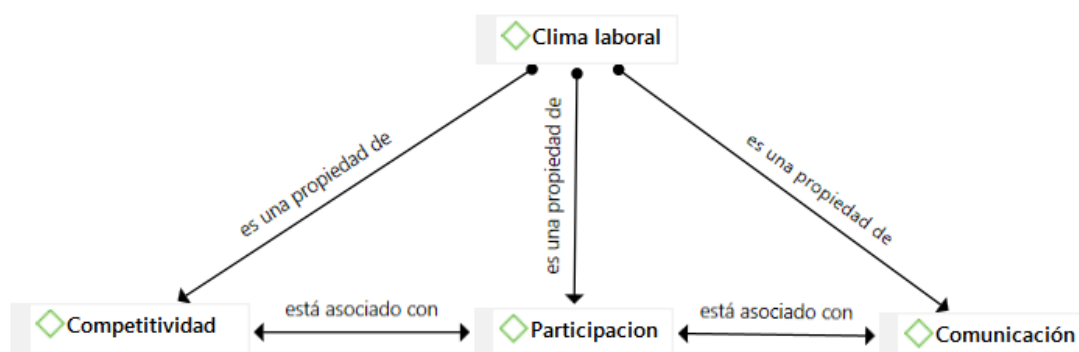
Principales razones por las que el clima laboral se convierte en un inconveniente en los/las empleados	Códigos
“Si existe factores que influyen en los trabajadores”	
“El problema mayor en si es que no les gusta responsabilizarse”	
“El clima laboral acá es sumamente bueno en general”	
“No hay colaboración”	Participación
“Mayor afinidad”	
“Nosotros somos el lazo entre lo personal y la alta gerencia”	
“Tiene que haber más interrelación entre jefaturas y gerencias”	
“Se les nota la diferencia en el comportamiento”	
“A veces en los deportes que es normal”	
“Problemas graves que afectan el clima laboral fuertemente”	
“Es una competencia ridícula que tienen entre áreas”	Competitividad
“Problemas de tipo relación interpersonal”	
“Competitividad si hay en el buen sentido”	
“Si hay falta de comunicación”	
“Se conversa específicamente con cada uno de ellos”	
“No han tenido un acercamiento adecuado”	Comunicación
“División muy grande entre la parte administrativa y la parte técnica”	
“Conversamos entre nosotros cuando hay algo y vemos que paso”	
“La información que uno se pasa tiene que ser confirmada, verificada”	

Nota: 19 opiniones de las 3 categorías.

Como se evidencia en la tabla 2, los jefes de área de la empresa han manifestado su conformidad y su inconformidad para que el clima laboral, se convierta en un inconveniente entre los empleados, se tiene como categoría principal la falta de comunicación entre miembros del área y entre gerencia y la parte técnica de la empresa. Cabe recalcar que son 19 opiniones escritas por los jefes que afirman que si existe un clima laboral, que se mejoraría en los ámbitos de participación, competitividad y comunicación.

## Red de códigos clima laboral

Una forma de diagramar los códigos y sus relaciones, se presenta a continuación en una red que códigos para el clima laboral.



*Gráfico 2: Red de códigos clima laboral.*

## 3.2 Liderazgo

En cuanto al liderazgo en la tabla 3 podemos encontrar las razones relacionadas con el liderazgo esgrimidas por los jefes de área:

*Tabla 8. Razones del liderazgo que se ejecuta dentro de la empresa.*

Principales razones por las que el liderazgo se convierte en un inconveniente en los/las empleados	Códigos
“Hay cosas que no creo que valgan la pena pasar a niveles superiores.”	
“No dejarse ayudar por las herramientas tecnológicas.”	
“Tiene un nivel de confianza entre ellos y también hacia nosotros.”	
“En la parte de producción es un poco más amigable.”	
“Tiene que haber más interrelación entre jefaturas y gerencias”	Confianza
“Más que falta de liderazgo parece desconocimiento de no poder organizar su área.”	
“Personas que no lo merecen están sobrevalorados y eso desmotiva. Le inyecto buen ánimo.”	Motivación
“Tiene que haber más interrelación entre jefaturas y gerencias.”	
“Aquí todos son panas. “	

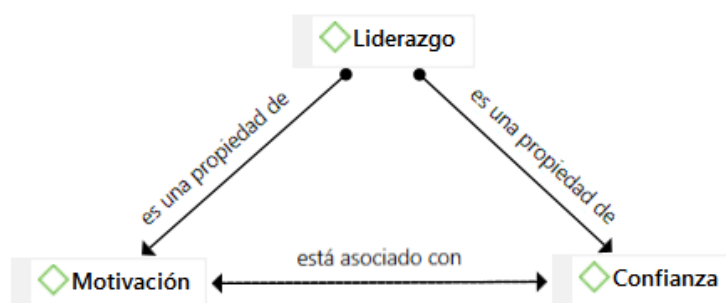
Nota: 11 opiniones de las 2 categorías.

Las opiniones de los jefes del área son diversas, sin embargo, todos coinciden en algo muy evidente en la tabla de resultados anteriores, que es la falta de confianza y motivación de manera horizontal y vertical con las distintas áreas y con las autoridades inmediatas. Es

sobresaliente que, de las once opiniones, varias de ellas son de como el jefe trata de que sus empleados y compañeros lleven una buena relación laboral y de como un liderazgo es la parte principal en un departamento de la empresa y, que se manejaría por todos los miembros con una cabeza que guíe al resto de los miembros.

### Red de códigos sobre liderazgo

Una forma de diagramar los códigos para su interpretación resumida es la red de códigos la cual permite identificar sus relaciones para representar el liderazgo como ámbito de las características detalladas anteriormente.



*Gráfico 3: Red de códigos sobre liderazgo.*

### 3.3 Satisfacción

En cuanto a la satisfacción las razones principales dadas por los jefes de área podemos encontrarlas en la tabla 4:

*Tabla 9. Razones de satisfacción dentro de la empresa.*

Principales razones por las que la falta de satisfacción laboral se convierte en un inconveniente en los/las empleados	Códigos
“Analizar a un grupo de personas a 10km a distancia no es posible.”	
“Hace un tiempo trate de hacer cambios con la encargada, pero hicieron caso omiso.”	
“Siento impotencia porque no puedo resolver los problemas y frustración.”	Solución de problemas
“No va a ayudar a resolver los problemas.”	
“Decisiones que sean bien encaminadas.”	
“No se han hecho presentes en las situaciones que se dan.”	
“Hay interés.”	
“Causa desmotivación y no da ánimos de trabajar.”	
“Deriva de la parte familiar de los trabajadores.”	
“Problemas de tipo relación interpersonal.”	Relación familia-trabajo
“Relaciones entre parejas que se enamoran dentro del área.”	
“Comportamientos diferentes cuando tienen un problema en la casa.”	
“Las facilidades para que ellos procuren en ese caso solucionar los problemas externos.”	

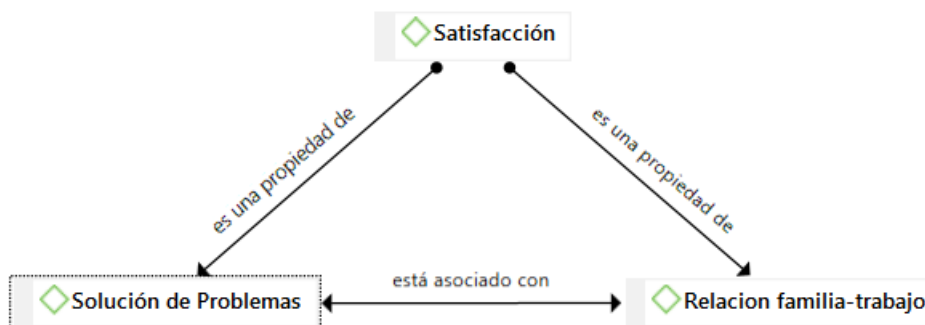
Nota: 13 opiniones de las 2 categorías.

Como se evidencia en la tabla 4, la mayoría de las respuestas sobre las razones de satisfacción tiene que ver con cómo se resuelve los problemas y como afecta la relación familia y trabajo. Los jefes de área recalcan que es un inconveniente cuyos empleados tengan dificultades en sus hogares y que eso tramiten en su trabajo.

Como en toda empresa es esencial preocuparse por sus empleados, sin embargo, es difícil reconocer todos los problemas que dificultan que el empleado se sienta cómodo en su puesto de trabajo.

## Red de códigos sobre satisfacción

Una forma de diagramar los códigos para su interpretación resumida es la red de códigos la cual permite identificar sus relaciones para representar la satisfacción como ámbito de las características detalladas anteriormente.



*Gráfico 4: Red de códigos sobre satisfacción.*

### 3.4 Producción laboral

En cuanto a la producción laboral los jefes de área exponen los siguientes argumentos:

*Tabla 10. Razones de producción laboral en la empresa.*

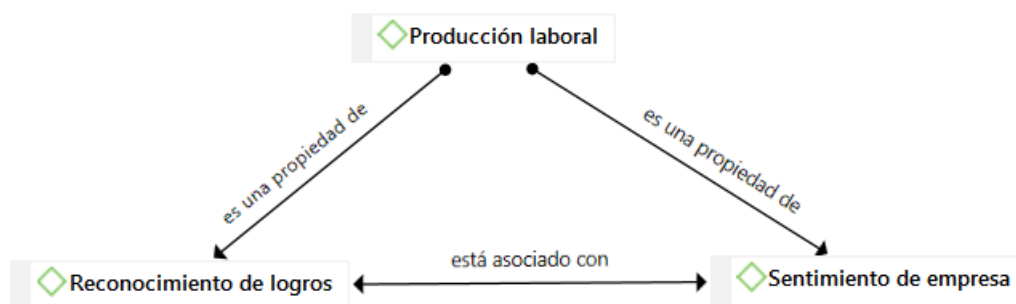
Principales razones por las que la producción laboral es esencial la empresa.	Códigos
“El problema mayor en si es que no les gusta responsabilizarse.”	
“Tantas desigualdades.”	
“Personas que no lo merecen están sobrevalorados y eso desmotiva.”	
“Siento impotencia porque no puedo resolver los problemas y frustración.”	
“Causa desmotivación y no da ánimos de trabajar.”	Sentimiento de empresa
“Se supone que seríamos uno solo como empresa.”	
“Hacer trabajo en equipo por el bien de hidroagoyán.”	
“Ellos se creen los dueños de hidroagoyán o que nosotros somos los trabajadores de ellos.”	
“Piensan que ellos son administradores y que por ser administradores piensan que se cumpliría”	
“Reglamentos que abarcan lo general pero no lo específico”	
“Falta de liderazgo parece desconocimiento de no poder organizar su área.”	Reconocimiento de logros
“División muy grande entre la parte administrativa y la parte técnica.”	

Nota: 13 opiniones de las 2 categorías.

Los resultados descritos en la tabla 5, muestra una clara necesidad de motivar a sus empleados, en la primera categoría resalta como sentimiento de empresa el que no hay un trato igualitario entre todos los empleados y eso dificulta el trabajo; mientras que en la categoría de reconocimiento de logros la empresa necesita más énfasis en dar incentivos sea verbal, económica o de escala de puestos a sus empleados que sobresalen del resto.

### Red de códigos sobre la producción laboral

Una forma de diagramar los códigos para su interpretación resumida es la red de códigos la cual permite identificar sus relaciones para representar la producción laboral como ámbito de las características detalladas anteriormente.



**Gráfico 5:** Red de códigos sobre la producción laboral.

### **3.5 Análisis general de resultados**

Basándose en las entrevistas y las respuestas obtenidas de los empleados de CELEC, se ha determinado algunos aspectos que destacar como: el clima laboral, se convierte en un inconveniente en los/las empleados; el liderazgo, se convierte en un inconveniente en los/las empleados; la falta de satisfacción laboral, se convierte en un inconveniente en los/las empleados y la producción laboral es esencial par la empresa.

El análisis cualitativo, que se realizó concluye que los jefes de área están satisfechos con su trabajo, pero existen problemas internos, que se necesita mejorar para cuidar el aspecto laboral. Por esta razón, se da paso a la creación de una propuesta para solucionar problemas de comportamiento y de mediación que mejore la cultura organizacional dentro y fuera de la empresa, junto a la empresa se trabajaría para que se cumpla con todos los aspectos que exige el marco legal, una organización que trabaje para beneficio de las y los empleados y que garantice la calidad de vida.

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone la siguiente estrategia para la solución del problema organizacional, la cual podría ser puesta en práctica en la empresa.

### **3.6 Propuesta**

Para el presente trabajo, se realiza una propuesta basada en el modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr, la cual determina los factores sociodemográficos y los factores individuales que evalúa el placer, el displacer, la ansiedad, comodidad, depresión y entusiasmo (Warr, 2003).

**Tema:**

Plan de solución de problemas de comportamiento organizacional con los colaboradores de la empresa Hidroagoyán.

**Datos informativos:****Unidad Ejecutora:**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato.

**Beneficiarios Directos:**

Empleados de todas las áreas de la empresa Hidroagoyan.

**Beneficiarios indirectos:**

Empresas públicas y privadas de servicios y producción

**Lugar:**

PUCE – Ambato / Empresa Hidroagoyan

**Provincia:**

Tungurahua

**Ciudad:**

Baños de Agua Santa

**Objetivo del plan:**

Lograr una solución al conflicto de comportamiento organizacional dentro de la empresa.

*Tabla 11. Fases para mejorar el conflicto y el clima laboral dentro de la organización.*

<b>Componentes</b>	<b>Ítems negativos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Establecer un buen clima laboral</b>	Los aspectos de participación, competitividad y comunicación no se realizan dentro de las áreas de la empresa.	Establecer sistemas de valoración durante el proceso de trabajo de cada empleado y la participación entre áreas.	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	No tiene costo para la empresa	Talento humano y jefes de área	Analizar de manera parcial el desempeño laboral y las relaciones entre áreas.
<b>Cualidades y estilo de liderazgo</b>	El enfoque del liderazgo por áreas está mal direccionado	Establecer charlas sobre cómo tratar a sus empleados y saber direccionar el liderazgo a favor de la empresa y de sus miembros del área	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	No tiene costo para la empresa	Talento humano y jefes de área	Evaluación después de la charla y en su posterior retroalimentación
	Liderazgo en situaciones funcionales	Actividades lúdicas juntamente con los empleados y plantear casos reales y dar soluciones eficaces	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	No tiene costo para la empresa	Jefes de área	Evaluación posterior a la actividad en forma de una encuesta de satisfacción a los trabajadores
	Como enfocar el liderazgo en las contingencias	Organizar las necesidades de los empleados y	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	No tiene costo para la empresa	Talento humano y jefes de área	Según las soluciones realizadas por medios de los departamentos.

		plantear niveles de importancias para su solución					
<b>Satisfacción y el estilo de vida del trabajador</b>	Ha cambiado de manera negativa la satisfacción laboral y su estilo de vida para adaptarse a su trabajo	Inculcar de manera de charlas de cómo solucionar problemas si estrés laboral ni familiar, dar a conocer la separación de problemas.	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	Costo de certificados para los participantes	Talento humano y jefes de área	De forma semestral se realizará las charlas a los trabajadores y jefes de área
		Establecer las tardes deportivas los viernes para desarrollar juegos de integración entre áreas de la empresa	Humanos y materiales	Canchas deportivas	No tiene costo para la empresa	Talento humano y jefes de área	Semanalmente, se enfocará esta actividad en el cronograma de actividades de la empresa
<b>Reconocimiento de logros en la producción laboral</b>	Malestar para reconocer por su trabajo con esperan los trabajadores	Incentivar con tarjetas de reconocimiento por labores bien realizadas y motivar a los empleados	Humanos y materiales	Instalación de la empresa	Costo de las tarjetas de reconocimiento	Talento humano y jefes de área	Por cada actividad realizada, se entregará las tarjetas de reconocimiento y por cierto números de tarjetas serán premiados con bonos, o tiempos libres

		Implementar un acto de reconocimiento a los mejores trabajadores del año por área.	Humanos y materiales	Salón de eventos	Costo del evento de reconocimiento a los mejores empleados.	Talento humano y jefes de área	A partir de una evaluación a la cantidad de tarjetas anuales, se realizará la calificación de los mejores empleados.
--	--	--	----------------------	------------------	---	--------------------------------	--

### 3.7 Validación de la propuesta por expertos

La validación de la propuesta fue realizada por tres profesionales con gran experiencia en el área de Talento Humano en importantes instituciones públicas de la provincia de Tungurahua.


Es necesario nombrar a cada experto validador de la propuesta para conocer un poco sobre la experiencia que tienen sobre sus cargos en el área de TTHH. El primer profesional tiene 10 años en el área, en ese transcurso ascendió de analista a jefe del departamento del Hospital Docente Ambato. El segundo profesional tiene sobre los 15 años de experiencia, los cuales los adquirió en diferentes empresas, y actualmente trabaja en CELEC. El tercer validador tiene 11 años de experiencia, en el cual 3 años se encuentra en el IESS Baños, a pesar de no poseer un título referente al área.

En la plantilla de juicio de expertos, el cual solicita responder interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento, con una escala de Liker, en donde 1 es el valor mínimo y 6 el valor máximo. La metodología ha sido usada en otras investigaciones llevadas a cabo en el país (Medina-Armas, 2019; Mena-Mayorga, 2019; Valdiviezo-Rodríguez & Larzabal-Fernandez, 2017).

*Tabla 12. Resultados Validación de Propuesta*

	<b>PLANEACION DE LA PROPUESTA</b>	<b>FORMATO DE LA PROPUESTA</b>	<b>FORMATO DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE LA PROPUESTA</b>	<b>FORMAS DE UTILIZACIÓN DE LA PROPUESTA</b>
<b>SUJETO 1</b>	6	6	6	6	6
<b>SUJETO 2</b>	6	5	5	5	5
<b>SUJETO 3</b>	6	6	5	5	5
<b>K</b>	1	0,899	0,899	0,899	0,899
<b>M</b>	6,00	5,67	5,33	5,33	5,33
<b>DS</b>	0,00	0,58	0,58	0,58	0,58

Como se observa las medias fluctúan entre 5,33 y 6 lo que indica una buena valoración de la propuesta. El valor del Kappa, se encuentra próximo a 1 lo que da a entender que hay concordancia entre expertos en la valoración, por lo que, se valida la propuesta.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

**EVALUACIÓN PARA EXPERTOS**

---

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto **“Propuesta para solucionar problemas de comportamiento organizacional en colaboradores de una empresa de producción y servicio de Baños de Agua Santa”**, desarrollado por Andrea Lizeth Osejo Peralvo, estudiante de la carrera Psicología organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores con una larga trayectoria dentro de las cuatro unidades que conforman la empresa Celec Hidroagoyán.

La validación del instrumento es importante porque permite decretar la validez de la propuesta, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

**Plantilla Juicio de Expertos**

**Objetivo:** Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

<b>DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA</b> <small>[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].</small>	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						✓
Formato de la propuesta						✓
Formato de las actividades						✓
Procedimientos de la propuesta						✓
Formas de utilización de la propuesta						✓

**Comentario:**

---



---



---



---



## CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del diseño de la propuesta del plan para solucionar problemas de comportamiento organizacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los aspectos. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Aspectos	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es Pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	Ejemplo	X		X		X		
1	Objetivo	X		X		X		
2	Alcance	X		X		X		
3	Formato (anexos)	X		X		X		
4	Procedimientos	X		X		X		
5	Dimensiones	X		X		X		
6	Actividades	X		X		X		
7	Estrategia	X		X		X		
8	Tiempo	X		X		X		
9	Participación	X		X		X		
10	Recursos	X		X		X		
11	Lugar	X		X		X		

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

## Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: José Alberto Gamboa Soría.Empresa/Institución: Centro de Salud La Baños (CIESS)Cargo que ocupa: Oficinista Responsable Unidad Administrativa de Talento Humano.Tiempo dentro del cargo: 3 Años.Ultimo grado académico alcanzado: Lic. Contabilidad y Auditoría y Diplomado en Banca y Finanzas.

LIC GAMBOA SORÍA JOSÉ ALBERTO  
OFICINISTA ENCARGADO  
DE TALENTO HUMANO

Firma y sello.....  
FIRMA



## CONCLUSIONES

- Una vez revisados los antecedentes y referentes teóricos, se ha encontrado que, es necesario dar a conocer la importancia del comportamiento organizacional y así mejorar el liderazgo en la organización sobre todo al nivel superior de la jerarquía de la empresa, ellos son los que darían el paso del cambio para mejorar las influencias que genera el sistema de la organización hacia los trabajadores y por ende la afluencia de los trabajadores hacia la organización.
- Después de realizar las entrevistas, se ha encontrado que hay varios aspectos organizacionales que no se llevan de manera correcta y adecuada que hacen que dichos problemas generen malestar y conflictos internos, como es el liderazgo, clima laboral y falta de satisfacción; estos factores son inconvenientes importantes, los líderes de la empresa dan mayor importancia a la esencia que es la producción.
- De los resultados obtenidos, se desarrolla la propuesta para que una vez culminado el proyecto de titulación sea explicada la importancia y el manejo de la propuesta para que sea aplicado con los colaboradores de la empresa y así mejorar los problemas de comportamiento organizacional.
- Una vez creada la propuesta para solucionar los problemas encontrados por medio de las entrevistas, se realiza una plantilla de juicio de expertos, el cual solicita responder interrogantes sobre los aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento y así sea validada por tres profesionales del área.

## RECOMENDACIONES

- Una vez concluida el presente trabajo de tesis, se pone a consideración del lector y la comunidad educativa investigar sobre otros aspectos relacionados con el estudio del comportamiento organizacional y así brindar apoyo a empresas e instituciones a mejorar su rendimiento tanto para el trabajador como para la organización.
- Es fundamental dar a conocer a los funcionarios de la empresa que ocupan los niveles altos de la jerarquía sobre la importancia del factor humano en la empresa, son precisamente los colaboradores quienes identifican la misma, por tal motivo es necesario fortalecer las debilidades para mejorar su rendimiento.
- A la empresa en la cual se realizó la investigación y a los lectores, recomiendo utilizar la herramienta propuesta en esta investigación para que pongan a consideración para apoyarse a mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores y en consecuencia de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional. Como Lograr un Cambio Cultural a través de Gestion por Competencias*, México: Editorial Granica.
- Alves, J. (2003), Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte 2000*. Barcelona: Universitat de les Illes Belears, 1-2(9), p.p 123-133.
- Bertaux, D. (1988). *El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades*.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*. España. 2(32), p.p 207-215.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía y Editorial DIRCOM.
- Calderón, G., Serna, H. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*. 2(9), p.p 409-423
- Chiang, M., Martin, J. & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid: Comillas.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad católica del Norte*. Colombia. (39), p.p 152-164.
- Coolican, H. (2010). *Métodos de investigación y estadística en psicología* (Editorial). Bogota.
- Fernandez, R. (2013). La entrevista en la investigación cualitativa. *Revista Pensamiento Actual*. 1(10), p.p 14-21.
- Fierro, I. (2013). Comportamiento organizacional positivo: implicaciones para la organización actual. *Saber, Ciencia y Libertad*. 2(8), p.p 105-113.
- Flores, M., Vega, A. y Chavez, E. (2015). El Clima Organizacional Como Factor De Competitividad En Las Franquicias De Comida Rápida En Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 8(5), p.p 25-44.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial McGrawHill
- Hernandez-Sampieri, C. (2014). *Metodologia de la Investigacion - Sampieri (6ta edicion).pdf* (McGrawHill Education). Retrieved from <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXJ2>

50YWR1cmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw

- Joutard, P. (1988). *El documento oral: una nueva fuente para la historia*.
- Kohan, N. y Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*. Argentina. 2(3), p.p 1-17.
- Medina-Armas, J. G. (2019). *Manual de buenas prácticas para prevención de riesgos psicosociales adaptado a una empresa de servicios de Cotopaxi*. Pontificia Unviersidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Mena-Mayorga, P. L. (2019). *Programa de prevención de riesgos psicosociales para una institución educativa particular de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Retrieved from <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2770>
- Montero-Sieburth, M. (1993). "Corrientes, enfoques e influencias de la investigación cualitativa para Lati- noamérica". *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, sn. 116, p. 491-51 7.
- Otálora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones Colombianas. *Cuad. Adm. Bogotá*, 20(34), pp. 139-160.
- Pardo, A. & Marta E. (1995). "Ciencia, Etnografía y Poder". En *La investigación cualitativa y su aporte a la investi- gación social (Reflexiones teórico-metodológicas)*Me- moria Jornadade la Carrera deTrabajo Social. Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica, p. 5-15
- Quintanilla, L., & Sarría, E. (2006). Metodología Cualitativa. In *La investigación en intervención psicoterapéutica*.
- Ramirez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*. Colombia. 5(25), p.p 1-7.
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Nueva Empresa Cuadernos de Management para una Dirección Eficaz*. 2 (120), p.p 79-84
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10e. Argentina.
- Robbins, Stephen P., y Judge, T. (s.f). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 13e. México: D.F.

- Ruiz, O., Ispizua, J., (1989). *La decodificación de la vida cotidiana: Métodos de Investigación Cualitativa*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Cuba: Ochoa, 2 (39), p.p 385-393.
- Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*, México: Editorial Limusa.
- Ulloa, J. (2013). Comportamiento organizacional positivo, implicaciones para la organización actual. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. 8(2), 103-11.
- Valdiviezo-Rodríguez, D. C., & Larzabal-Fernandez, A. (2017). Elaboration of a Manual Using the Delphi Method to Teach Pattern Making Elaboración de un manual mediante el método Delphi para la enseñanza de patronaje. *Ecos de La Academia*, V(June), 205–214.
- Warr, P. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Nueva York: Russell sage Foundation, pp. 392-412.
- Woods, P. (1989). *La Escuela por dentro: la Etnografía en la Investigación Educativa*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Zubiaurre, A. y Díaz, M. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia – trabajo. *Mapfre Medicina*. Madrid. 1(17), p.p 14-24.

## **ANEXOS**

### **ENTREVISTA 1**

**Ud. como jefe su área ha encontrado o, se ha dado cuenta de algunos problemas de comportamiento con sus trabajadores?**

En general no, no pasa de una broma, mas es en sentido de pasar bien, antes del sentido de molestar, de ofender al compañero. Mas es en ese sentido, más que todo aquí no se han dado ese tipo de comportamiento.

**¿En el transcurso que Ud. a estado aquí en la empresa solo se ha mantenido en bromas o alguna vez, si se ha presentado conflictos graves a nivel individual, grupal u organizacional?**

No, más bien en lo que se ha tenido problema, fue más o menos entre el 2007 al 2013 sobre todo con el gerente, con él, se tenía muchos inconvenientes y problemas eso era complicado la situación para algunos compañeros. En ese tiempo trabaja en los pinos y era complejo porque se hablaba del gerente.

**¿La forma de manejar su actitud o comportamiento como gerente ante los trabajadores era para específicas personas o en general?**

Era todo en función de cómo el veía las cosas por chismes.

**¿Si tuviera algún conflicto con sus trabajadores como lo resolvería?**

Se conversa específicamente con cada uno de ellos, y si es necesario en forma grupal más que todo con los involucrados en el conflicto.

**Ud. daría a conocer esos conflictos con el gerente o a TTHH?**

Si no es necesario, no. Hay cosas que no creo que valgan la pena pasar a niveles superiores si no es necesario.

**¿En la empresa existen personas que en vez de comunicar los problemas a su superior que sería el jefe de su área, lo hace directamente al gerente?**

Si es una forma bastante inmadura de actuar, cuando realmente el problema mayor en si es que no les gusta responsabilizarse por nada, y lamentablemente no es solo en cuestión de compañeros sino cuestiones laborales lo cual si es complicado.

### **¿Esos problemas afectan al clima laboral y por ende al comportamiento de los trabajadores?**

Totalmente, sobre todo cuando trabaje 7 años en los pinos, yo sé perfectamente como son los compañeros allá. A fines del 2014 estoy en agoyán y el trabajar acá a comparación de los pinos es un cambio casi de 180 grados. El clima laboral acá es sumamente bueno en general, entonces el área de producción de la central se caracteriza por eso.

Tuve la oportunidad de trabajar en san francisco y puedo decir que el ambiente es medio feo por ciertos compañeros que dicen sus bromas pesadas.

También trabaje en pucara y el ambiente es espectacular.

El problema en los pinos es que la gente que de pronto por no hacerse más conflicto cae, en cambio yo no, ante cualquier situación hay que pedir explicaciones.

Y en el tiempo que estuve en los pinos no he tenido conflictos.

### **¿Las personas de niveles superiores saben sobre cómo es su trabajo?**

Lamentablemente tienen una percepción muy superficial en el sentido de que no han tenido un acercamiento adecuado ni hacia los sitios de trabajo y peor aún hacia las personas y eso es complejo. Analizar a un grupo de personas a 10km a distancia no es posible entonces Ud. tiene una percepción de una persona en 5 minutos de conversa vería como se actúa con los amigos o compañeros. En cada momento o reuniones cada quien nos ponemos las mascara que queremos demostrar en ese momento.

### **¿El proceso de aplicación de evaluaciones al personal por parte de TTHH, se conoce que ha causado en Uds. malestar y preocupación, que diría Ud. a esto?**

Se han hecho reclamos sobre las evaluaciones, personalmente hace 3 años atrás trate de cambiar con las observaciones realizadas, pero, no se ha cambiado nada. hace un tiempo trate de hacer cambios con la encargada, pero hicieron caso omiso.

Desgraciadamente en TTHH, se pasan el tiempo en resolver problemas del día a día y el día a día significa no dejarse ayudar por las herramientas tecnológicas, que se tiene que es lo menos complejo que pasa ahí, son contadas las personas que realmente trabajan en ese departamento.

Más que falta de liderazgo parece desconocimiento de no poder organizar su área, eso da mucho que pensar de la gente y realmente es un desastre.

todo es porque todos vemos todo, lo que más indigna a cualquiera de nosotros es que haya tantas desigualdades, es una de las cosas que afecta en los pinos. es el primer factor con un valor por muy encima del resto que esas desigualdades afectan el clima laboral, en la percepción general hay personas que no lo merecen están sobrevalorados y eso desmotiva, y se vuelve un clima laboral demasiado feo en el sentido en que Ud. piensa en que, si gana más que yo, porque le voy hacer el trabajo?

## **ENTREVISTA 2**

### **Ud. ha presenciado problemas de comportamiento con sus trabajadores, y de qué nivel y con qué frecuencia se dan?**

de todo nivel de nivel gerencial hasta el nivel colaboradores, problemas graves que afectan el clima laboral fuertemente, de hecho, dos trabajadoras de este departamento ya quieren irse de la empresa. Hay problemas que son de institución que uno se enfrenta a no poder ciertas cosas rápido, por ejemplo, una cuenta de banco que ya van 4 meses que no puedo pagar porque, no se atreven a dar la cuenta, también con compañeros que hacen lo que quieren. Los problemas que se dan son seguidos.

### **Ud. como jefe de su área como resuelve esos problemas?**

Los problemas institucionales, yo primero a mi equipo le inyecto buen ánimo, les digo que no hay q dejarse vencer, y los problemas, que se presentan en la institución, se resuelven poco a poco. pero los problemas que se dan con los compañeros nadie los resuelve y no ha hecho nada TTHH ni subgerencia, aunque saben de los problemas y están notificados, pero no han hecho nada porque son personas que tienen influencias y es por eso que no hacen nada. personalmente he tratado de resolver, pero durante meses, pero ya me cansé, pero no hay forma de resolver y se ha llevado a otras autoridades, pero no han podido resolver, si hay como, pero no hay colaboración.

### **Ud. cómo percibe el intentar resolver los problemas y que los jefes no apoyen?**

Siento impotencia porque no puedo resolver los problemas y frustración y eso afecta el clima organizacional. hay desmotivación, pero igual seguimos ten el trabajo. Aquí, se pasa más que en la casa y se tendría que pasar bien para hacer mejor el trabajo.  
en su departamento hay problemas

si hay una persona con la que hay conflicto, en la parte institucional, si se resuelve, aunque con demora, pero en la parte personal es complejo. la persona del grupo si nos afecta, nos causa desmotivación y no da ánimos de trabajar.

el clima a nivel general de agoyán es bueno, pero con la persona con la que trabajamos la cual nos genera esa desmotivación.

en los pinos hay mil grupos hay mucha división, pero ese es el problema porque como tienen conflictos internos nos contagia a los demás y como no hay un grupo sólido nos contagia a los demás, allá cada quien salva su pellejo no les importa el grupo. hay personas que por quedar bien con el gerente no le importa perjudicar al compañero.

si desde la parte administrativa sería unida, se pusiera la camiseta todos seríamos otra cosa seríamos CELEC entonces eso nos permitiría trabajar en muchas cosas. Por ejemplo, yo vendí un cartón a un gestor calificado y me darían 57 dólares para la empresa entonces yo les pido el número de cuenta y en los pinos me dicen q debo decir a otra persona, voy donde esa persona y me piden que pase por escrito, pongo el escrito y me dicen que es cuestión de matriz y el de matriz me dice por qué me pregunta a mi si eso es cuestión de financiero, entonces eso es cuestión de ellos y hasta ahora ya han pasado 6 meses y no es posible depositar esos 57 dólares, y eso nos produce frustración y nos hace quedar como imbéciles y nos toca quedar mal porque un montón de gente no quiere hacerse cargo.

si pregunta a cualquiera sobre este tema les va a decir lo mismo. en conclusión, es grave.

### **el problema que tiene con su compañero de trabajo es personal?**

No era personal pero claro empezó hablar mal de mí, pero se ha superado, se ha tratado de hablar con él para resolver los problemas, pero no se ha logrado resolver. yo lo tomo como tema de trabajo más no personal. no he querido llevar a mayores para no hacer daño. sería bueno que, para tener norte, de que todos entenderíamos que somos parte de negocio de Hidroagoyán nos ayudaría muchísimo.

## **ENTREVISTA 3**

### **Ud. alguna vez ha presenciado problema de comportamiento de sus trabajadores**

personalmente no, a nivel de grupo es bastante homogéneo y no hemos tenido problemas, a veces hay pequeñeces que deriva de la parte familiar de los trabajadores pero que se resuelve, usamos el diálogo.

**cada que tiempo o cuál es la frecuencia que se suscitan estos problemas?**

no hay una frecuencia, los problemas que le acabo de comentar se dan rara vez.

**¿Cuál es su percepción con el ambiente y el comportamiento de sus compañeros de trabajo en los pinos?**

se llevaría mejor con las mismas áreas porque ahí hay grupos como tthh o contabilidad, se supone que seríamos uno solo como empresa.

es una competencia ridícula que tienen.

no he conversado de esos temas, nosotros vamos muy poco para allá.

se tendría que conversar y tratar de salir de eso y hacer trabajo en equipo por el bien de Hidroagoyán, porque si están preocupados en competir no se podrá mejorar como equipo.

para mi departamento no afecta en mucho, más bien en lo que podría afectar son en los procesos, eso compete a la parte administrativa.

cuando no hay rapidez en los procesos es un poco molesto, nos atrasamos un poco en lo que es la producción.

lo que pasa es que ellos se creen los dueños de Hidroagoyán o que nosotros somos los trabajadores de ellos y eso se cambiaría, porque todos aquí estamos para hacer bien nuestro trabajo.

La empresa es como un engranaje, si un diente del engranaje no está bien afecta entonces habría un punto de equilibrio.

#### **ENTREVISTA 4**

**Ud. a presenciado problemas de comportamiento en su departamento o en la empresa?**

el área de ingeniería está compuesta por dos departamentos el uno es ingeniería de mantenimiento y la ingeniería de producción, cada una de estas áreas tiene una jefatura que es la cabeza principal del grupo de trabajo entonces bueno inicialmente cuando solamente teníamos solo Ing. de la producción éramos muy pocas personas y aún somos pocas porque siempre nos han quitado personal o no hemos podido contratar el personal que han pasado a otras áreas, cuando habido remociones o CELEC ha tenido que disminuir personal por pedido del estado ha sido ingeniería la que ha sufrido siempre ese problema. entonces bueno internamente si se da y si habido problemas de tipo relación interpersonal, concretamente hay

personas que pertenecen a el área de la Ing. de producción que no aceptan la jefatura entonces ese tipo de cosas se dan lo que sucede ahí normalmente es que esas personas que no aceptan que se pasean tanto la jefatura de la Ing. de producción como la de mantenimiento y eso se va directamente a gerencia. había muchos temas que eran resueltos que gerencia o subgerencia daban cabida a que las personas vayan hablar directamente con ellos y no pase por órgano regular las decisiones.

actualmente no es muy frecuente, la persona que tenía ese tipo de comportamiento salió por pedido de hidroagoyán

otro tipo de problemas interpersonales son relaciones entre parejas que se enamoran dentro del área y lógicamente causan problemas porque el momento de salir una persona son dos las que quieren salir, si se atrasan ya no es una persona sino dos personas, salen sin autorización sales dos y se da ese tipo de cosas.

#### **Ud. como trata o resuelve ese tipo de problemas?**

Ventajosamente yo no lo trate sino fue a nivel de recursos humanos que hubo la transferencia de una de las personas que era para esta área, fue a trabajar a otra área de tal forma por lo pronto quedó solucionado el tema.

#### **a nivel de su central ha observado grupos o equipos?**

si hay grupos de personas que tal vez tiene mayor afinidad ya sea por su edad o que son más o menos contemporáneos forman su grupo y como grupo interactúan. son grupos más cohesionados positivamente que negativamente.

#### **a nivel de la estructura de la organización, la cabeza como Ud. percibe el comportamiento?**

hay una división muy grande entre la parte administrativa y la parte técnica. la parte administrativa es un mundo y la técnica es otra, el problema es que para poder resolver las situaciones y los problemas que tiene la organización tenemos que trabajar conjuntamente parte técnica y administrativa y no hay ese vínculo o lazos adecuados.

#### **como Ud. percibe el comportamiento y ambiente en pucará?**

la verdad es que ellos se encuentran distantes de la parte administrativa y de agoyán y san francisco. Se que tienen un mejor ambiente, no tienen que estar peleando con nadie, están solos. por un lado, están aislados y eso hace que se sienta mejor.

**Ud. cómo ve el manejo de tthh gerencia y subgerencia al momento de solucionar problemas?**

es un poco delicado el tema porque es difícil para mí dar una opinión personal sobre la gestión de gerencia y subgerencia, pero al momento que Ud. no tiene una cabeza en la gerencia que entienda bien la parte técnica y comprenda y pueda ayudar a resolver los problemas técnicos si no hay esa capacidad difícilmente esa persona que no tiene esa capacidad no va a ayudar a resolver los problemas, en definitiva eso se da es cuestión muchas veces de formación no entienden los criterios técnicos y esta es una empresa técnica los problemas aquí el 90% de los problemas son técnicos y tienen que ser solucionados con decisiones administrativas pero decisiones que sean bien encaminadas y que sean tendientes a ser solucionados más pronto los problemas.

**a nivel de tthh gerencia y subgerencia si dan esa atención necesaria al personal en conflictos o problemas?**

le voy a contestar con una pregunta: ¿existe RR.HH. en Hidroagoyán? para mí no existe y que no han hecho presencia en las situaciones que se dan.

vienen dos veces al año una es a armar el plan de capacitación o si tienen alguna reunión importante, pero de ahí venir con el afán de ver cómo están las cosas acá no han venido nunca.

**ENTREVISTA 5**

**¿En su área presenciado algún tipo de comportamiento?**

aquí se ve muchos comportamientos diferentes cuando tienen un problema en la casa, sin embargo, en este caso la gente tiene un nivel de confianza entre ellos y también hacia nosotros como autoridades en el sentido de conversar y en ese sentido yo soy bien abierto, cuando alguien tiene un problema en la casa que vemos que influye, aquí nosotros le damos todas las facilidades para que ellos procuren en ese caso solucionar los problemas externos y que no haya conflictos internos, no hemos llegado al punto de decir que alguien tiene un

problema gravísimo y está llegando a este punto a afectarnos en nosotros no dejamos, yo en esos casos como jefe yo no permito eso, ya veo que alguna persona tiene problemas y se le nota cambia sus actitudes ya su comportamiento es diferentes y si no tienen la confianza de venir a conversar conmigo yo mismo me acerco por ahí pregunto que sucede y se conversa el consejo es que salga solucione sus problemas, arregle sus cosas y que de ahí que de ahí en este caso inclusive se les ayuda a ver una metodología de permisos para que saquen y arreglen sus cosas. en ese sentido nosotros tratamos de evitar en decir que estamos menos una persona y yo voy a tener problemas de producción, no. porque de ahí enseguida tratamos de compensar.

### **a nivel de compañeros?**

aquí en la parte de producción es un poco más amigable la situación que en una oficina, por ejemplo, en la administrativa. porque la gente interactúa, vas más allá interactúan físicamente son compañeros. se molestan si y hay veces que es demasiado se quedan medios resentidos, pero luego entre ellos mismo ya saben conversar, procuramos en lo posible hacer eventos nosotros donde se reúna la gente, vamos comemos o bajamos y conversamos, a veces nos tomamos un café, tratamos de compartir eso para que la situación se mejore, pero de ahí para que yo haya mirado que tiene un problema y que entre esos dos no se toleran, no. cuando alguien no se cae con otra persona se sabe, pero no pasa nada, no va más allá de eso, no. gracias a Dios hemos formado un buen equipo de trabajo.

### **y ha presenciado problemas que tenga que comunicar con TTHH o gerencia?**

no, yo soluciono todos los problemas. yo soluciono todo aquí. conversamos entre nosotros cuando hay algo y vemos que paso y cuál es la situación. esa es mi metodología, incluso fuera del horario laboral yo salgo y les pregunto qué les pasa y converso y cuando es con una tercera parte yo trato de escuchar a los dos y si los dos no llegan a un acuerdo procuro que esa situación no genere problema en la producción y también generaría otro tipo de problema como peligro.

### **A nivel de la organización como Ud. percibe el manejo que ellos tienen con el personal ante problemas que se han suscitado**

en este caso yo sería un representante de la administración, todo lo que yo hago es orientado por gerencia y de talento humano y hay veces que yo si converso con ellos, por decirle o ellos

conversan conmigo. Por ejemplo, un caso. alguien me dice le veo a fulano de tal que esta con un comportamiento medio raro entonces yo digo que si he notado y voy a conversar entonces es porque a ellos si les interesa y tratamos en lo posible de solucionar. entonces si hay interés. cuando es necesario yo voy no a reclamar sino a comentar que de algo que se da que la persona se siente incomoda por tal razón y voy a tomar estas alternativas de solución Ud. que opina y me autorizan.

**Ud. cómo percibe o cuál es su punto de vista sobre el área de talento humano, como ellos trabajan con las personas de la empresa.**

en esa parte tengo un criterio muy personal mío en ese sentido nuestro departamento humano de la unidad tiene que regirse a las leyes y reglamentos de la matriz y muchas veces no se aterriza a nuestra realidad eso pasa en todo, en general se lanzan tipos de reglamentos que abarcan lo general pero no lo especifico no, no irse en contra de los reglamentos, pero sería de manera abierta para adaptar esos reglamentos, eso veo que hay un poco de fuerza. se trata de cumplir los reglamentos externos a rajatabla y eso nos hace sentir no perjudicados, pero sí un poco mal porque no es nuestra realidad, nuestra realidad es otra. Tendría que ser flexible y eso dar a conocer a la matriz de que el reglamento específicamente tiene que ser adaptados a nuestras necesidades y requerimientos de los trabajadores de cada unidad porque cada unidad es un mundo diferente.

el departamento es muy cerrado, no trabajarían a esta hora que Ud. quiere porque el sistema no les da chance. pero yo como jefe de mi departamento necesito trabajar en esos horarios por beneficio de producción y pienso que yo como jefe veo que en ese caso es mejor para la empresa mismo ayúdeme en ese sentido. pero no hay ayuda.

**eso a Uds. les genera algún tipo de malestar?**

sí, yo trato que ese malestar llegue solo hasta a mí, no dejo que llegue hasta más abajo es parte de nuestro trabajo, nosotros somos el lazo entre lo personal y la alta gerencia entonces procuramos que todo se quede absorbido aquí con la secretaria dejamos aquí para no hacer notar a la gente esas falencias

**y a Ud. como jefe no le causa malestar o problemas a nivel personal?**

yo ya llevo aquí 17 años en el trabajo entonces en ese caso los 5 primeros años básicamente lloraba porque a mí me afectaba porque yo decía cómo sería eso, es como un policía en la calle cuando le pide papeles y Ud. se queda así y por alguna circunstancia Ud. no cumple y Ud. trata de arreglar y él le dice es que a mí me ordenaron y eso a mí no me gusta y adaptarme a eso todavía ha sido medio complicado y si no hay flexibilidad en lo que se necesita yo mismo trato de ver una alternativa o de solucionar.

el área administrativa si muestra interés por el talento humano de las otras áreas diferentes a la de ellos?

eso que acaba de decir es súper claro, la idea es que ellos entiendan. bueno en este caso particular y pensó yo que es a nivel general. la administración trabaja para la producción este es una unidad cuyo principal objetivo es generar electricidad mantener y operar las centrales hidroeléctricas que están a nuestro cargo, todo tiene que girar entorno inclusive en la cadena de valor nosotros somos los procesos agregadores de valor lo que viene abajo como bodegas inventarios y RR.HH. son áreas de apoyo entonces como tal ellos entenderían que la razón de ser de la unidad es la área de producción mantenimiento y operación y en ese sentido ellos entenderían que nosotros somos la razón de ser de ellos y eso falta pienso que por ahí, también, viene el asunto porque piensan que ellos son administradores y que por ser administradores piensan que se cumpliría esto y no ellos están hechos para que nuestro trabajo sea más fácil esa parte si pienso que falta.

como es el ambiente de trabajo entre la unidad de los pinos y agoyán son dos mundos diferentes aquí es un mundo completamente diferente que allá, por esto mismo porque no hay un lazo y el interés de ser un solo grupo y eso depende mucho de las personas que están al frente entonces habría más interrelación entre jefaturas y gerencias, por ejemplo. eso en ciertas áreas si hay, pero en otras áreas es un poco complicado por las cabezas, nosotros como cabeza de producción y tenemos un subgerente que es abierto, pero hay otras personas que no tienen esa apertura. no hay la interacción y si se maneja por proceso el resultado del uno influye en el siguiente y ahí es una cadena que al final va a terminar en el éxito de todos, y eso falta y no está bien.

Se que esto pasa aquí depende de quién está en las autoridades, todo depende de las cabezas de cada área.

**como es relación entre áreas en agoyán?**

aquí es diferente aquí todos son panas y se trabaja como tal, si necesita hacer un trabajo los mismos jefes vienen y hay la interrelación y se hecha la mano no hay problema. se trabaja en esa armonía.

## **ENTREVISTA 6**

### **Ud. ha presenciado problemas en su área?**

en mi área si he notado cambios de comportamientos causados por sus factores externos al trabajo en su casa. en todo caso uno de mis trabajadores que estuvo emprobleado incluso le pegaron él nos sabía si le mandaron a pegar o fue motivo de un robo y eso obviamente eso influye viene desmotivado con la mente en otro lado, el trabajo que él realiza es específico en donde manejan equipos no hay cabida a desconcentración si falla en un milímetro prácticamente la pieza o vale tiene que repararse y son gastos adicionales y yo necesito que la gente aquí está concentrada. y si he visto a gente que viene desmotivada sin ganas incluso hay gente que son de quito y viajan la madrugada y están mal a nochado entonces no rinde bien en el trabajo entonces eso realmente eso tiene un impacto en el rendimiento del personal. entonces si existe factores que influyen en los trabajadores

### **con qué frecuencia Ud. tiene esos comportamientos?**

realmente el personal si viene con actitud con ganas de trabajar, impactos así negativos y que ellos sean influencia para los demás trabajadores precisamente no he tenido. si vienen tristes o medios cabizbajos, pero como aquí son una familia prácticamente se empiezan a molestar y ahí ya les pasa

he notado que en los trabajadores el trabajo es como un refugio entonces aquí se la pasan más alegres más vivos disfrutan más que estar en sus casas

### **ante esos problemas que acaba de mencionar cómo es su proceso o como Ud. maneja para resolver esos problemas**

la verdad yo entablo una relación de confianza con mi gente, hemos tenido ciertos problemas, pero yo me ofrezco a ayudar incluso dar permisos para solucionar sus cosas si en realidad es algo grave o complejo, les doy comunicación mi apoyo mi soporte, he estado con ellos y su familia prácticamente. hay ese sentido de comunicación.

**a nivel grupal entre personas ha tenido problemas?**

no, mi grupo es compacto es pequeño y nos llevamos bien no he visto y no he notado roces o conflictos internos ni siquiera algún mal día que se han mandado al carajo, ha sido bastante respetuoso y se llevan bien

**y entre áreas?**

bueno a veces en los deportes que es normal, pero de ahí no pasa, es algo ajeno al trabajo.

**tiene buena relación con todos los otros jefes?**

si, la verdad yo procuro siempre ser una persona que escucha a los demás y también que da a exponer su punto de vista realmente me he sentido no he tenido inconveniente con nadie la relación es buena con los demás

cuál es su percepción en cuestión de procesos en el área administrativa?

ahí sí tenemos diferencias de criterio, nuestra percepción como área técnica es que muchas veces allí las administraciones muestran un desinterés un quemimportismo por hacer que fluyan las cosas a veces se nos olvida que todos somos una misma compañía que todos remamos a un solo objetivo, que las máquinas funcionen para poder llevar la energía a todo el país, pero hay gente q no pone esa importancia y pone trabas y pone culpables. no dan soluciones. se quedan como no se pudo y muere el asunto y eso afecta al grupo de trabajo y a los procesos, se retrasan las cosas y ahí uno se estresa y estresa más a la gente y la gente se queja porque no tienen los materiales y es porque la administración no ayuda. ese estrés de que las cosas no fluyan y allá arriba solo digan sabes que no. entonces nosotros que somos de balos nos quedamos más tiempo de la jornada normal, la carga que tenemos es grande a veces nos toca hacer la parte de la administración como documentación y la técnica también y es el trabajo pesado muy grande y cuando me quedo hasta las 7 de la noche y claro eso es molesto porque allá llega las 4 timbran y se van a sus casas mientras acá seguimos en el trabajo cuando hay cierta carga laboral como entregar alguna pieza se extiende la jornada y se pagan horas extra o se crea un segundo turno temporal solo por el tiempo que durara el proyecto y en cuanto a su trabajo que es la producción existe presión?

claro nosotros tenemos fecha de entrega, dependemos del área de mantenimiento ellos tienen ciertas fechas que se autoriza para parar, pero eso está regulado, si se pasa eso genera multas. nosotros tenemos fechas específicas para entregar piezas y ahí si se trabaja hasta 24 horas

seguridad para poder sacar lo q se pide, se conoce la gente aquí la necesidad y fechas y la importancia del trabajo y o tiene problemas de q alguien diga no puedo. pero si la presión existe y siempre existirá porque es un área muy técnica y nosotros somos proveedores para otras centrales, para mí es una presión que nos hace mejores a nosotros mismo y que eso mejora nuestro potencial

### **ha generado malestares?**

claro durante la generación del proyecto siempre es un vaivén de emociones entonces a veces todo va bien y después se daña la máquina y ahí es empieza donde comienza el estrés y la felicidad empieza a bajar hasta solucionar el problema, pero siempre al final es una felicidad porque se acaba el trabajo

### **cuando hay ese vaivén de emociones hay conflictos?**

no se póngase en este caso teníamos planificado terminar el día viernes y no acabamos entonces tenemos que arrancar la jornada el fin de semana para entregar el día lunes y por ahí hay alguien que no pueda trabajar el fin de semana y ya hay incluso una mala gana ya es una baja en la realización del trabajo

### **como Ud. percibe a la unidad administrativa?**

se entiende que la gente de allá hace su trabajo, pero si siento que no se preocupa que no se pone la camiseta para poder darle fluidez y no dan soluciones a las cosas.

la comunicación cuando no se da esa solución cómo es?

es un punto bajo que tiene los pinos que algunas cabezas to toman decisiones propias hay jefes que no toman decisiones y nos toca recurrir donde otras personas, hay diferencias un día dicen una cosa y al día siguiente dicen otra entonces hoy trabaja con lo verde y ahora ya me toca cambiar al rojo y es raro no se trabaja con el mismo sentido y se hacen los que no tienen memoria justificándose que no han dicho cierta cosa.

no hay conexión, allá protegen su puesto de trabajo, se equivocan les botan del trabajo y eso quiere decir que trabajan con miedo.

### **la decisión que toman en los administrativos afecta a su área?**

si claro afecta bastante, realmente no existe procedimientos escritos como se llevaría un flujo dentro de institución. adquirimos un constante cambio de procesos de que un día teníamos que hacer un tipo de documento y después ya cambian

llegan normativas nuevas de matriz, pero nunca se difunden se quedan ahí y cuando se quiere hacer un proceso allá en los pinos nos dicen que está mal y es porque sacan nuevas disposiciones pero que no son comunicadas. entonces si hay falta de comunicación por parte de los pinos, nosotros nos involucramos arriba hacemos el nexo. pero acá es contado las veces que los de arriba vienen a involucrarse contadas han sido unos dos máximos y si es así es por alguna fiesta y no se involucran ni a ver qué es lo que se ha comprado, no asumen ese papel de ver a importancia entre áreas no sabemos en realidad como es su trabajo, falta esa comunicación, y tenemos ese pesar general que no tenemos el apoyo de la administración.

## **ENTREVISTA 7**

### **aquí en los pinos Ud. ha presenciado problemas de comportamiento?**

yo no he tenido esos problemas que han sido conmigo lo que sí he podido notar en las personas que se les nota que les sucede largo, pero no los he vivido, no puedo decir que alguien ha tenido problemas conmigo. he percibido que alguna persona tiene problema por su rostro sus ojos se les nota la diferencia en el comportamiento, si puedo percibir cuando una persona está triste

### **cuando el problema es aquí en la empresa como Ud. percibe?**

yo no me topado con eso sinceramente, es tan bien la forma de cómo tu llega a pedir las cosas y no he tenido una mala respuesta personalmente

### **y a nivel grupal habido algún conflicto y como es el proceso que toman para resolver conflictos?**

los conflictos que hay es entre el departamento de financiero y talento humano se supone que son complicados pasar horas extras del personal y eso se merece una revisión y justo conversaba con mis compañeras que siempre están con problemas con RR.HH. porque no pasan bien las horas extras,, como arreglen el problema es entre ellos se pide que se cambie, y las quejas son que siempre persiste ese problema y que hay sobretiempos en la gente y las nóminas, es un malestar ,siempre que llega fin de mes los problemas se dan con RR.HH., es lo que hablo con mis amigas de RR.HH.

**Ud. como encargada de su departamento que es comunicación, como Ud. maneja esa comunicación para todas las áreas?**

la información que uno se pasa tiene que ser confirmada, verificada no tiene errores, porque yo critico cualquier cosa que yo envío, es porque esa información está contrastada entonces para yo pasar una información a otro departamento siempre veo que este correcto, o tener los mínimos errores, que la comunicación siempre tenga un lenguaje amigable. porque la gente aquí a la gente le gusta ser bien tratado y bien comunicado para que no quede dudas en nasa

**el tipo de comunicación que Ud. comparte cuál es?**

netamente de trabajo, consejos de seguridad de salud, del trabajo, del gobierno disposiciones.

**según compañeros dicen que cuando hay cambios en disposiciones, normativas y entre otros nos son comunicados enseguida y el trabajo les resulta ser doble, que es lo que sucede?**

sería que, si se escape algunas cosas o sino es error de los compañeros, la mayoría de la gente no tenemos esa cultura de leer, y muchos comunicados se quedan sin leer se quedan en sus bandejas del correo, incluso hasta eliminan. y justamente han hecho un acuerdo en donde todos los comunicados que les llegue de este departamento serían leídos o sino se quedan sin saber lo que se haría. Se ha eliminado mucho los textos, ahora nos vamos por cosas dinámicas como los dibujos, pero, aun así, la gente es quemimportista y pelear por eso es una lucha, no tenemos esa cultura.

**la manera de comunicación es solo por correos?**

si de igual manera hay las carteleras, pero igual si la gente no se detiene leer un ratito igual no se van a informar.

**como Ud. percibe el ambiente de trabajo aquí en los pinos?**

yo creo que un error o algo que falta es el manejo del clima laboral porque yo aquí en lo personal percibo desde hace mucho tiempo el ambiente laboral se ha convertido en algo poco denso, pesado pero es por agentes externo, la situación de la institución se ve afectada, estamos a punto de una fusión se ha hecho despidos y eso ha afectado en el clima, a la gente se a estresado se ha enfermado ya no se comparte mucho, se está con miedo y si ha influenciado, la alegría de las personas ya no es como era antes, y es evidente por ende las

relación entre compañeros, se ha reducido los eventos deportivos y otros y por eso nos hemos alejado, se trabaja por trabajar.

**el simple hecho de encontrarse cerca de gerencia ha existido competitividad entre compañeros?**

competitividad si hay en el buen sentido, pero tal vez el mal liderazgo es lo que está ganando aquí, el ser líder es ayudar a ser mejores, pero si un líder a apoyado en sus funciones que le han dado esta para ser daño a la gente para mí eso no es competitividad ni liderazgo, se mal utilizan las funciones que se les han dado, para mi es otra cosa, el ser gerente o jefe es para ayudar a la gente no para q la gente sea sumisa.

**ENTREVISTA 8**

**alguna vez Ud. ha presenciado problemas de comportamiento en su área?**

no, no hay ese tipo de comportamiento, en el área igual todos nos llevamos bien

**como es el ambiente de trabajo en su área?**

nos llevamos bien todos.

**cómo es su relación con las otras áreas?**

bueno como el área es como de control para previo algunos trámites si hay ciertos problemas con otras áreas

**y eso que genera en Ud.?**

en nosotros no habido problema, más bien es en otras áreas, toman como un poco personal

**eso tal vez en Uds. genera malestar por me seguir su proceso?**

a veces el proceso no tiene la agilidad que tendría

**cómo es su percepción en este tipo de problemas cuando no encajan bien para llevar a cabo un proceso?**

bueno es que se da el problema y se crea algún conflicto, la otra parte piensa que se entorpece el trabajo de ellos y entonces ahí se trata de entender a la otra parte que es parte de nuestra función y por eso mandamos hacer cambios o devolvemos procesos.

**como Uds. solucionan eso?**

el proceso llega al área financiera y de ahí al área de contabilidad y ahí se detectan los errores y se devuelve a quien pidió

**y al rato de devolver se retrata el proceso?**

si claro que se retrasara y eso si genera un malestar, se esperaría a que se haga correcciones hay que esperar cuando tendría que fluir más rápido todo trámite.

**y han dado a conocer a tthh ya q es un problema que ayuda a solucionar esos conflictos?**

más bien se va a la persona que requiere ese trámite, servicio o proceso directamente para q ellos se encarguen de los cambios.

**han tenido la necesidad de acudir donde el gerente para solucionar conflictos?**

la verdad yo no, pero algunas personas de mi área si y de igual manera de otros departamentos

yo creo que todos tratamos de hacer las cosas bien para que salgan los procesos.

**han tenido problemas en pago de sueldos?**

una sola vez, pero fue por problemas externos.

hace falta aquí identificar en donde se quedan los procesos para poder mejorar la fluidez y no se quede estancado, y así evitar ese problema.