



## **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

#### **TÍTULO:**


“Diagnóstico de la cultura y el clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo ubicada en el cantón Manta y su incidencia en la eficiencia de los trabajadores”

**AUTORA:** Montesdeoca Vera Viviana Elizabeth

**TUTORA:** Ing. Flor María Calero Guevara, Mg.

**Facultad de Ciencias Administrativas  
Carrera de Administración de Empresas  
MANTA – ECUADOR**

**2018**

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1
		Página 1

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es “Diagnóstico de la cultura y clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo ubicada en el cantón Manta y su incidencia en la eficiencia de los trabajadores”, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita Viviana Elizabeth Montesdeoca Vera, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, período académico 2018-2019, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 27 de agosto de 2018

Lo certifico,

Ing. Flor María Calero Guevara, Mg.

**Docente Tutora**

**Área: Administración**

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA**

Las ideas y declaraciones emitidas en el contenido del informe final de la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor, se han citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

**Viviana Elizabeth Montesdeoca Vera**

**CI: 131578689-5**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado de manera especial a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza para alcanzar mis logros durante todo este proceso de formación académica.

De igual manera, dedico este proyecto de investigación a mi mamá Nery, quien ha sido un pilar fundamental inculcándome valores para ser la mujer que soy, a mi hermana Leandra que siempre ha estado en los buenos y malos momentos de mi vida.

Viviana Montesdeoca Vera

## RECONOCIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme durante todo este camino y darme fuerzas para superar los obstáculos presentados a lo largo de toda mi vida.

De manera muy especial agradezco al pilar fundamental de mi vida, mi Mamá, la persona que desde que tengo uso de razón a estado a mi lado para guiarme y empujarme a seguir adelante en cada caída, quien ha sido mi inspiración diaria a ser cada día mejor y por la cual no habría sido posible que yo culmine mis estudios universitarios; gracias mami te amo.

A mi hermana Leandra que siempre está junto a mí y que llevo siempre su afecto y amor para ser una mejor persona y profesional.

A mi tía Concha gracias por brindarle su apoyo incondicional a mi mami, ya que sin este no hubiese sido posible la culminación de mis estudios.

A la Ing. Flor María Calero, tutora de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de la misma.

A mis compañeros y amigas que estuvieron desde el comienzo en todos los años de estudio y que ahora forman parte importante para mi vida.

## INDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
RECONOCIMIENTO .....	V
Resumen.....	1
<u>I. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>2</u>
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	4
1.2. DISEÑO TEÓRICO.....	7
1.3. Metodología.....	8
1.3.1. Modalidad de la investigación.....	8
1.3.2. Tipo de investigación.....	9
1.3.3. Enfoque Cuantitativo.....	9
1.4. Métodos utilizados.....	9
1.4.1. Método analítico.....	9
2. Fundamentación teórica.....	11
2.1. Clima organizacional.....	11
2.1.1. La Cultura Organizacional .....	12
2.1.2. Comportamiento Organizacional .....	13
2.1.3. Toma de decisiones.....	14
2.1.4. Canales de comunicación.....	15
2.1.5. Factores motivacionales.....	16
2.1.6. La Eficiencia y la Eficacia.....	17
2.1.7. Efectividad empresarial.....	17
2.1.8. Talento Humano.....	19
2.1.9. Innovación .....	20
3. ESTUDIO DE CAMPO.....	24
3.1. Población y muestra.....	24
3.1.1. Población .....	24
3.1.2. Muestra .....	24
3.1.3. Técnicas e instrumentos.....	25
3.2. Análisis e interpretación de resultados.....	26
4. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	39
4.1. Título de la Propuesta .....	39

4.2. Objetivos: .....	39
4.2.1. Objetivo General.....	39
4.2.2. Objetivos Específicos .....	39
4.3. Justificación de la Propuesta .....	40
4.4. Planteamiento de la Propuesta.....	40
4.4.1. Estructura del Plan de Formación .....	41
4.4.2. Diagrama de Flujo para la aplicación del Plan de Formación.....	44
4.4.3. Plan de acción. ....	45
4.4.4. Evaluación.....	45
4.4.5. Seguimiento. ....	46
4.5. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIOS.....	46
4.6. FACTIBILIDAD DE SU APLICACIÓN.....	47
5. CONCLUSIONES.....	48
6. RECOMENDACIONES.....	50
7. Bibliografía.....	51
8. Anexos.....	53

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Grado de Experiencia en obras.	25
<b>Tabla 2:</b> El liderazgo en la constructora Ciudad Rodrigo.	26
<b>Tabla 3:</b> El bienestar de los empleados.	27
<b>Tabla 4:</b> Atención y solución de problemas.	28
<b>Tabla 5:</b> Comunicación formal entre empresa y trabajadores.	29
<b>Tabla 6:</b> Comunicación informal entre empresa y trabajadores.	30
<b>Tabla 7:</b> Esfuerzo de los trabajadores y sus incentivos.	31
<b>Tabla 8:</b> Capacitación al personal.	32
<b>Tabla 9:</b> Reconocimiento de logros de los trabajadores.	33
<b>Tabla 10:</b> Cumplimiento de las metas establecidas.	34
<b>Tabla 11:</b> Ausentismo de los empleados de Ciudad Rodrigo.	35
<b>Tabla 12:</b> Calidad y satisfacción de los usuarios.	36
<b>Tabla 13:</b> Recursos tecnológicos en Ciudad Rodrigo.	37

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	Pág.
<b>Figura 1:</b> Grado de Experiencia en obras.	25
<b>Figura 2:</b> El liderazgo en la constructora Ciudad Rodrigo.	26
<b>Figura 3:</b> El bienestar de los empleados.	27
<b>Figura 4:</b> Atención y solución de problemas.	28
<b>Figura 5:</b> Comunicación formal entre empresa y trabajadores.	29
<b>Figura 6:</b> Comunicación informal entre empresa y trabajadores.	30
<b>Figura 7:</b> Esfuerzo de los trabajadores y sus incentivos.	31
<b>Figura 8:</b> Capacitación al personal.	32
<b>Figura 9:</b> Reconocimiento de logros de los trabajadores.	33
<b>Figura 10:</b> Cumplimiento de las metas establecidas.	34
<b>Figura 11:</b> Ausentismo de los empleados de Ciudad Rodrigo.	35
<b>Figura 12:</b> Calidad y satisfacción de los usuarios.	36
<b>Figura 13:</b> Recursos tecnológicos en Ciudad Rodrigo.	37



## Resumen

El clima y la cultura organizacional son aspectos de mucha relevancia que contribuyen significativamente al desempeño empresarial, evidenciado en la productividad y utilidades adquiridas; en apego a ello, los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo mantienen relaciones interpersonales que podrían ser mejores para colaborar en el desempeño laboral; debido a la situación actual, surge la pregunta: ¿De qué forma la cultura y el clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden en la eficiencia de los trabajadores para mejorar el crecimiento empresarial?. El objeto de estudio son los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo. Se ha basado la investigación en el método analítico, por la revisión bibliográfica de las características correspondiente al tema, así como la investigación de campo tiene enfoque cuantitativo; porque se aplicó la técnica de la encuesta a los empleados de la empresa, donde los resultados demuestran que el clima laboral y la cultura organizacional es aceptable, pero que la necesidad de mejorar existe. Con toda la información recopilada tanto bibliográfica como de campo, se llegó a la conclusión que el clima laboral y cultura organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo, puede mejorar con el conocimiento (capacitación), trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales; con ello mejora el desempeño laboral y en corto plazo la productividad.

# I. INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero ¿dónde queda la compensación por parte de la empresa hacia el trabajador?, los directivos deberían tomar medidas correctivas, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que este es el motor principal dentro de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo teniendo en cuenta lo económico, sino más bien incentivos o factores motivacionales que le permitan desempeñarse de una mejor manera dentro de la organización.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalvez, 1997)

Las empresas actualmente están centradas en el desarrollo, así que es de gran importancia valorar el recurso más significativo con el que cuenta, que es el talento humano ya que de ello depende la eficiencia y profesionalismo que estos asuman a fin de alcanzar los objetivos.

Granell (1997), Definió el término cultura organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja del grupo social de una empresa está determinado por valores, creencias, actitudes y conductas.

Una buena cultura y clima organizacional ayudan y estimulan a ser cada día más competente frente a los compañeros de trabajo, lo que permite que se tome una conducta madura, se comprometen a ser responsables de sus labores dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que el presente trabajo está orientado al diagnóstico de la cultura y clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo

ubicada en el cantón Manta, a través de esta investigación se pretende analizar la incidencia que tiene ésta en el desempeño laboral de los trabajadores y su relación con la efectividad empresarial.

En vista de las actitudes de los empleados encontradas en las empresas y particularmente en la constructora Ciudad Rodrigo, se plantea el problema: ¿De qué forma la cultura y el clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden en la eficiencia de los trabajadores para mejorar el crecimiento empresarial? Por ello, se planteó la hipótesis que La cultura y clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden sobre la eficiencia de los trabajadores durante todas las jornadas de trabajo de manera adecuada, en la que se identifica como variable independiente cultura y clima organizacional, y la variable dependiente es efectividad empresarial.

Los objetivos que se han planteado cumplir en este proyecto son, el principal: Analizar la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo y su relación con la efectividad empresarial. El primer objetivo específico: Analizar de qué manera influye la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección de la empresa constructora Ciudad Rodrigo sobre la efectividad empresarial, segundo objetivo: Indicar de qué forma los canales de comunicación utilizados en la organización inciden en la efectividad empresarial, y tercer objetivo: Identificar de qué modo los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden en la efectividad empresarial.

## **1.1. Antecedentes de la Investigación**

En los últimos años, se han desarrollado investigaciones acerca de la cultura y el clima organizacional, en vista de la atención que debe brindar la empresa al talento humano, sus beneficios y la parte actitudinal para fortalecer el compromiso laboral del empleado.

Muchos autores, investigan específicamente en las empresas constructoras el clima y cultura organizacional, por lo que, se ha considerado las mismas como material bibliográfico válido para ser mencionados en el presente proyecto.

Por esto, Añaños, Gutierrez, & Rengifo (2017), dentro de su investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción, manifiesta lo siguiente:

El sector construcción peruano tiene ciertas características que la diferencian del resto de sectores productivos como el alto movimiento de su personal debido a los trabajos por proyectos que su suelen dar, los sueldos homologados, la presencia de sindicatos, poca capacitación técnica, etc. A esto se le suma que la mayoría de las empresas que conforman este sector son PYMES (Pequeña y Mediana Empresa) que representa el 99.32% del total. Es así que un buen manejo y control del personal puede significar alguna ventaja sobre otros competidores. En base a esta necesidad, encontramos que uno de los motivos más frecuentes de la rotación es el deficiente o mal clima en las organizaciones, aspecto que se ve reflejado en la Satisfacción del trabajador promedio y que muchas veces no es tomado en cuenta por las organizaciones, especialmente las pequeñas y que no tienen una estructura mucha más organizada como las grandes industrias, en donde hay un especial cuidado a estos factores. Es así que, en base a encuestas ampliamente conocidas y validadas, seleccionamos por conveniencia a 5 pequeñas empresas del sector construcción para corroborar estas teorías y evidenciar si existe relación o no entre ellas. Los resultados que arroja

esta investigación revela la existencia de una relación Clima organizacional - Satisfacción laboral positiva en las pequeñas empresas del sector construcción en el Perú e indican que a pesar que, si se obtienen resultados relacionados, también podemos encontrar que algunos aspectos o también llamados dimensiones del Clima Organizacional.

Se puede notar gracias a esta investigación, que se ha concluido que uno de los principales inconvenientes que presentan las empresas de construcción para que los empleados no permanezcan por periodos largos laborando y tener un personal que conoce y se capacite constantemente para que luego dicho conocimiento sea invertido en la misma constructora; es el hecho de contar con un clima organizacional en el que se evidencie actitudes que retrasan los procesos internos y cumplimiento de las actividades de cada empleado.

También se considera relacionado a este tema de estudio, la investigación realizada por Cruzado (2017), que manifiesta lo siguiente:

La presente investigación pretende determinar cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Productividad Laboral de los empleados en la empresa Hexacón Construcciones en el distrito de Independencia en el año 2017. El objetivo es conocer la percepción de los empleados respecto a su medioambiente en el trabajo, tanto como, si las políticas de recursos humanos promueven la existencia de un ambiente grato el cual tiene relación con la Productividad Laboral. La investigación fue un nivel Descriptivo – Correlacional, estudiando cada una de las variables antes mencionadas; por esta razón, fue importante elaborar un instrumento de recolección de datos adaptados a las MYPES del sector de construcción, en este camino el objetivo de estudio fueron los empleados de la empresa Hexacón Construcciones. Esto formulo un propósito para beneficiar a la empresa de servicios de construcción, en este orden dar herramientas y finalmente planificar cambios organizacionales.

Esta relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral es muy estrecha, se manifiesta en las actitudes de las personas y con ello la predisposición al trabajo, puesto que, se ha obligado el trabajo en equipo para alcanzar las metas empresariales, por ello, es indispensable que exista un excelente clima organizacional, que mejoren las actitudes de los empleados, para que generen mayor productividad y se alcancen los objetivos empresariales.

También contribuye a la investigación, con tema relacionado, el autor Meza & Camargo (2015), el cual aporta con:

El sector construcción se destaca por el aporte que hace a la economía santandereana, haciéndose por ello atractivo para el estudio, además, la demografía del personal contratado para la ejecución de las labores hace que este posea unas características especiales para su manejo efectivo y la alineación con la planeación estratégica de la organización. Para realizar el análisis, se inició la investigación en una de las empresas más representativas de la ciudad en el sector de la construcción, elegida por su trayectoria, calidad y buen nombre. Se tomó una muestra representativa de empleados directos y se analizó inicialmente a través del cuestionario de Cameron y Quinn, de esto con el fin de generar un diagnóstico de la cultura actual de la compañía. A continuación, se aplicó un cuestionario basado en cinco dimensiones (organización y puesto de trabajo como componentes de la planeación estratégica y valores, motivación y comunicación como componentes de la C.O.) para determinar si la cultura presente está alineada a la planeación estratégica. Por último, se plantearon estrategias pertinentes para cada caso, con el fin de alinear las variables y encaminarlas hacia el aumento del desempeño organizacional como factor de diferenciación y competitividad.

Con ello, se muestra las necesidades que existen en las empresas constructoras, por analizar el clima organizacional en vista de las diferencias

demográficas que tiene el personal, los puestos de trabajo que desempeñan entre otros factores asociados a la personalidad de cada uno de ellos.

## **1.2. DISEÑO TEÓRICO**

### **1.2.1. Formulación del Problema**

¿De qué forma la cultura y el clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden en la eficiencia de los trabajadores para mejorar el crecimiento empresarial?

### **1.2.2. Objeto**

Los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo.

### **1.2.3. Objetivos**

#### **1.2.3.1. General**

- Diagnosticar la incidencia de la cultura y el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo y su relación con la efectividad empresarial.

#### **1.2.3.2. Específicos**

- Analizar de qué manera influye la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección de la empresa constructora Ciudad Rodrigo sobre la efectividad empresarial.
- Indicar de qué forma los canales de comunicación utilizados en la organización inciden en la efectividad empresarial.
- Identificar de qué modo los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo inciden en la efectividad empresarial.

#### **1.2.4. Hipótesis**

La cultura y clima organizacional de la empresa constructora Ciudad Rodrigo incide de forma positiva sobre la eficiencia de los trabajadores y mejora el crecimiento empresarial.

#### **1.2.5. Variables**

##### **1.2.5.1. Variable independiente**

Cultura y clima organizacional.

##### **1.2.5.2. Variable dependiente**

Eficiencia de los trabajadores.

#### **1.3. Metodología**

##### **1.3.1. Modalidad de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación se ha basado en el método científico, esto gracias a que las investigaciones que le anteceden han aplicado estrategias y metodologías que han sido comprobadas científicamente; mismas a las que se realizaron la consulta bibliográfica pertinente, así como la respectiva confiabilidad de las fuentes utilizadas.

**Bibliográfica Documental:** Para llevar a cabo el proyecto de investigación se utilizó la investigación bibliográfica documental ya que para su realización se conseguirá y documentará de manera organizada la información obtenida en libros, revistas, tesis, etc. con la finalidad de que la investigación permita una mayor comprensión y el investigador pueda conceptualizar las variables.

**Investigación de Campo:** Además, se utilizó la investigación de campo, ya que de esta manera se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo; a través de la encuesta, cuyo cuestionario fue elaborado por la autora del presente proyecto, revisado y aprobado por el tutor. Se



podrá recabar la información necesaria para estar al tanto de la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio.

### **1.3.2. Tipo de investigación**

El propósito de este proyecto de investigación fue analizar la incidencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo y su relación con la efectividad empresarial, utilizando una metodología adecuada con carácter científico.

**Investigación no Experimental:** Este proyecto utiliza la investigación no experimental ya que solo se pretende analizar el comportamiento de los fenómenos sin hacer uso de la manipulación de las variables.

### **1.3.3. Enfoque Cuantitativo.**

“Cuando hablamos de una investigación cuantitativa damos por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado.” Hernández (2006, pág. 10)

Debido a la investigación de campo, se desarrolló este proyecto con un enfoque cuantitativo, puesto que se midieron los resultados proporcionados por el objeto de estudio que son los empleados de la organización, procediendo al análisis e interpretación de dichos datos una vez que fueron tabulados.

## **1.4. Métodos utilizados**

### **1.4.1. Método analítico**

En la presente investigación se ha utilizado el método analítico, debido al informe detallado de las características que debe tener la organización con respecto al clima y cultura organizacional.

Con el estudio bibliográfico de las fuentes consultadas, también se ha estructurado las características comunes de las organizaciones respecto al clima organizacional, el trabajo en equipo y dotes de liderazgo del personal, dichas características contribuyen a generar propuestas coherentes para el mejoramiento de la situación actual.

## **2. Fundamentación teórica**

### **2.1. Clima organizacional**

El clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. De ahí que Rensis Likert (1968) plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él.

La teoría de Rensis Likert (1968), de corte integrador, cuenta con evidencia tanto para los factores objetivos como para los factores subjetivos, ya que, por un lado, hay estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima laboral; y, por otro lado, varios estudios también reportan que el clima organizacional tiene influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo. (Arias Gallegos & Arias Cáceres, 2014)

Uribe, Patlan, & García (2015) mencionan a Forehand y Gilmer (1964), quienes definieron el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Esparragoza, Sánchez, & Martínez (2014) mencionan diversos criterios de clima de manera cronológica; en ellas se ven las diferencias y coincidencias que sobre el concepto tienen diversos autores representativos de la literatura especializada. Se puede ver una orientación de mayor estructura conforme se avanza en el tiempo, ya que se incluyen conceptos más ricos en variantes y alcances en interactividad y relación del espacio; se puede considerar como factor común el hecho de que la mayoría de los

autores definen al constructo como el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma.

Son diversas las definiciones de clima organizacional, pero cada uno de los autores citados coinciden que éste no es más que la percepción de los trabajadores sobre la empresa. El clima laboral es una variable clave dentro de la organización, y aun cuando no puede ser observado o palpado, este se percibe y puede llegar a afectar en todos los aspectos dentro de la empresa.

Es por ello que surge la necesidad de instruirse, entenderlo y atenderlo para beneficio de todos sus colaboradores; de esta manera el clima existente dentro de la organización será más cómodo y agradable lo que conlleva a brindar un producto o servicio con mejor calidad.

El clima no es más que las apreciaciones que tienen las personas de su lugar de trabajo.

### **2.1.1. La Cultura Organizacional**

Para Ruiz & Valencia (2012, pág. 285) La cultura organizacional es definida como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales" Estos significados y comportamientos son definidos por la alta gerencia en su estructura, su plataforma estratégica, su clima organizacional y la concepción que tiene del empleado para la consecución de las metas institucionales.

Pérez (2009, pág. 56), en una investigación sobre cultura organizacional en Colombia, se hace referencia a la cultura organizacional como la suma de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización que influye en sus comportamientos y que "es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida"

Chiavenato (2010) menciona que la cultura organizacional solo se percibe u observa a sí misma por medio de sus efectos y consecuencias, con la capacidad de reflejar la mentalidad que predomina en la organización.

La cultura organizacional es un elemento importante para promover la competitividad de la empresa, dentro de ésta están inmerso los valores, normas, comportamientos mitos y creencias que constituye un marco de referencia compartido por todos quienes conforman la organización. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

Para Delgado & Seminario (2016), la cultura organizacional no es un hecho que se hereda, por el contrario, se tiene que trabajar, aprender, interiorizarla para luego transmitirla con el ejemplo. Así mismo, la cultura está formada por principios compartidos por los integrantes de la organización que le brindan una identidad a la empresa la hacen distinta de las demás.

Cada uno de los empleados de una empresa, con sus características propias contribuyen o no a la cultura organizacional, con esto permiten dar una identidad a la empresa, así como también la eficiencia del desempeño da una visión acertada a los clientes.

### **2.1.2. Comportamiento Organizacional**

El Comportamiento Organizacional (CO) ayuda a las personas en las organizaciones (gerentes, empleados, etc.) a tener un mejor manejo y mejorar la eficacia. Chiavenato (2009). Para este autor, un gerente que entiende el Comportamiento Organizacional puede tomar decisiones más adecuadas en relación con situaciones específicas; y hace más fácil su capacidad de resolver problemas y ayudar a personas y grupos a alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

Como mencionan Robbins & Judge (2013, pág. 10), el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia

en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Hellriegel & Slocum (2009, pág. 18), muestran coincidencias con las afirmaciones de Chiavenato, al afirmar que “el estudio del Comportamiento Organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y/o directivo efectivo.”

El comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura; mayormente se centra en el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización ya que depende de ellos que la empresa logre los objetivos planteados. estudiar el comportamiento en las organizaciones permitirá que se alcance la productividad eficientemente, además ayuda a identificar cuáles son los factores que no permiten que se logre un buen desempeño, para de esta manera poder tomar las mejores decisiones para bien de la empresa.

### **2.1.3. Toma de decisiones**

Solano (2013) menciona a Robbins (1987), en la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas.

Posteriormente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Todas las personas toman decisiones en la vida diaria, y esto no es diferente dentro de las organizaciones; El gerente o la persona encargada de la empresa debe entender la estrategia a seguir para la toma de una decisión. Se debe escoger varias alternativas, analizarlas y ver cuál es la mejor opción que brinde mayores beneficios hacia la empresa.

#### **2.1.4. Canales de comunicación**

Los sistemas y mecanismos de comunicación, participación y consulta también son considerados por las tres normas así: ISO 14001:2004 y OHSAS 18001: 2007, en sus numerales 4.4.3 respectivamente y la norma ISO 9001:2008, en sus numerales 5.5.3 y 7.2.3, mecanismos y canales de comunicación para garantizar la eficaz comunicación del sistema de gestión integrado. la relación de responsables, la información y los canales de comunicación que se utilizan para transmitirla determinará el éxito empresarial en el cumplimiento de las actividades asignadas. (Roncancio, Castro, & Rivera, 2015)

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que se trata de hacer, casi siempre su respuesta será favorable. (Casares, 2007)

Nosnik (2003) sugiere un modelo de comunicación organizacional que comprende varios niveles y culmina con lo que él llama comunicación productiva. Su punto de partida es el señalamiento acerca de que la información que fluye en la empresa es poder, se ha traducido en más de una ocasión en la frase que justifica el centralizar la toma de decisiones y manejar de forma autoritaria la difusión de la información por parte del líder.

En este planteamiento se pasa de la mentalidad de que la información es poder al enfoque de compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores, para generar sistemas más justos y poderosos, la

clave de éxito en esta transformación es nuestra capacidad de generar receptividad.

La comunicación es clave dentro de las empresas, es una actividad que realizan diariamente las personas ya que interactúan con sus compañeros, jefes, clientes y de igual manera reciben información y se coordina con equipos de trabajo; de ahí la importancia de lograr una buena comunicación dentro de las organizaciones.

Una comunicación interna bien diseñada permitirá una convivencia de respeto e integración por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.

### **2.1.5. Factores motivacionales**

Para poder describir lo que es la motivación, de acuerdo a Jaramillo (2010), este lo define como: “la motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo”, dicho en otras palabras, la motivación es una fuerza que viene desde dentro del ser humano ya sea fisiológico, emocional, psicológico o algún proceso intelectual para realizar una conducta o bien para no realizarla. En el área laboral esto cobra mucho valor ya que sabiendo como motivar a un empleado, esta puede lograr los objetivos que se están buscando.

Se tiene entonces que la motivación para el trabajo es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, en ese sentido la comprensión de la motivación para el trabajo, permite explicar por qué la persona dirige su esfuerzo y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización (Hernández, Ávila, Nistal, Verduzco, & Miranda, 2015)

La motivación es un factor importante para poder alcanzar las expectativas de vida que cada una de las personas tienen. La motivación es una herramienta imprescindible en el medio laboral, ya que por medio de



esta tanto el trabajador, así como la empresa pueden llegar a obtener resultados satisfactorios además existen factores dentro del trabajo que pueden generar una actitud motivada en los empleados, tales como el aumento salarial, el reconocimiento de la empresa hacia los empleados, entre otras.

#### **2.1.6. La Eficiencia y la Eficacia**

Pineda & Valdivia (2017), definieron que la eficiencia es desarrollar los procesos y los entregables del proyecto con calidad y con consumo mínimo de los recursos con los que se cuenta, el grado de satisfacción del cliente será un resultado de este desempeño.

Para Valgui & Aguinaga (2016), la eficiencia y eficacia de las operaciones, son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización. Este objetivo está relacionado con los controles que la administración debe adoptar, para protección de sus operaciones.

Montaño (2011), considera que la eficacia, los resultados obtenidos, permiten la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización, y que la eficiencia es la relación entre recursos y resultados.

En otras palabras, la eficacia es hacer las cosas correctas mientras que la eficiencia es hacer correctamente las cosas; es decir en la primera cumplir con los objetivos en el lapso estipulado mientras que en la segunda es lograr con el objetivo, pero en el menor tiempo posible optimizando los recursos.

#### **2.1.7. Efectividad empresarial**

(Sánchez, Martínez, & Castillo, 2015) Mencionan a Pfeffer y Salancik (2003), "la efectividad es un estándar externo", que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva.

En cuanto a la relación entre clima organizacional y efectividad empresarial la diversidad de opiniones es muy alta. Según Silva (1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en la efectividad empresarial, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera como está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre la efectividad organizacional. Por ejemplo, Silva señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar la efectividad.

El recurso humano es parte fundamental para que se llegue a la efectividad, pero esto solo va a suceder si éste se siente cómodo, capacitado, motivado; de esta manera la organización lograra ser más competitiva.

Aquello que realmente interesa al cliente es la efectividad de la empresa, que sepa satisfacer sus necesidades con productos y servicios. Para que una organización sea efectiva debe tener claro sus metas estratégicas, cómo le afecta cada una de las decisiones que se tome dentro del negocio y saber medir el avance que logra en la obtención de los resultados.

Además, cabe señalar lo necesario e importante que es incluir la tecnología como parte esencial de la estrategia empresarial, ya que hoy en día con la globalización se debe estar a la vanguardia con los avances tecnológicos.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología, el ambiente exterior y el equilibrio que se logre entre cada uno de ellos.

### **2.1.8. Talento Humano**

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios, aun cuando las extensas literaturas de las ciencias administrativas a lo largo de más de un siglo manifiestan “el recurso humano es el activo más valioso”. Los expertos de esta importante ciencia han escrito sobre el recurso humano una variedad de textos con nuevas teorías y modelos cuyos aportes son excelentes para ser aplicados en las organizaciones, pero a veces parecieran prácticas gerenciales que pasan de moda rápidamente, aparte de no poderse aplicar en países con cultura menos desarrolladas que las nuestras, sin embargo, su referencia es relevante para lograr el éxito en aquellas organizaciones cuando las adaptan.

Por tanto, al referirse al Talento Humano se hace mención a ese recurso importante, pero desde una concepción más actualizada considerando los cambios y avances en la sociedad del siglo XXI, con matices más específicos dentro de una organización social. Como resultado, se han presentado diversas posiciones y conceptos, en relación a ese individuo con características muy concretas y complejas que interactúa en una organización bien sea pública, privada, pequeña mediana o gran empresa, pero que algunos gerentes parecieran no valorar.

El recurso más importante y valioso es el talento humano, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas genera grandes beneficios. Es así como un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. La finalidad es que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización”. (Palacios, 2010)

Al transcurrir el tiempo, ha existido un contexto amplio, y sobre todo un proceso evolutivo, el cual se ha sentido en gran parte en las instituciones bien sea públicas o privadas, su recurso más importante el talento humano, ha evolucionado y ha dado muchos frutos, el buen funcionamiento de este recurso depende el éxito o el fracaso de las instituciones u organizaciones, capacitar a este recurso representa beneficios futuros. En el pasado no se consideraba al talento humano como parte fundamental de las organizaciones, tampoco era considerado en procesos de cambios, siendo el mismo el capital más valioso de la institución.

La gestión de talento humano es un proceso que integra a colaboradores a una fuerza global, lo potencializa y retiene a lo mejor de su talento logrando un objetivo deseado.

#### **2.1.9. Innovación**

La innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento. Michael Porter (1993) afirmaba que la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar.

En palabras de Porter, la única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente. Por eso resulta fundamental fijar atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en la organización, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de innovación. (Acuña, 2016)

Ahora, considerando la innovación en términos estratégicos, Porter señala que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes.

Sin embargo, este concepto puede ser mucho más amplio, tal como lo expresa Acuña quien menciona a Ramírez, Martínez y Castellanos (2012), ya que la innovación, que puede entenderse como el proceso mediante el

cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social. (Acuña, 2016)

La innovación es un término que ha existido desde hace ya mucho tiempo y ha venido evolucionando continuamente. Si se le da un vistazo al pasado se evidencian las transformaciones que han ocurrido en un sinnúmero de cosas que cambiaron la vida en muchos sentidos. Visto desde el punto empresarial la innovación es la acción de provocar valor en la empresa ya que en la actualidad ninguna empresa puede estar vigente en el mercado sin la innovación.

En el mundo actual que vivimos, la globalización ha hecho que la competencia sea cada vez más fuerte, la importancia de innovación en el mundo empresarial está en garantizar que la empresa siempre tenga una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, que pueda lograr sus objetivos y que tenga mayor productividad y crecimiento económico.

#### **2.1.10. Modelos para medir o analizar la cultura y clima organizacional.**

##### **Modelo cultural de Cameron y Quinn**

Cameron y Quinn (2006) proponen una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Marco de valores en competencias (Competing Values Framework) que permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).

Este modelo define cuatro tipos de cultura según Cameron y Quinn (2006) los cuales son:

1. **La cultura de clan:** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una

familia. Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas.

2. **La cultura de adhocracia;** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.
3. **La cultura de mercado;** Es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas.
4. **La cultura de jerarquía;** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante.

El modelo Marco de valores en competencias (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn (2006) es uno de los modelos culturales más referidos y validados para el diagnóstico y el cambio cultural organizacional ofrece seis ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, cuantitativa y cualitativa, es manejable y es válido. Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando uno de los cuatro grandes clases o tipos de culturas dominantes.

### **Cuestionario de Litwin y Stringer**

Litwin & Stringer (1968) en un estudio pionero y clásico midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. Cabe destacar que la mayoría de estas dimensiones han sido confirmadas en otros estudios (Mejias, Reyes, & Arzola, 2006).

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto:

1. **Estructura.** El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. **Responsabilidad.** El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. **Recompensa.** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. **Riesgo.** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. **Calidez.** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. **Apoyo.** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. **Normas.** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. **Conflicto.** El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. **Identidad.** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

### 3. ESTUDIO DE CAMPO

#### 3.1. Población y muestra

##### 3.1.1. Población

La población de esta investigación está constituida por 430 trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

##### 3.1.2. Muestra

Cuando hay una población no muy grande, la muestra debe ser muy representativa, si es factible toda la población. En el presente proyecto se ha calculado la muestra de la siguiente manera:

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Tamaño de la Población: 430

Fórmula a utilizar:  $n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$ , donde:

n = Tamaño de la muestra.	261
z = nivel de confianza deseado.	1,96
P = proporción de la población con la característica deseada (éxito).	0,5
q = proporción de la población sin la característica deseada (fracaso).	0,5
e = nivel de error dispuesto a cometer.	0,05
N = tamaño de la población	430

El tamaño de la muestra es de 261 trabajadores de la empresa Ciudad Rodrigo, por lo tanto, se aplicó la encuesta a está cantidad de personas.



### **3.1.3. Técnicas e instrumentos**

**Recolección de información:** Las fuentes primarias que han sido consultadas, son: los empleados de la empresa Ciudad Rodrigo.

Se utilizó la encuesta como técnica de investigación de campo.

**Encuestas:** Esta técnica ha sido aplicada para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa Ciudad Rodrigo, consta de preguntas cerradas y se aplicó a un total de 261 encuestados, tal como se ha calculado la muestra necesaria.

#### **Plan de procesamiento de información:**

- Elaboración de fichas de fuentes bibliográficas y de campo.
- Revisión sistemática de las fichas de información.
- Tabulación de los datos obtenidos en la encuesta aplicada.
- Análisis e interpretación de los resultados.

## 3.2. Análisis e interpretación de resultados

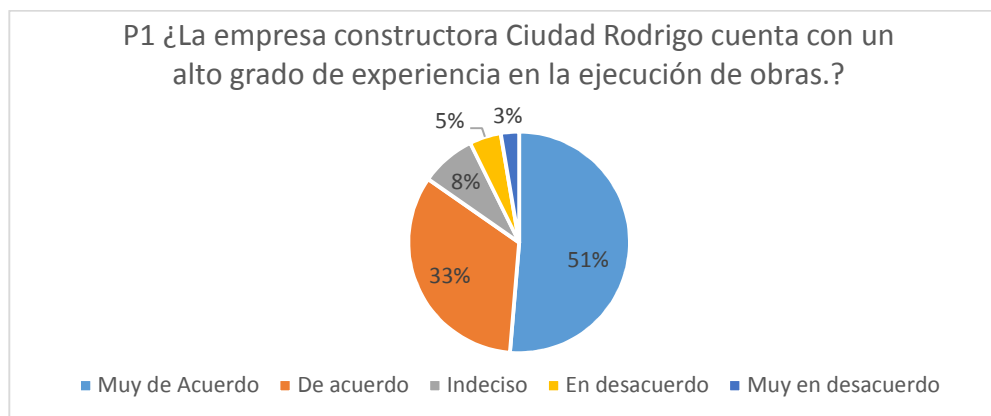
### 3.2.1 ENCUESTA:

La encuesta ha sido aplicada a 261 empleados de la empresa Ciudad Rodrigo, ubicada en la ciudad de Manta. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 1:** Grado de Experiencia en obras.

P1 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo cuenta con un alto grado de experiencia en la ejecución de obras.?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	134	51,34
De acuerdo	87	33,33
Indeciso	21	8,05
En desacuerdo	12	4,60
Muy en desacuerdo	7	2,68
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 1:** Grado de Experiencia en obras.



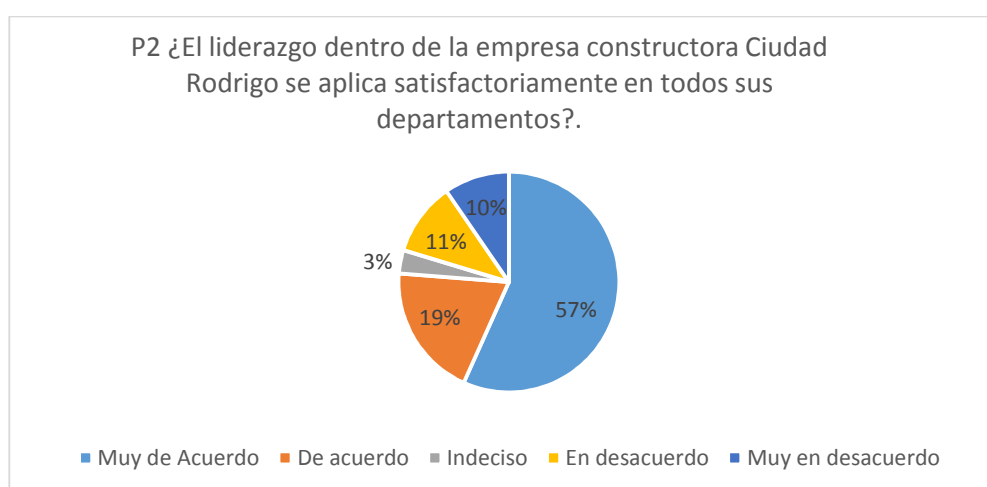
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo, en que la empresa constructora Ciudad Rodrigo cuenta con un alto grado de experiencia en la ejecución de obras, alcanzando un porcentaje de 51,34%; mientras que el 33,33% está de acuerdo; quienes están indecisos alcanzan un porcentaje de 8,05%; 4,60% tienen quienes están en desacuerdo y apenas el 2,68% está muy en desacuerdo.

**Interpretación:** La mayoría está muy de acuerdo, porque la constructora lleva muchos años trabajando a nivel nacional con macroproyectos de construcción que ha elevado su experiencia y se ha constituido en una empresa grande posicionada en el mercado nacional.

**Tabla 2:** El liderazgo en la constructora Ciudad Rodrigo.

P2 ¿El liderazgo dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo se aplica satisfactoriamente en todos sus departamentos?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	148	56,70
De acuerdo	51	19,54
Indeciso	9	3,45
En desacuerdo	28	10,73
Muy en desacuerdo	25	9,58
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 2:** El liderazgo en la constructora Ciudad Rodrigo.



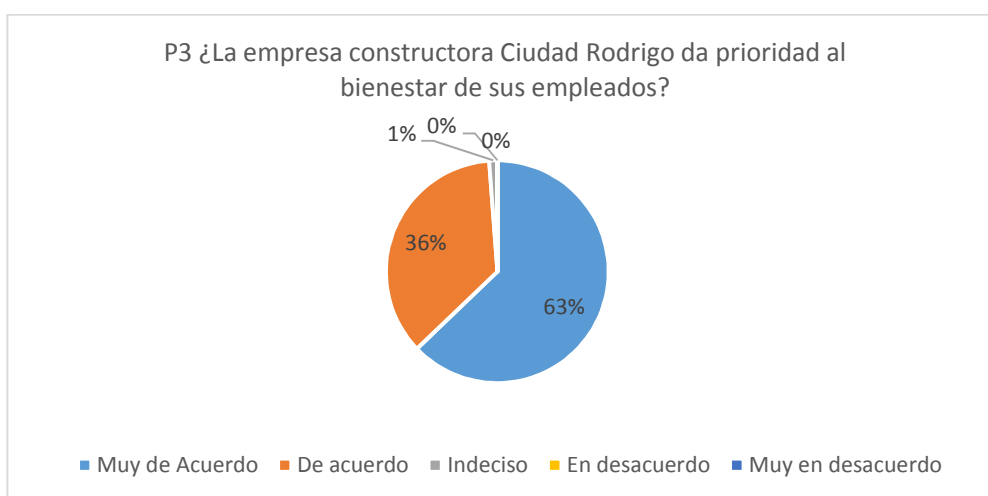
**Análisis:** En esta pregunta, los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo con que el liderazgo dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo se aplica satisfactoriamente en todos sus departamentos, teniendo un porcentaje de 56,70%; quienes están de acuerdo, alcanzan un porcentaje de 19,54%; y las minorías tienen 10,73%, 9,58% y 3,45% que corresponden a quienes están en desacuerdo, muy en desacuerdo e indeciso respectivamente.

**Interpretación:** Los encuestados en su mayoría están muy de acuerdo, porque la empresa promueve el liderazgo mediante los jefes departamentales, el incentivo de capacitación y comisiones; con esto los empleados buscan también ser líderes para alcanzar mejores sueldos y ser partícipes de las comisiones que la empresa entrega. Quienes están muy en desacuerdo, son empleados que siguen trabajando igual que el principio y no buscan superarse y ascender de cargos en la empresa constructora.

**Tabla 3:** El bienestar de los empleados.

P3 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo da prioridad al bienestar de sus empleados?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	164	62,84
De acuerdo	94	36,02
Indeciso	3	1,15
En desacuerdo	0	-
Muy en desacuerdo	0	-
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 3:** El bienestar de los empleados.



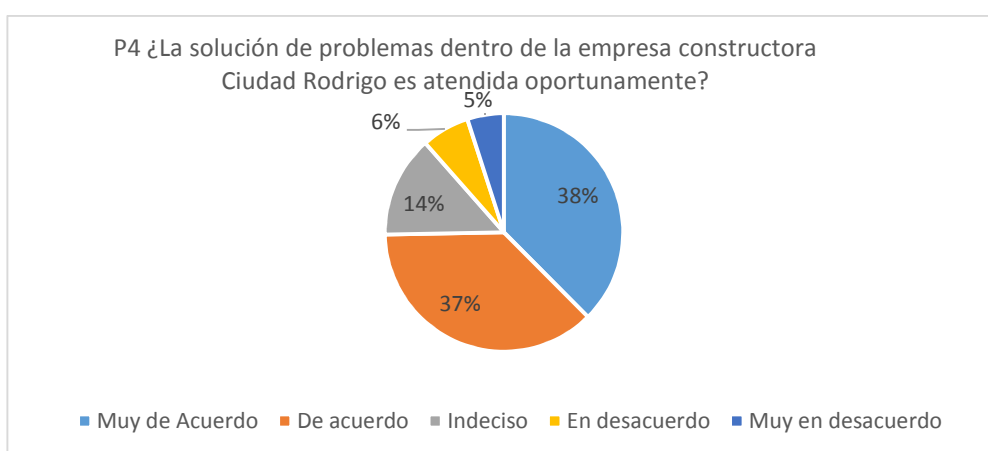
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo con que la empresa constructora Ciudad Rodrigo da prioridad al bienestar de sus empleados, esta porción alcanza un porcentaje de 62,84%; en la misma percepción, quienes están de acuerdo alcanza el 36,02%; quienes están indecisos apenas el 1,15%; no hay encuestados que estén en desacuerdo ni muy en desacuerdo, por esto sus porcentajes son de 0,00%.

**Interpretación:** Debido a la cantidad de empleados, la empresa tiene un departamento ampliamente equipado para la atención de talento humano, por ello prevalece el interés por el bienestar de sus empleados en todos los aspectos.

**Tabla 4:** Atención y solución de problemas.

P4 ¿La solución de problemas dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es atendida oportunamente?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	98	37,55
De acuerdo	97	37,16
Indeciso	36	13,79
En desacuerdo	17	6,51
Muy en desacuerdo	13	4,98
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 4:** Atención y solución de problemas.



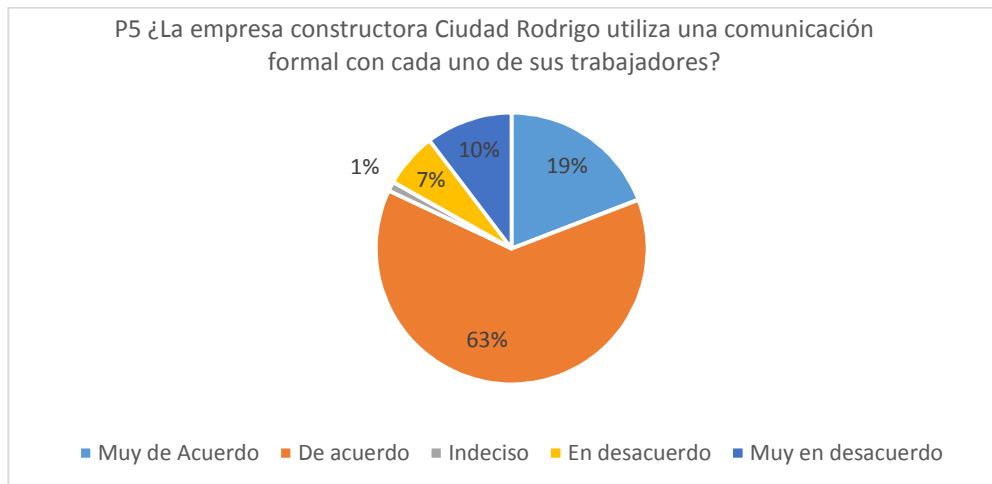
**Análisis:** En esta pregunta, los encuestados, en su mayoría, están muy de acuerdo en que la solución de problemas dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es atendida oportunamente, con un porcentaje de 37,55%; muy cercano a ellos se encuentran quienes están de acuerdo, en un 37,16%; ya con mayor diferencia de puntos porcentuales, se encuentran quienes están indecisos de su respuesta, en un 13,79%; y la minoría tienen 6,51% y 4,98% que corresponde a las respuestas de en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados están muy de acuerdo, porque los problemas de cualquier índole son resueltos a la brevedad posible, puesto que la empresa tiene como política mitigar los sucesos de problemas o inconvenientes que tengan los empleados, dentro de lo posible; quienes no lo consideran así es porque han solicitado solución a inconvenientes que se escapan de las manos de la empresa.

**Tabla 5:** Comunicación formal entre empresa y trabajadores.

P5 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo utiliza una comunicación formal con cada uno de sus trabajadores?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	50	19,16
De acuerdo	164	62,84
Indeciso	3	1,15
En desacuerdo	17	6,51
Muy en desacuerdo	27	10,34
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 5:** Comunicación formal entre empresa y trabajadores.



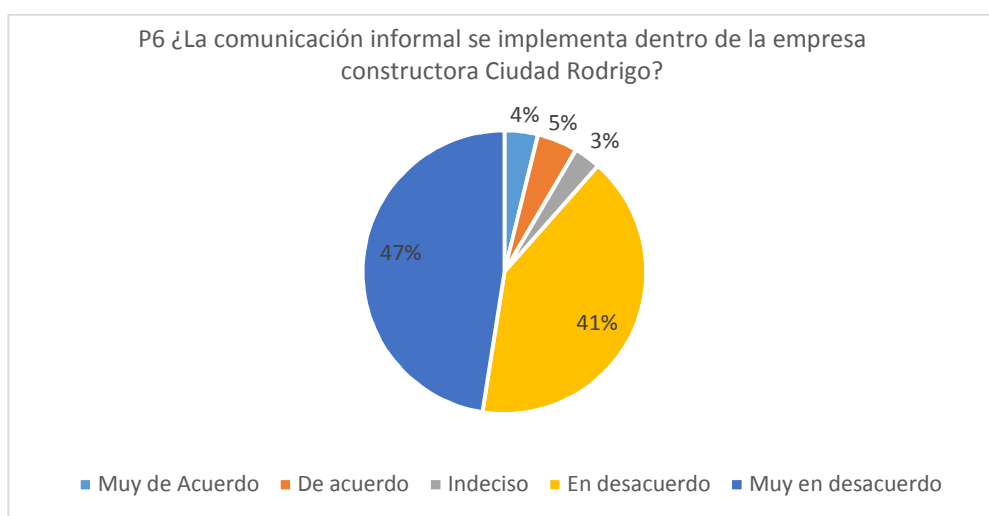
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados, responden a estar de acuerdo en que la empresa constructora Ciudad Rodrigo utiliza una comunicación formal con cada uno de sus trabajadores, en un 62,84%; continuando a este porcentaje siguen los que están muy de acuerdo, que representan el 19,16%; seguido a ello están muy en desacuerdo en un 10,34%; el 6,51% está en desacuerdo y apenas el 1,15% está indeciso en responder la pregunta presentada.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados están de acuerdo porque adicional a la comunicación formal, se debe utilizar alto nivel técnico, por lo que, se busca siempre que esa comunicación sea de manera física y digital siempre, los empleados que incurren en la comunicación informal es por la falta de conocimiento técnico según sean los casos.

**Tabla 6:** Comunicación informal entre empresa y trabajadores.

P6 ¿La comunicación informal se implementa dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	10	3,83
De acuerdo	12	4,60
Indeciso	8	3,07
En desacuerdo	107	41,00
Muy en desacuerdo	124	47,51
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 6:** Comunicación informal entre empresa y trabajadores.



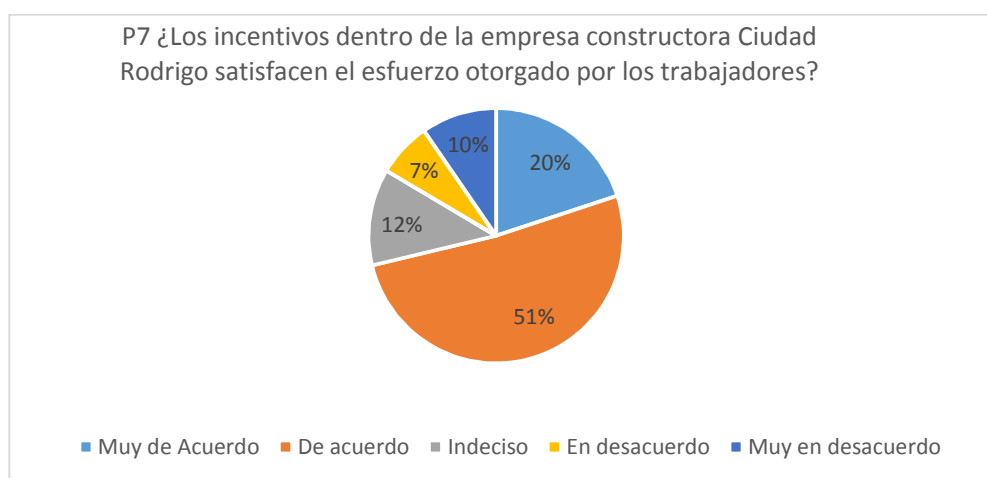
**Análisis:** En esta pregunta, los resultados obtenidos demuestran que, la mayoría está muy en desacuerdo, alcanzando el 47,51%; en que la comunicación informal se implementa dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo; el 41,00% está en desacuerdo, y con diferencia notable se manifiestan quienes están de acuerdo, muy de acuerdo e indeciso teniendo como porcentajes 4,60%; 3,83% y 3,07% respectivamente.

**Interpretación:** La mayoría está muy en desacuerdo, porque la comunicación informal no se fomenta entre los empleados en cada uno de los departamentos, todos utilizan un lenguaje acorde al lugar en el que están desempeñando sus labores; sin embargo, quienes opinan lo contrario consideran que la amistad que han creado a lo largo del tiempo permite utilizar comunicación informal entre ellos.

**Tabla 7:** Esfuerzo de los trabajadores y sus incentivos.

P7 ¿Los incentivos dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo satisfacen el esfuerzo otorgado por los trabajadores?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	52	19,92
De acuerdo	134	51,34
Indeciso	32	12,26
En desacuerdo	18	6,90
Muy en desacuerdo	25	9,58
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 7:** Esfuerzo de los trabajadores y sus incentivos.



**Análisis:** En esta pregunta, los encuestados, en su mayoría están de acuerdo en que los incentivos dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo satisfacen el esfuerzo otorgado por los trabajadores, con un porcentaje de 51,34%; con diferencia de puntos porcentuales se manifiestan quienes están muy de acuerdo, con un porcentaje de 19,92%; seguido a ellos quienes están indecisos alcanzan un porcentaje de 12,26%; y en la minoría se encuentran quienes están muy en desacuerdo y en desacuerdo con 9,58% y 6,90% respectivamente.

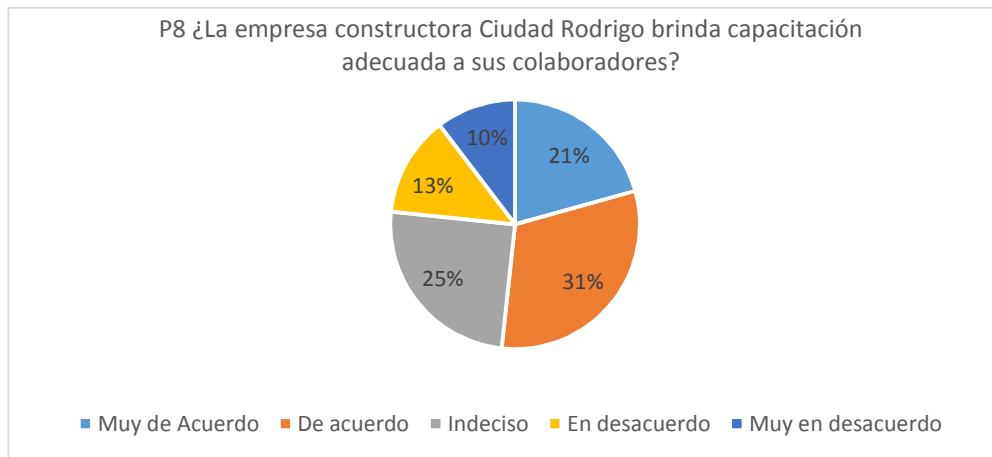
**Interpretación:** El esfuerzo que realizan los trabajadores, son valorados en la empresa, por ello existen incentivos que van acorde al esfuerzo que realiza cada empleado, principalmente a quienes se destacan demostrando el compromiso profesional que tienen para cumplir las metas empresariales por sobre todas las cosas.



**Tabla 8:** Capacitación al personal.

P8 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo brinda capacitación adecuada a sus colaboradores?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	54	20,69
De acuerdo	81	31,03
Indeciso	65	24,90
En desacuerdo	34	13,03
Muy en desacuerdo	27	10,34
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 8:** Capacitación al personal.



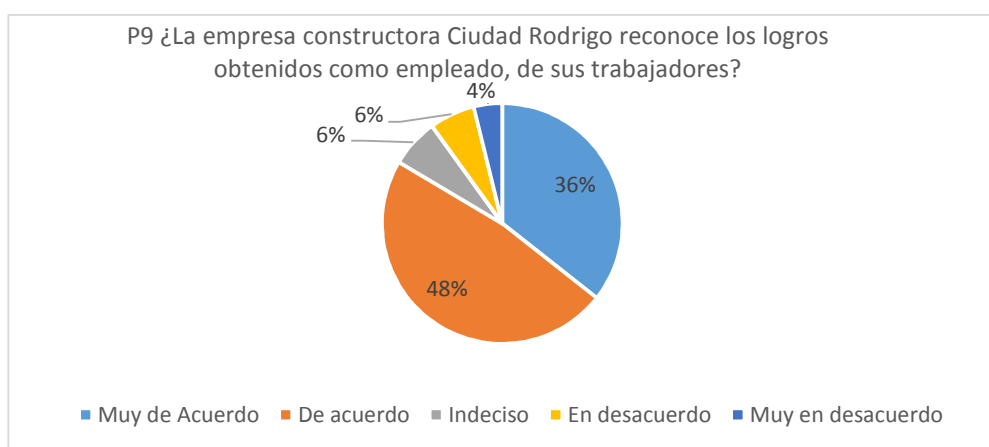
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados consideran estar de acuerdo con que la empresa constructora Ciudad Rodrigo brinda capacitación adecuada a sus colaboradores, con un porcentaje del 31,03%; seguido a ellos quienes están indecisos alcanzan un porcentaje del 24,90%; el 20,69% obtuvieron como resultado los que están muy de acuerdo; con el 13,03% quienes están en desacuerdo y apenas el 10,34% está muy en desacuerdo.

**Interpretación:** La mayoría está de acuerdo, puesto que, existe la promulgación de capacitaciones para conocer la utilización de los nuevos materiales de construcción que al pasar el tiempo se van actualizando, quienes están en desacuerdo es porque las capacitaciones no son muy seguidas y que en algunos casos no preguntan qué tan alineados a su desempeño laboral se encuentran para aplicar la capacitación.

**Tabla 9:** Reconocimiento de logros de los trabajadores.

P9 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo reconoce los logros obtenidos como empleado, de sus trabajadores?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	93	35,63
De acuerdo	125	47,89
Indeciso	17	6,51
En desacuerdo	16	6,13
Muy en desacuerdo	10	3,83
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 9:** Reconocimiento de logros de los trabajadores.



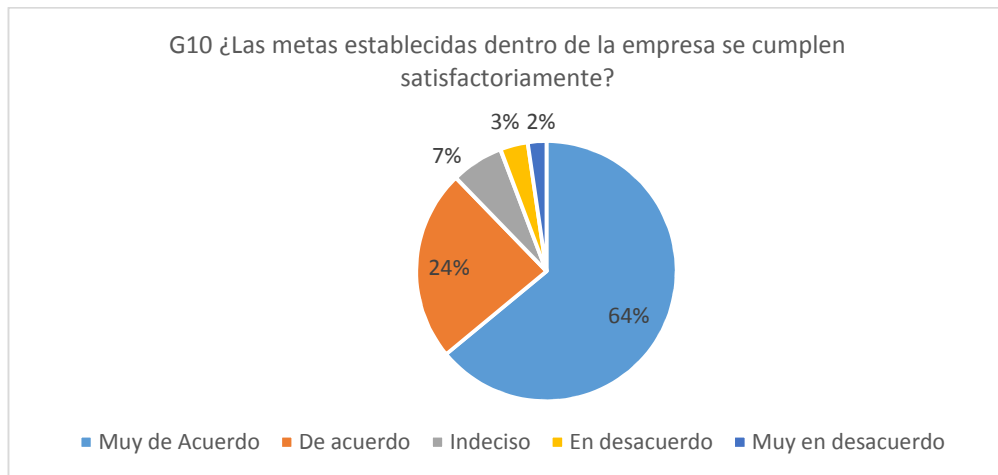
**Análisis:** En esta pregunta, los encuestados en su mayoría están de acuerdo en que la empresa constructora Ciudad Rodrigo reconoce los logros obtenidos como empleado, de sus trabajadores, alcanzando un 47,89%; el 35,63% está muy de acuerdo; indeciso y en desacuerdo tienen porcentajes muy cercanos entre ellos, tales son 6,51% y 6,13% respectivamente; la minoría está muy en desacuerdo en un 3,83%.

**Interpretación:** Los encuestados consideran que la empresa sí reconoce los logros obtenidos como empleado, y lo publican para que sea motivo de alcance para los demás empleados de la empresa, quienes están en desacuerdo lo manifiestan porque no han obtenido algún reconocimiento, y esto se debe a que la perspectiva del empleado no es la misma del empleador.

**Tabla 10:** Cumplimiento de las metas establecidas.

G10 ¿Las metas establecidas dentro de la empresa se cumplen satisfactoriamente?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	167	63,98
De acuerdo	62	23,75
Indeciso	17	6,51
En desacuerdo	9	3,45
Muy en desacuerdo	6	2,30
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 10:** Cumplimiento de las metas establecidas.



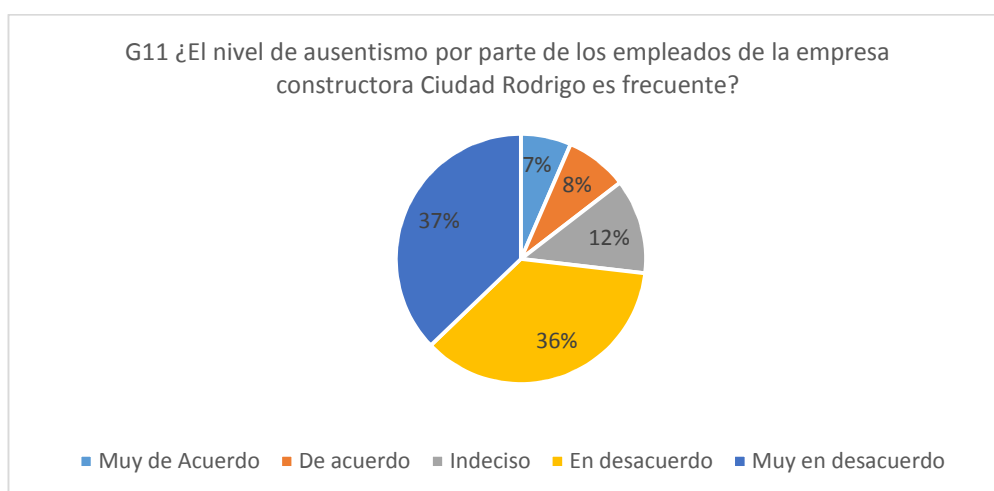
**Análisis:** En esta pregunta, los resultados obtenidos indican que la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo que las metas establecidas dentro de la empresa se cumplen satisfactoriamente con un 63,98%; con diferencia porcentual los que están de acuerdo alcanzan el 23,75%; indeciso tiene un porcentaje de 6,51% y la minoría con apenas 3,45% y 2,30% se declinan por estar en desacuerdo y muy en desacuerdo, respectivamente.

**Interpretación:** debido al control y seguimiento de las actividades que desarrollan cada uno de los empleados en las diferentes áreas y diferentes horarios; se puede evidenciar que las metas establecidas se cumplen; quienes consideran estar en desacuerdo es porque son personal nuevo que conocen muy poco de la trayectoria de la empresa y aun no tienen el compromiso laboral – profesional bien definido.

**Tabla 11:** Ausentismo de los empleados de Ciudad Rodrigo.

G11 ¿El nivel de ausentismo por parte de los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es frecuente?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	17	6,51
De acuerdo	21	8,05
Indeciso	32	12,26
En desacuerdo	94	36,02
Muy en desacuerdo	97	37,16
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 11:** Ausentismo de los empleados de Ciudad Rodrigo.



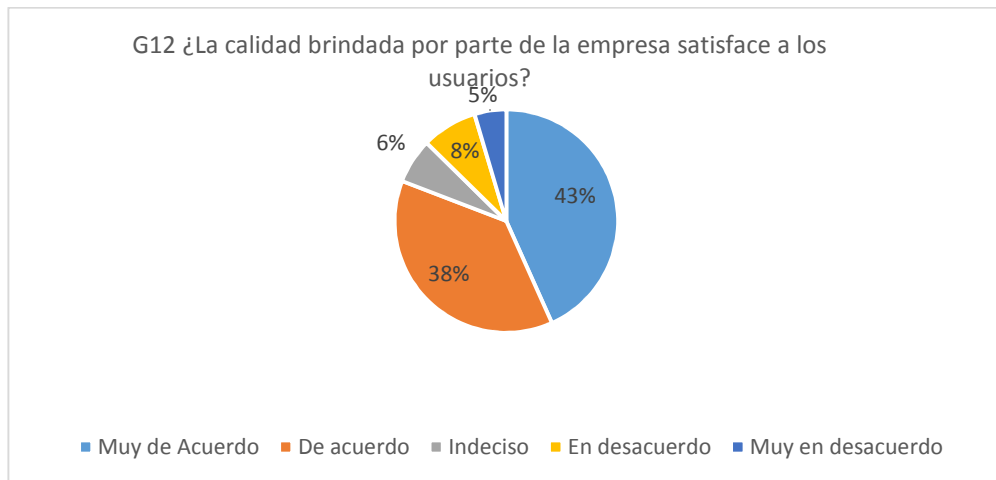
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados manifiestan estar muy en desacuerdo en que el nivel de ausentismo por parte de los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es frecuente; teniendo el 37,16%; con poca diferencia porcentual, el 36,02% le corresponde a quienes están en desacuerdo; el 12,26% está indeciso; quienes están de acuerdo alcanzan el 8,05% y apenas 6,51% que representa la minoría está muy de acuerdo.

**Interpretación:** Debido a los incentivos y sanciones, el ausentismo del personal en la empresa es mínimo, por ello la mayoría está muy en desacuerdo con que los empleados se ausentan frecuentemente del trabajo; se considera que el empleado promedio cumple su jornada completa sin dificultades respecto a su desempeño; quienes están de acuerdo, es porque justamente faltan al trabajo pero que representan una minoría, por ello no es muy notoria su ausencia.

**Tabla 12:** Calidad y satisfacción de los usuarios.

G12 ¿La calidad brindada por parte de la empresa satisface a los usuarios?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	113	43,30
De acuerdo	98	37,55
Indeciso	17	6,51
En desacuerdo	21	8,05
Muy en desacuerdo	12	4,60
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 12:** Calidad y satisfacción de los usuarios.



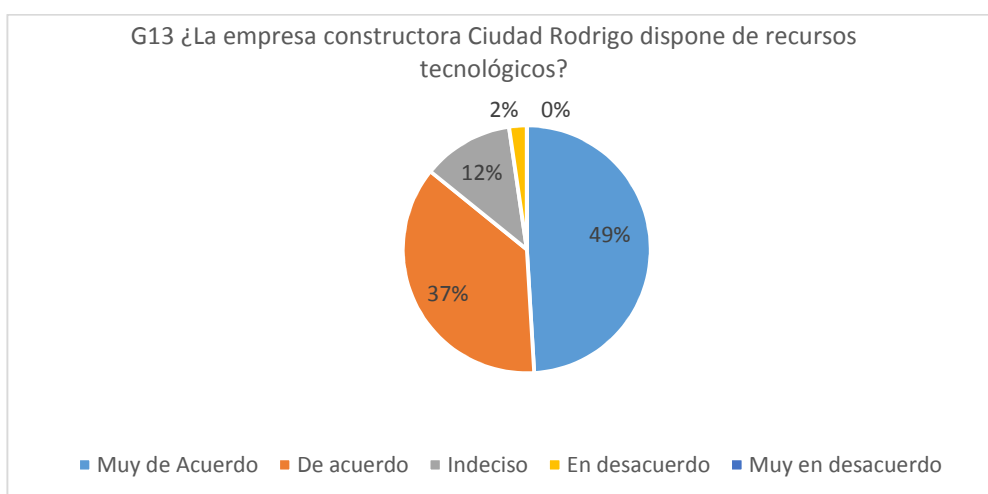
**Análisis:** En esta pregunta, la mayoría de los encuestados, consideran estar muy de acuerdo que la calidad brindada por parte de la empresa satisface a los usuarios; ellos representan el 43,30%; seguido a ellos quienes están de acuerdo alcanzan un porcentaje de 37,55%; en desacuerdo están en un 8,05%; indecisos 6,51% y la minoría con el 4,60% están muy en desacuerdo.

**Interpretación:** La calidad caracteriza a la empresa, tanto en la entrega de productos, la implementación de proyectos de construcción y demás actividades que se desarrollan en la empresa, justamente por esta calidad que se menciona la empresa ha sido reconocida a nivel nacional y ocupa el sitio en el que se encuentra.

**Tabla 13:** Recursos tecnológicos en Ciudad Rodrigo.

G13 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo dispone de recursos tecnológicos?		
OPCIONES	#	%
Muy de Acuerdo	128	49,04
De acuerdo	96	36,78
Indeciso	31	11,88
En desacuerdo	6	2,30
Muy en desacuerdo	0	-
<b>TOTALES</b>	<b>261</b>	<b>100,00</b>

**Figura 13:** Recursos tecnológicos en Ciudad Rodrigo.



**Análisis:** En esta pregunta, los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los encuestados están muy de acuerdo en que la empresa constructora Ciudad Rodrigo dispone de recursos tecnológicos; ellos representan un porcentaje de 49,04%; seguido a ellos con el 36,78% están de acuerdo; indeciso son apenas 11,88%; en desacuerdo el porcentaje de 2,30% y nadie está muy en desacuerdo, por ello representa el 0,00%

**Interpretación:** Los recursos tecnológicos son necesarios para sistematizar la mayoría de procesos internos de la empresa, facilitan las tareas de los empleados, y a su vez permiten también gestionar el control y la auditoría de las actividades que cada empleado realiza, así como los resultados que se evidencian al final del día; quienes están indecisos y en desacuerdo es porque dentro de sus actividades no las desarrollan con aparatos tecnológicos, pues no es pertinente hacer subuso de los recursos.

## **4. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Título de la Propuesta**

Plan de formación para mejorar el trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales de los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo.

### **4.2. Objetivos:**

#### **4.2.1. Objetivo General**

- Capacitar a los empleados de la constructora Ciudad Rodrigo en temáticas correspondientes al trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales para mejorar el clima laboral de la empresa.

#### **4.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las áreas de conocimiento que se deben fortalecer mediante varias sesiones de capacitación para generar un cambio positivo en los trabajadores y su compromiso con el equipo de trabajo.
- Establecer una alianza con la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para dotar a Ciudad Rodrigo de capacitadores con competencia en temas inherentes al trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales.
- Beneficiar al clima y cultura organizacional mediante la formación del personal para comprometerlos en un trabajo eficiente, de calidad y su permanencia en la empresa.

### **4.3. Justificación de la Propuesta**

En vista de los resultados obtenidos en la investigación de campo, la propuesta presentada es justificable, porque se ha encontrado que la empresa constructora Ciudad Rodrigo, es una empresa muy reconocida y que se ha posicionado en el mercado por el servicio que ofrece y sus productos de construcción; sin embargo, luego de observar el trabajo realizado por los empleados, se diagnostica la necesidad de mejorar el trabajo en equipo, fortalecer competencias y actitudes de líderes así como es imprescindible mejorar las relaciones interpersonales. Es realizable la propuesta a implementarse porque los costos son mínimos a recurrir, puesto que con la alianza que se puede establecer con la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí; hay un beneficio mutuo, a la empresa por la formación de su personal y a la universidad porque permite la vinculación con la comunidad de sus estudiantes de pregrado en las unidades académicas pertinentes al tema a desarrollarse.

### **4.4. Planteamiento de la Propuesta**

Para desarrollar la formación del personal se debe planificar las sesiones de capacitación; y para obtener los resultados esperados, estas charlas deben desarrollarse durante un año, distribuidos una vez por mes en horarios convenientes al personal.



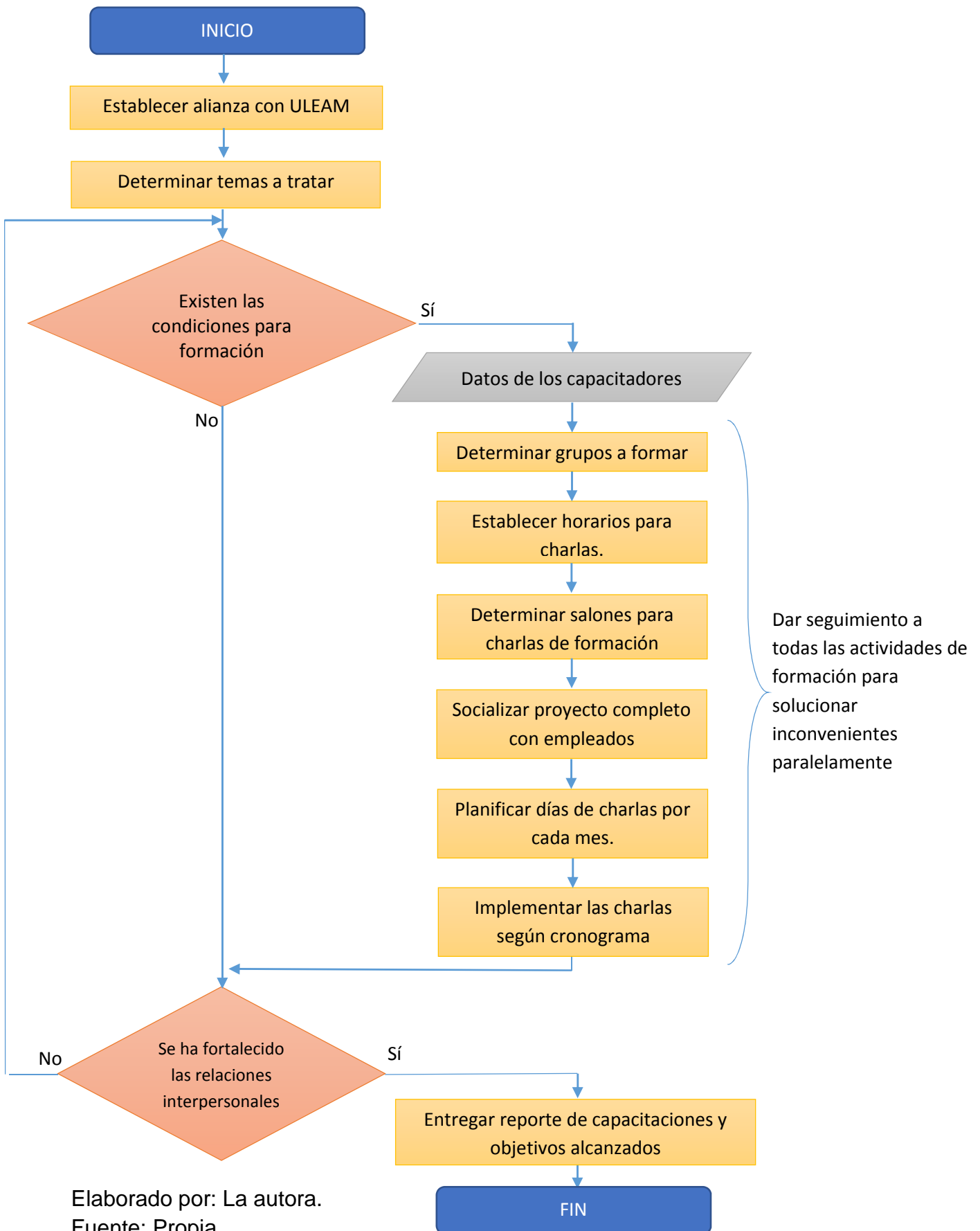
#### 4.4.1. Estructura del Plan de Formación

<b>Temática a desarrollarse:</b>	Trabajo en equipo
<b>Cantidad de alumnos por sesión</b>	7 grupos de 60 personas.
<b>Cantidad de sesiones a desarrollarse por grupo:</b>	4 sesiones
<b>Horas por sesión:</b>	3 horas
<b>Meses:</b>	Enero, febrero, marzo, abril.
<b>Número de capacitadores</b>	7
<b>TEMAS A DESARROLLARSE:</b>	
Definición del trabajo en equipo. Diferencia entre el trabajo en equipo y trabajo en grupo. Roles del trabajo en equipo. Las 5c: Complementariedad, Comunicación, Coordinación, Confianza y Compromiso. Ayuda mutua y Apoyo mutuo. Aprendizaje cooperativo Negociación. Trabajo colaborativo y trabajo cooperativo. Construcción de la confianza. Objetivos comunes. El sentido de pertenencia. La toma de decisiones. La responsabilidad y el compromiso. Actividades de recreación y confraternidad. Momento de conocernos más.	

<b>Temática a desarrollarse:</b>	Liderazgo
<b>Cantidad de alumnos por sesión</b>	7 grupos de 60 personas.
<b>Cantidad de sesiones a desarrollarse por grupo:</b>	4 sesiones
<b>Horas por sesión:</b>	3 horas
<b>Meses:</b>	Mayo, junio, julio, agosto.
<b>Número de capacitadores</b>	7
<b>TEMAS A DESARROLLARSE:</b>	
<p>Definición de liderazgo.</p> <p>Clasificación de liderazgos:</p> <p>Según su tipo de desarrollo.</p> <p>Según la formalidad en su elección.</p> <p>Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.</p> <p>Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.</p> <p>Influencia cultural en el liderazgo.</p> <p>Habilidades en un líder.</p> <p>La Filosofía del liderazgo.</p> <p>Liderazgo para la calidad.</p> <p>Las cualidades del Liderazgo.</p> <p>Los perfiles del liderazgo.</p> <p>Ser un buen líder.</p> <p>Liderazgo y ética en la gestión.</p> <p>Actividades de recreación y confraternidad. Momento de conocernos más.</p>	

<b>Temática a desarrollarse:</b>	Relaciones interpersonales.
<b>Cantidad de alumnos por sesión</b>	7 grupos de 60 personas.
<b>Cantidad de sesiones a desarrollarse por grupo:</b>	4 sesiones
<b>Horas por sesión:</b>	3 horas
<b>Meses:</b>	Septiembre, octubre, noviembre, diciembre.
<b>Número de capacitadores</b>	7
<b>TEMAS A DESARROLLARSE:</b>	
<p>Definición de relaciones interpersonales.</p> <p>Las relaciones humanas.</p> <p>La diplomacia interpersonal.</p> <p>Destrezas para las relaciones interpersonales.</p> <p>Relaciones interpersonales en el trabajo.</p> <p>Base de la interacción humana.</p> <p>La complejidad de las relaciones interpersonales.</p> <p>Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas.</p> <p>Barreras culturales y sociales.</p> <p>La conversación.</p> <p>Valorando a los Empleados.</p> <p>Aumentando el Valor de los Empleados.</p> <p>Mejorando sus habilidades para escuchar.</p> <p>Destrezas para las relaciones interpersonales.</p> <p>Relaciones interpersonales y calidad de vida.</p> <p>Actividades de recreación y confraternidad. Momento de conocernos más.</p>	

#### 4.4.2. Diagrama de Flujo para la aplicación del Plan de Formación.



#### **4.4.3. Plan de acción.**

Para desarrollar el proceso de formación, se debe tener definida la logística necesaria, esto es, que las instituciones tanto Ciudad Rodrigo como ULEAM hayan definido su plan de acción luego de haber aceptado la alianza, asegurando la competencia de los capacitadores y la predisposición de los empleados. A continuación, se detallan las actividades sugeridas de realización:

- Socializar los temas que se van a desarrollar en las charlas:
  - Trabajo en equipo.
  - Liderazgo.
  - Relaciones interpersonales.
- Determinar unidades académicas que serán responsables del proceso de formación.
- Asignar responsabilidades a jefes departamentales de Ciudad Rodrigo.
- Asignar espacios, grupos, capacitadores y horarios para realizar las charlas y dar seguimiento.
- Desarrollar el proceso de formación en los salones determinados.
- Evaluar el proceso y los conocimientos adquiridos.
- Elaborar informe del proceso de formación desarrollado.
- Dar seguimiento a todas las actividades desarrolladas y sugerir mejoras para las capacitaciones siguientes.

#### **4.4.4. Evaluación.**

El proceso de evaluación va a ser constante, periódico y paralelo a las sesiones de charlas desarrolladas, los instrumentos de evaluación serán determinados por los capacitadores y producto de las técnicas aplicadas en cada sesión de clase (charla), con ello se asegurará que los conocimientos han sido adquiridos.

#### **4.4.5. Seguimiento.**

Para que el desarrollo de las sesiones de formación se lleve con normalidad y se alcance el éxito esperado, se deben aplicar técnicas de seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas, esto se logrará mediante los responsables de ambas instituciones para controlar el buen desempeño de los capacitadores, la asistencia y participación de los empleados. Un correcto seguimiento dará como resultados la observación de actitudes positivas para ser fortalecidas, y las actitudes negativas para ser mitigadas.

#### **4.5. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIOS**

El beneficio principal que se desea alcanzar es que el personal de la empresa constructora Ciudad Rodrigo sea capacitado en temas de trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales, así como también se espera obtener los siguientes beneficios:

- La mejora continua de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo de ciudad Rodrigo.
- Fortalecimiento de las actitudes y del perfil del líder para los jefes departamentales y para quienes deseen ascender de cargos en la empresa.
- Aseguramiento de un trabajo en equipo de calidad y más eficiente; reduciendo tiempos de entrega de los proyectos asignados.
- Permanencia del empleado en el equipo de trabajo asignado.
- Solvencia en el desarrollo de actitudes positivas para la predisposición del trabajo asignado en la jornada.

#### 4.6. FACTIBILIDAD DE SU APLICACIÓN

La factibilidad de la propuesta presentada es evidente en todos los aspectos, debido a que, existe un mínimo consumo de recursos de todas las áreas; y porque las necesidades encontradas serán satisfechas. A continuación, se detallan las razones de que la propuesta sea factible:

- **Factibilidad económica:** Debido a la alianza realizada con la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, se reducen los costos al mínimo por parte de los capacitadores a utilizar, así como se tiene los espacios necesarios para el desarrollo de las sesiones de charlas; por lo tanto, esta propuesta es factible desde el punto de vista económico.
- **Factibilidad Humana:** Es factible desde el punto de vista del talento humano, porque se contará con el personal competente necesario para las capacitaciones, así como la predisposición de los empleados, debido que será un proyecto empresarial.
- **Factibilidad Técnica:** El aseguramiento de contar con personas capacitadas para el desarrollo de formación en las áreas de trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales, es por parte de los responsables de la institución ULEAM, por ello, es factible desde el punto de vista técnico.
- **Factibilidad Legal:** La normativa vigente sostiene la necesidad que el personal de toda empresa tiene de ser capacitado, así como también es obligatorio horas de trabajo de vinculación con la comunidad, por parte de los estudiantes de pregrado de la Universidad. Por lo tanto, la propuesta es factible desde el punto de vista legal.
- **Factibilidad Ambiental:** Es factible desde el punto de vista ambiental, porque el desgaste y consumo de recursos será de poco impacto en el desarrollo de las actividades de formación.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez que se ha culminado la investigación y con ello el presente proyecto, se ha podido formular las siguientes conclusiones:

- El clima laboral y cultura organizacional entre los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo, está dentro de los parámetros aceptables para su desempeño laboral; sin embargo, se ha demostrado que el conocimiento y la buena actitud en el trabajo en equipo, liderazgo y relaciones interpersonales mejora significativamente el desempeño laboral y en corto plazo la productividad será beneficiada, esto gracias a la información bibliográfica consultada en la que se han obtenido resultados positivos luego de la experimentación en mejoras del clima y cultura organizacional de empresas de diferente índole y los comentarios obtenidos de los trabajadores de la constructora.
- A través de la investigación se pudo evidenciar que la cultura y el clima organizacional incide directamente al desempeño laboral, cumpliendo así con el objetivo general de la investigación; por esto, los empleados de Ciudad Rodrigo trabajan de manera aceptable entre ellos, aunque se puede mejorar una vez que se aplique la formación de tópicos inherentes al trabajo en equipo y así mejorar las relaciones interpersonales.
- Se ha cumplido con la investigación de campo, en la que se obtuvo como resultado que en la empresa la toma de decisiones hasta el momento ha sido acertada y se ha visto reflejada en la efectividad empresarial de manera positiva; cumpliendo así con el primer objetivo específico de la investigación.
- Según los resultados de la encuesta, se promueve la comunicación formal entre los empleados y directivos; esto contribuye de forma positiva a que los canales de comunicación fluyan y se tenga efectividad empresarial; De esta manera se cumple con el segundo objetivo específico.



- Se determinó en los resultados que los factores motivacionales inciden positivamente en la efectividad empresarial; puesto que, la actitud y predisposición al trabajo es mejor gracias a los incentivos que promueve la empresa, demostrando de esta manera que se ha cumplido con el tercer objetivo específico de la investigación.

## **6. RECOMENDACIONES**

Con la investigación realizada, tanto bibliográfica como de campo, la observación a la empresa constructora Ciudad Rodrigo, y el desarrollo de todo el proyecto; se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Realizar una clasificación interna de las actitudes que presentan los empleados, para que durante la formación en las temáticas de liderazgo y relaciones interpersonales se focalice los grupos para una mejor aprehensión de los conocimientos a impartir.
- El trabajo en equipo y liderazgo deben contribuir a la toma de decisiones de manera positiva, por lo que se sugiere que las decisiones sean tomadas luego del consenso realizado entre el equipo, siempre que todos los miembros cumplan con el perfil técnico requerido.
- La comunicación formal debe seguirse promoviendo, debido a ello, los protocolos y rutinas de trabajo deben ser socializados y recordados siempre para no incurrir en retrasos en el desempeño laboral, la comunicación fluida contribuye enormemente al cumplimiento adecuado de las actividades designadas al personal.

## 7. Bibliografía

- Acuña, P. V. (Febrero De 2016). *Sciencedirect*. Obtenido De La Innovación Como Proceso Y Su Gestión En La Organización:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910x1600015x>
- Añaños, A., Gutierrez, C., & Rengifo, M. (2017). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Pequeñas Empresas Del Sector Construcción. Caso Peruano. *Esan*, 13-14.
- Arias Gallegos, W., & Arias Cáceres, G. (2014). Clima Organizacional.
- Asamblea Nacional. (2015). *Constitucion De La Republica Del Ecuador*. Quito.
- Capriotti, D. P. (2002). Canales De Comunicación.
- Casares, E. (2007). *La Comunicación En La Organización; La Retroalimentación Como Fuente De Satisfacción*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. .
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones De La Administración. Tendencias Y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas*. Mexico : Mcgraw-Hill.
- Congreso Nacional. (2012). *Código Del Trabajo*. Quito.
- Cruzado, S. (2017). Clima Organizacional Y Productividad Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Corporación Hexágono Construcciones S.A.C., En El Contexto De Un Mercado Global, En Independencia, 2017. *Ei*, 7-8.
- Delgado, M., & Seminario, H. (2016). Cultura Organizacional Y Responsabilidad Social Empresarial: Un Enfoque Correlacional. *U Del Norte*.
- Esparragoza, Sanchez, & Martinez. (2014). Diferencias Del Clima Laboral Entre Empleados Contratados Por Outsourcing Y Empleados Directos Evidencia Empírica De La Zona Norte De Colombia.
- Forehand G.A., G. B. (1964). *Variación Ambiental En Estudios De Comportamiento Organizacional*.
- Gillen Gestoso Carlos, G. B. (2000). *Psicología Del Trabajo Para Las Relaciones Laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones Del Clima Organizacional*.
- Granell, E. Y. (1997). *Éxito Gerencial Y Cultura*. Venezuela : Iesa.
- Hellriegel D. Y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología De La Investigación* (Cuarta Edición Ed.). Mcgraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología De La Investigación* (Sexta Edición Ed.). México: Mcgraw-Hill.

- Hernández, G., Ávila, O., Nistal, F., Verduzco, F., & Miranda, C. (2015). *Factores Motivacionales*.
- Kahn, & Kaatz. (1970). *Psicología Social De La Organización*. Cplombia: Atlas.
- Katz, D. Y. (1989). *Psicología De Las Organizaciones*. (2a. Ed.). Mexico .
- Lewin, K. (1988). *La Teoría De Campo En La Ciencia Social, Concepto De Dinámica Grupal*. Paidos.
- Manoscalvas, C., Manoscalvas, J., & Quintero, L. (2015). El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral: Un Análisis Cuantitativo Riguroso De Su. *Ad-Minister*, 9-10.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional En Colombia. El Imcoc: Un Método De Análisis Para Su Intervención. Colección De Lecciones De Administración*. Bogotá : Universidad Del Rosario.
- Meza, L., & Camargo, J. (2015). Análisis De La Relación Entre La Cultura Organizacional Y La Planeación Estratégica En El Sector De La Construcción En Bucaramanga Y Su Área Metropolitana. *I+D Revista De Investigaciones*, 100-110.
- Ministerio De Trabajo. (2015). *Reglamento De Seguridad Y Salud De Los Trabajadores Y Mejoramiento Del Medio Ambiente De Trabajo*. Quito.
- Montaño, H. L. (2011). *Los Nuevos Desafíos De La Docencia. Hacia La Construcción-Siempre Inacabada-De La Universidad*. Mexico.
- Newstrom, K. Y. (1991). *Nuestro Clima Organizacional*. España: Iberoamericana.
- Nosnik, A. (2003). *Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teorico*. Mexico.
- Palacios, F. (2010). Importancia De La Gestion Del Talento Humano.
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura Organizacional: Algunas Reflexiones A La Luz De Los Nuevos Retos. *Revista Venezolana De Gerencia*.
- Pineda, R., & Valdivia, W. (2017). Ingeniería De Valor Aplicada A La Administración De Proyectos: Saneamiento De Sistemas Operativos – Proyecto Modernización Refinería Talara. *Upagu*.
- Robbins S. & Judge, T. (2013). *Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (15a Ed.)*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez, H. (2015). Propuesta De Mejora Del Clima Laboral Y Cultura Organizacional En El Ministerio De Cordinación De Desarrollo Soacial. Sangolqui, Ecuador.
- Roncancio, M., Castro, J., & Rivera, A. (2015). Análisis Comparativo De Las Normas Iso 9001:2008, Iso 14001:2004 Y Ohsas 18001:2007, Para Su Aplicación Integral En Procesos De Construcción Para Empresas De Ingeniería Civil. *Dialnet*, 95-111.

- Ruiz, Y., & Valencia, N. (2012). La Investigación Sobre Cultura Organizacional En Colombia. *Dialnet*.
- Sánchez, M., Martínez, N., & Castillo, A. (2015). Efectividad Empresarial.
- Solano, A. (2013). Toma De Decisiones.
- Uribe, Patlan, & Garcia. (2015). Clima Y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud Y Factores Psicosociales. *Scielo*.
- Valgui, G., & Aguinaga, J. (2016). El Sistema De Control Interno: Una Herramienta Para El Perfeccionamiento De La Gestión Empresarial En El Sector Construcción. *Revista De Investigación De Contabilidad Accounting Power For Business*, 1.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Cuestionario para diagnosticar la incidencia de la cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa constructora Ciudad Rodrigo y su relación con la efectividad empresarial.

Mi nombre es: Viviana Montesdeoca Vera, soy Estudiante del Noveno Nivel de Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y los datos que requiero es para mi Proyecto de Investigación para optar por mi título de Ingeniera Comercial. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global, no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas, únicamente indique un número que refleje su opinión, donde 5 representa el resultado más favorable y 1 el menos favorable.

Escala	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Valores	5	4	3	2	1

**CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA CIUDAD RODRIGO**

TOMA DE DECISIONES	VERIFICAR LA EXISTENCIA DE TOMA DE DECISIONES					
	P1 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo cuenta con un alto grado de experiencia en la ejecución de obras.?	5	4	3	2	1
	P2 ¿El liderazgo dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo se aplica satisfactoriamente en todos sus departamentos.?	5	4	3	2	1
	P3 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo da prioridad al bienestar de sus empleados?	5	4	3	2	1
	P4 ¿La solución de problemas dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es atendida oportunamente?	5	4	3	2	1

<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>VERIFICAR LA EXISTENCIA DE CANALES DE COMUNICACIÓN</b>					
	P5 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo utiliza una comunicación formal con cada uno de sus trabajadores.?	5	4	3	2	1
	P6 ¿La comunicación informal se implementa dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo.?	5	4	3	2	1
<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<b>VERIFICAR LA PRESENCIA DE FACTORES MOTIVACIONALES</b>					
	P7 ¿Los incentivos dentro de la empresa constructora Ciudad Rodrigo satisfacen el esfuerzo otorgado por los trabajadores?	5	4	3	2	1
	P8 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo brinda capacitación adecuada a sus colaboradores?	5	4	3	2	1
	P9 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo reconoce los logros obtenidos como empleado, de sus trabajadores?	5	4	3	2	1
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>VERIFICAR EL TALENTO HUMANO</b>					
	G10 ¿Las metas establecidas dentro de la empresa se cumplen satisfactoriamente?	5	4	3	2	1
	G11 ¿El nivel de ausentismo por parte de los empleados de la empresa constructora Ciudad Rodrigo es frecuente?	5	4	3	2	1
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>VERIFICAR LA EXISTENCIA DE INNOVACIÓN</b>					
	G12 ¿La calidad brindada por parte de la empresa satisface a los usuarios?	5	4	3	2	1
	G13 ¿La empresa constructora Ciudad Rodrigo dispone de recursos tecnológicos?	5	4	3	2	1

Elaborado por: La autora.  
Fuente: Propia.





Asesoría Económica & Marketing  
Copyright 2009

## Calculadora de Muestras

Margen de error:

5% ▾

Nivel de confianza:

99% ▾

Tamaño de Poblacion:

430

Calcular

**Margen: 5%**

**Nivel de confianza: 99%**

**Poblacion: 430**

**Tamaño de muestra: 261**

### Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporcion de la poblacion con la caracteristica deseada (exito)

q=Proporcion de la poblacion sin la caracteristica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la poblacion

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$