



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL  
CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE  
IMBABURA, PARA EL AÑO 2016”**

Tesis previa a optar por el  
grado de Ingeniera Comercial

**AUTORA:**

Erika Paulina Báez Carranza

**DIRECTOR:**

Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

**Loja – Ecuador**

**2017**

## CERTIFICACIÓN

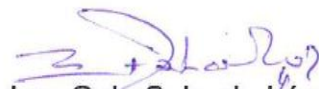
Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, de la autoría de Erika Paulina Báez Carranza, titulado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016”**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Agosto del 2017



Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Erika Paulina Báez Carranza, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Erika Paulina Báez Carranza

**Firma:** .....



**Cédula:** 2100379375

**Fecha:** Loja, Agosto de 2017.

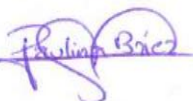
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA AUTORIZACIÓN, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Erika Paulina Báez Carranza, declaro ser autora de la Tesis intitulada: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016”**, como requisito para optar al Grado de INGENIERA COMERCIAL. Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de Agosto del dos mil diez y siete, firma la autora.

**FIRMA:** 

**AUTORA:** Erika Paulina Báez Carranza

**CÉDULA:** 2100379375

**DIRECCIÓN:** Lago Agrio / Av. Quito Km. 2 frente al colegio Napo

**CORREO ELECTRÓNICO:** baezerika211290@gmail.com

**TELÉFONO:** 2813568 - 0990515495.

**DATOS COMPLEMENTARIO**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL:**

*Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca* **PRESIDENTE**

*Ing. Edwin Hernández Quezada* **INTEGRANTE:**

*Ing. Julio Arévalo Camacho* **INTEGRANTE:**

## **AGRADECIMIENTO**

Un cordial agradecimiento a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja y docentes de la Carrera de Administración de Empresas, que han realizado con éxito sus funciones de enseñanza; lo cual sumado a su experiencia laboral han hecho que este proceso académico sea sumamente satisfactorio y hoy culmine exitosamente para todos.

Mi agradecimiento sincero al Ing. Galo Salcedo, Director de mí Tesis de Grado, quien con sus conocimientos me ha sabido guiar en la elaboración y término gratificante de la misma.

Erika Paulina Báez Carranza

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

*A mi madre amada Bexy Carranza, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.*

Mis abuelitos María Valenzuela y Segundo Báez, por cuidar de mí, amarme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes. A mi esposo Andrés Vallejo por su amor incondicional y a mi hijo Matías Vallejo por su afecto, cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Mis hermanos, Luis Báez y Diego Báez, por su cariño, demostrarme que la vida no es fácil y que siempre debemos de luchar por lo que queremos. Todos aquellos familiares y amigos que durante mi vida me han brindado su apoyo, consejos y cariño.

Erika Paulina Báez

**a. TÍTULO**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

El presente proyecto titulado : **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016”**, tiene como objetivo general evaluar el clima organizacional del talento humano en la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, Provincia de Imbabura, para el año 2016, la cual se realizó con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores.

Como métodos investigativos se utilizaron el método inductivo que permitió la formación de la investigación, procedimientos y su aplicación, mediante técnicas como la entrevista, la observación directa y la encuesta realizada a 62 trabajadores de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura.

El método estadístico sirvió para el análisis de datos, a través de cuadros tabulados, tablas y presentación de gráficos, obtenidos mediante la aplicación de la encuesta. El trabajo de campo se desarrolló utilizando la observación, entrevista y encuestas aplicadas a 62 trabajadores de la empresa.

En los resultados logrados, se procedió a desarrollar la encuesta dirigida a los 41 trabajadores de seguridad y 21 administrativos para obtener la



percepción de ellos en relación al clima organizacional, dividida en 17 factores de evaluación, mismos que brindaron la información de suma importancia para el análisis y contrastación del problema investigativo. Se determinó que actualmente existen factores con una métrica que va de 3,0 a 3,99; mientras otros que están muy bien porque resultaron con una métrica superior a 4,15 y más.

Se analizaron los factores que están afectando al clima organizacional como son: la posición frente al cambio; Incentivos: es otro de los factores críticos del clima organizacional, en la empresa se pudo observar que casi la totalidad de los encuestados opina que la empresa no brinda incentivos a sus trabajadores.

En la discusión, se considera como estrategia de mejora se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año, con la finalidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, y de esta, manera permitir que los superiores tomen las medias permitentes para contribuir a su desarrollo profesional y principalmente de la empresa.

Entre las conclusiones más relevantes tenemos que la empresa no cuenta con misión, visión ni valores corporativos establecidos legítimamente expuestos en lugares visibles; se recomienda que la Empresa localice nuevos 4 mercados potenciales a partir de un programa de publicidad y marketing por los medios de mayor cobertura para adentrarse en el mercado local y provincial.

## **Abstract**

The present project entitled "EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE COMPANY DELTA SECURITY" DESEGRI "CÍA. LTDA., CANTON SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCE OF IMBABURA, FOR THE YEAR 2016, "has as general objective to evaluate the organizational climate of human talent in the company Delta Seguridad" Desegri "Cía. Ltda., Which was carried out with the purpose of proposing alternatives for improvement, which serve as a guide for the company's managers, in order to promote a pleasant and motivating work environment for its workers.

The investigative methods used the inductive method that allowed the formation of research, procedures and their application, through techniques such as interview, direct observation and the survey of 62 workers of the company Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda., In the canton of San Miguel de Ibarra, in the province of Imbabura.

The statistical method was used for the analysis of data, through tabulated tables, tables and graphs presentation, obtained through the application of the survey. The fieldwork was developed using the observation, interview and surveys applied to 41 employees and 21 administrat of the company.

In the results achieved, the survey was conducted to the 62 workers to obtain the perception of them in relation to the organizational climate, divided into 23 evaluation factors, which provided the most important

information for the analysis and determination of the problem, le the object of study, which constituted the raison d'être of research.

We analyzed the factors that are affecting the organizational climate such as: position versus change; Incentives: it is another of the critical factors of the organizational climate, in the company it was observed that almost all the respondents believe that the company does not provide incentives to its workers.

In the discussion, it is considered as a strategy for improvement, the staff should be evaluated at least once a year, in order to know their strengths and weaknesses, and in this way, to allow superiors to take the means to contribute to His professional development and mainly of the company.

Among the most relevant conclusions we have that the company does not have a mission, vision or established corporate values legitimately exposed in visible places; It is recommended that the Company locate 4 new potential markets from an advertising and marketing program by means of greater coverage to enter the local and provincial market.

### **c. INTRODUCCIÓN**

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con la propia actividad de cada uno.

Hoy en día las organizaciones han enfrentado avances tecnológicos, con una economía moderna que conlleva a cambios estratégicos y operativos afrontando un clima de cambio y planificación, el clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Es importante conocer la percepción que tiene los trabajadores acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectadas por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológico, sociales, económicos etc.

La empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, a pesar de que abrió sus puertas hace algunos años se observa que no ha realizado algún tipo de evaluación del clima laboral situación actual del ambiente en que trabaja el personal.

Dado que la evaluación del clima organizacional es una herramienta administrativa necesaria que permite tomar decisiones y realizar cambios con respecto al clima de laboral, se observa un cierto estancamiento en la participación, comunicación entre compañeros y directivos, por lo que es necesario realizar cambios que se consideran positivos para su evolución.

La empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., tiene como objeto social la prestación de servicios a nivel nacional la prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes. Instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma.

Se planteó como objetivo general evaluar el clima organizacional en la empresa **Delta Seguridad “Desegri” cía. Ltda.**, previo al diagnóstico situacional de la empresa donde se pudo identificar las condiciones más relevantes para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Los objetivos específicos planteados fueron: determinar el diagnóstico situacional de la empresa, identificar los factores que se requieren para evaluar el clima organizacional de la empresa, proponer la metodología de evaluación adecuada con el propósito de generar mayor confianza de los resultados, establecer e identificar las variables que afectan a los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales del talento humano, diseñar el contenido de una evaluación del clima organizacional como herramienta de análisis de la organización, tabular, ponderar e interpretar gráficamente los resultados.

De conformidad a lo que establece el Reglamento de Régimen Académico, el trabajo de investigación se encuentra estructurado de la

siguiente manera: **TÍTULO** de donde resultó el problema a investigar, el **RESUMEN** que define los pasos efectuados para el desarrollo de la tesis propuesta en castellano e inglés, la **INTRODUCCIÓN** que señala la importancia del tema desarrollado y el aporte de la empresa a la sociedad, el **MARCO TEÓRICO** que respalda conceptos y teorías relacionados con la Evaluación del Clima Organizacional logrados a través de la aplicación de técnicas de investigación, la **DISCUSIÓN** que forma las condiciones internas favorables y desfavorables para la empresa Delta Seguridad “Deseгри” cía. Ltda., para establecer la Evaluación del Clima Organizacional que dará la pauta para mejorar el clima laboral de la empresa; las **CONCLUSIONES** y **RECOMENDACIONES** que se consigue con el trabajo investigativo, la **BIBLIOGRAFÍA** que respalda los contenidos investigados; y, finalmente los **ANEXOS** en la que se incorpora modelo de encuesta, apuntes, fotos entre otros; **ÍNDICE** en donde se detalla los temas de tesis y su rápida ubicación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### ***MARCO REFERENCIAL***

#### **ORIGEN DE LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

El origen de la industria de seguridad privada data de mediados del siglo XVII (1.963) en Reino Unido, sin embargo, en Latinoamérica empezó a tener forma poco antes de 1980.

El sector poco a poco se ha ido moldeando y adaptando a los recursos disponibles en el mercado y a las necesidades de sus clientes.

Se considera a la década de 1990 el verdadero comienzo de la industria de seguridad privada ya que a partir de entonces se obtuvo una consolidación del sector debido a los crecientes niveles de inseguridad presentes en todos los países.

El sector en la década actual, en la mayor parte de los países tiene un contexto económico de relativa estabilidad económica y baja inflación, la demanda sigue siendo más creciente y cada vez más selectiva y diversificada.

El Ecuador el nacimiento de las empresas dedicadas a esta actividad data a partir de los 51 años aproximadamente y ha evolucionado favorablemente, tanto así que la incorporación de la tecnología ha ido de la mano con este progreso, usando sistemas electrónicos de seguridad y demás herramientas que han ayudado a contrarrestar la delincuencia.

## **Definición del Servicio de Seguridad**

El incremento de la sensación de inseguridad de los latinoamericanos así como la generalizada percepción de ineficacia por parte de las instituciones encargadas del control y la prevención de los delitos ha generado una explosiva demanda de seguridad privada. Es así como la industria de la seguridad presenta niveles de crecimiento alto y sostenido en la última década en todos los países de la región.<sup>1</sup>

En Ecuador, el número de vigilantes registrados oficialmente fue de 40.368, el cual se iguala a los cerca de 42.610 policías nacionales existentes (no se toma en cuenta con esto el sector informal del cuál no se tiene datos cuantificables, aunque según algunas estimaciones el número llega a 80.000 efectivos). Por otro lado, la tasa de crecimiento de empresas de seguridad privada ha tenido una variación considerable desde el año 1995. El número acumulado de entidades registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 1990 fue de 54, cifra que corresponde a una tasa de 0,56 empresas por cada cien mil habitantes. Para el año 1995 el número creció a 163 compañías y la tasa prácticamente se triplicó llegando a 1,52. Entre los años 1995 y 2000 la medida se duplicó a 3,28, y a partir de ese período, el número de empresas creció en un 117% por los siguientes seis años, hasta llegar a 849 empresas registradas en lo que va del 2009. La tasa a su vez ha crecido de 3,28 compañías en el 2000 a 6,29 en el 2009.

---

<sup>1</sup>[www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada](http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada)



## **Tipos de Servicios de Seguridad**

En el negocio de seguridad privada se pueden evidenciar los siguientes tipos de seguridad:

- 1. Seguridad presencial** que consiste en la presencia de efectivos a la custodia de personas o valores.
- 2. Consultoría de seguridad** que es importante porque se enfoca a la eficacia que se logra en el manejo óptimo de distintos ámbitos de la materia.
- 3. Patrullas de vigilancia** se trata de dispositivos de seguridad y ejecución de procesos que facilitan la prevención y la disuasión de cualquier amenaza de manera efectiva y oportuna.
- 4. Servicio de intervención inmediata** que contribuye a fortalecer el cuidado del lugar y a flexibilidad las alternativas bajo las cuales se podría operar.
- 5. Custodia de llaves** contribuye a resguardar cualquier bien en ausencia del dueño sin importar el día y la hora.
- 6. Traslado de valores** que consiste en trasladar de un lugar a otro, objetos de valor o dinero en efectivo; para el cual se hace uso de un equipo armado así como de automotores especializados.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Revista: Seguridad Importante 2015 (Madrid - España)

La seguridad privada en Ecuador no solamente comprende a los guardias privados sino una serie de actividades o servicios que tienen que ver con: *la seguridad electrónica mediante alarmas, el monitoreo de alarmas y sistemas de video vigilancia, el transporte de valores y mercancías, el blindaje de edificios, las consultorías y auditorías de seguridad, transporte de valores, seguridad industrial, y salud ocupacional, la capacitación en seguridad, conductores de seguridad, protectores y escoltas, comercialización de armamento, municiones y equipos de seguridad, investigaciones, seguridad de canes amaestrados, entre otras.* Todas estas modalidades están dirigidas a un amplio mercado donde se incluyen empresas, instituciones, públicas, barrios, condominios, casas, individuos, etc.

En el año 2003 el Congreso Nacional del Ecuador aprobó la Ley de Seguridad Privada del Ecuador que establece que el control del funcionamiento de estas compañías estará repartido entre varias instituciones.<sup>3</sup>

Según datos de la Superintendencia de Compañías para el año 2006, las 444 empresas que reportaron actividad a esta institución, obtuvieron utilidades de alrededor de US\$ 4 millones y activos en más de US\$55 millones. Una buena forma de ver también el crecimiento económico es a través de la recaudación fiscal. Según los Servicios de Rentas Internas (SRI), esta actividad registró recaudaciones de impuestos directos e indirectos por US\$3 millones en el 2000, mientras que en el 2006 subió a

---

<sup>3</sup>[www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada](http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada)

US\$ 11 millones. Esto implica un incremento del 249,4% en cinco años y una tasa de crecimiento anual del 28,4 %.<sup>4</sup>

Frigo (2003) nos dice que en un principio muchas de estas compañías se iniciaron de modo semejante; es decir, empezaron como negocios familiares a partir de que uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de seguridad (Fuerzas Armadas y Policía Nacional) se acogieron a su retiro (en ocasiones antes de esto), e iniciaron sus empresas. Si bien no existe datos que ratifiquen esta afirmación en el caso de Organizaciones de Seguridad Privada emitido en el año de 1998, está prescrito que en el acta constitutiva de las compañías, debe constar al menos un ex miembro de las fuerzas del orden público entre los socios/as fundadores. Por otro lado, este mismo reglamento establecía que el 25% del personal contratado por estas compañías, debían ser ex integrantes de la fuerza pública. Es difícil también corroborar cuantitativamente esta afirmación, sin embargo, dentro de los requisitos indispensables para la contratación del personal, está el haber cumplido con el servicio militar. Este requerimiento, sin duda alguna, más allá de garantizar la presencia de personal más preparado en las compañías (en manejo y uso de armas, conocimiento de estrategias de disuasión, etc.), es un factor que reduce los costos de capacitación que inciden en el precio final del producto.

---

<sup>4</sup>[www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada](http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada)

Según Lalama (2007), en Ecuador, los sectores que mayoritariamente contratan seguridad privada son los organismos públicos seguido de las grandes corporaciones.<sup>5</sup>

Luego se encuentran las medianas y pequeñas empresas y personas en particular. Por su parte, los servicios profesionales demandados por este tipo de clientes son cada vez más exigentes, (compañías de entrenamiento de personal, monitoreo de armas, y ciertos dispositivos tecnológicos), con el objetivo de cumplir las exigencias. Por esta razón, únicamente las grandes compañías de seguridad transnacionales y algunas empresas nacionales fuertes están en condiciones de proveer y competir en este negocio, debido a la alta inversión necesaria para proporcionar tales servicios.

Ahora bien, la política de abaratamiento de costos, ha generado un repunte en el apareamiento de compañías o personal no regularizado oficialmente. El SRI reporta hasta el año 2005, 2.310 RUC (Registro Único de Contribuyentes) abiertos por concepto de esta actividad, de los cuales 892 son empresas y 1418 son personas los servicios deliberadamente y sin control alguno. En este sentido, en el país son frecuentes las denuncias por los precarios equipos de utilizan muchas de las empresas (armas, chalecos antibalas, entre otros), así como son recurrentes las denuncias por negligencia en el uso de los mismos, las cuales se realizan por los abusos, complicidad con la delincuencia, entre

---

<sup>5</sup>[www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada](http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada)

otras. Esto de cierta forma puede ser causado por la tendencia del abaratamiento de precios e informalidad del servicio existente.<sup>6</sup>

Este precario servicio ofrecido por muchas empresas formales e informales se complementa con el hecho que existe una escuela de entrenamiento y capacitación para guardias privados denominado Instituto de Capacitación en Seguridad Integral.

(INCASI) a cargo de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI). Sin embargo, la Ley de Seguridad Privada no exige que las empresas que dan este servicio capaciten su personal previamente en una institución de formación. Esto también se debe a la ausencia de reglamento. De la mayoría de empresas registradas solamente una cantidad muy marginal realiza esta actividad la cual está dirigida netamente a supervisores.

Por último, las empresas de seguridad privada son las que mayor número de permisos otorgados para el porte de armas por parte del UTCA registra después de los civiles.

Sin embargo, el ritmo de crecimiento (160% promedio de crecimiento anual) de este tipo de permisos entre el año 2002 hasta el 2005 es más elevado que otras actividades. Esto demuestra su importante influencia en la introducción y uso de armas de fuego en el Ecuador, lo cual se constituye en un elemento importante a tomar en cuenta en las políticas públicas de seguridad ciudadana y pública en Ecuador.

---

<sup>6</sup>[www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada](http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seguridad/Privada)

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Empresa**

García & Casanueva (2010), considera que es la “Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que les permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (pág. 3).

Andrade (2011) “La Empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (pág.257).

### **Tipos de Empresa Clasificados Según Diversos Criterios**

Según Zuani (2010) Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes (pág. 34):

#### **Según el Sector de Actividad:**

- Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. (Zuani, 2010, pág. 34)

- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc. (Zuani, 2010, pág. 34).
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. (Zuani, 2010, pág. 35).

### **Según el Tamaño:**

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño (Fleitman, 2011, pág. 32):

- Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. (Fleitman, 2011, pág. 32).

- Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. (Fleitman, 2011, pág. 32).
- Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. (Fleitman, 2011, pág. 32).
- Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. (Fleitman, 2011, pág. 33).

### **Según la Propiedad del Capital:**

Zuani (2010) “Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos” (pág. 33). En sentido se clasifican en:



- Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas. (Zuani, 2010, pág. 33).
- Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal. (Zuani, 2010, pág. 33).
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares. (Zuani, 2010, pág. 33).

### **Según el Ámbito de Actividad:**

Zuani (2010) “Considera que esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social” (pág. 34). En este sentido las empresas se clasifican en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio. (Zuani, 2010, pág. 35)
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país. (Zuani, 2010, pág. 36).
- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones. (Zuani, 2010, pág. 36)

- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación. (Zuani, 2010, pág. 36).
- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. (Zuani, 2010, pág. 36).

### **Según el Destino de los Beneficios:**

Según Zuani (2010) “El destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos” (pág. 36):

- Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc. (Zuani, 2010, pág. 36)
- “Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo”. (Zuani, 2010, p. 36).

### **Según la Forma Jurídica**

Zuani (Davis & Newstrom, 2009), considera que “La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la

empresa” (pág. 40). En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

- Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa. (Chiavenato, 2012, pág. 61)
- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa. (Chiavenato, 2012, pág. 61).
- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa. (Chiavenato, 2012, pág. 61).
- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado. (Chiavenato, 2012, pág. 61).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital

o patrimonio que aportan a la empresa. (Chiavenato, 2012, pág. 61).

- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. (Chiavenato, 2012, pág. 61).

### **La organización y sus componentes**

(Kevin & Marco, 2013) Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Ya que éstas no sólo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países. Existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios. Chester (2011) citado por Kreitner & Kinicki

Define a la organización como “Un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas” (pág. 35). Mencionan que las características comunes de las organizaciones son:

- Coordinación de esfuerzos
- Objetivo común

- División del trabajo
- Autoridad jerárquica

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos son:

**1. Recursos:** Davis & Newstrom (2009), considera que “Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc. (pág. 11)

**2. Capital humano:** Davis & Newstrom (2009) sostiene que “Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.” (pág. 11).

**3. Conocimiento tecnológico:** Davis & Newstrom (2009) dice que “Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.” (pág. 11).

**4. Medio ambiente interno (clima laboral):** Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados

son adecuados o no para el bienestar de la empresa. (Davis & Newstrom, 2009, pág. 12).

**4. Medio ambiente externo macro:** Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño. (Davis & Newstrom, 2009, pág. 13).

**6. Medio ambiente externo micro:** Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas. (Davis & Newstrom, 2009, pág. 13).

### **La importancia de los recursos humanos en la organización**

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Fuentes, (2013) menciona que “Las

empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día” (pág. 29). La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante, existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla, (2010) en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “Los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (pág. 2). De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos.

Hodgetts & Altman (2011) En su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan “Que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización”. (pág. 39) Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

### **Comportamiento Humano y Organizacional**

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un

factor determinante para alcanzar los logros de la organización, Davis & Newstrom (2009) afirman que el comportamiento organizacional es “El estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (pág. 5).

Otra definición de comportamiento organizacional es dada por Hodgetts & Altman (2010), el cual menciona que el comportamiento organizacional “Es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (pág.3). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

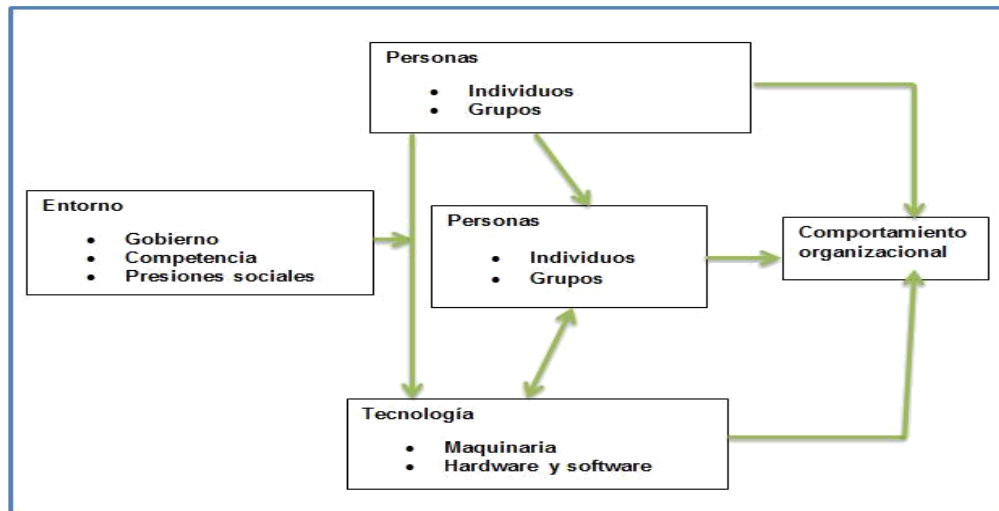
### **Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**

Según Robbins (2009) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas. Las cuales son:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno
5. La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en el gráfico:



Gráfico N° 1



**Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**

**Fuente:** Davis & Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo (3° Ed).

**Elaborado por:** La Autora

## Clima Organizacional

### Antecedentes del Clima Organizacional

Rodríguez (2011), considera que “El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”. (pág. 46).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos

enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humana. (Rodríguez, 2011, pág. 44).

Talcott Parsons (2008), citado por Rodríguez (2011), “Había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad” (pág. 45). Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente. (Rodríguez, 2011, pág. 45).

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos. Debemos recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitiva. Para que el potencial

humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos. (Burke, 2012, pág. 51).

Finalmente, podemos decir que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Fuentes (2013) “Dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%. Asimismo, la pregunta de reflexión para las empresas es ¿los demás recursos que hacen operar a la empresa garantizan rendimientos superiores al 100%?” (pág. 76). Este autor responde que no, y si ocurre esto, los costos para la empresa son muy elevados. (Fuentes, 2013, pág. 76).

### **Definición de Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (Brunet L., 2010, pág. 51).

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. (Brunet L., 2010, pág. 51).

Brunet (2010) afirma que “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por (Gellerman, 1960). Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista”. (pág. 52).

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Brunet L., 2010, pág. 52).

Para Chiavenato (2012), “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”. (pág. 39) Asimismo menciona que el

concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (pág. 41).

Según Rodríguez (2011) expresa que: “El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.” (pág. 81).

Por último, Méndez (2010) , se refiere al clima organizacional como: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (pág. 74).

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones

interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (Méndez Álvarez, 2010, pág. 74).

### **Características del Clima Organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima

Organizacional se caracteriza por” (pág. 103):

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos. (pág. 103).

Maisch (2014) considera que “Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición” (pág. 39). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

## **Diagnóstico organizacional**

Según Maisch (2014) menciona que el diagnóstico organizacional “Es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo” (pág. 74).

Por otro lado, Rodríguez (2011) menciona que un diagnóstico “Es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” así como también “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central la comprensión, y control del comportamiento organizacional” (pág. 42).

Dentro de un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos. (Rodríguez Mancilla, 2011, pág. 42).

## **Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional**

Según Burke (2012) señala algunas ventajas y desventajas de llevar acabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa. (pág. 87)



## **Ventajas**

- Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo. (pág. 87).

## **Desventajas**

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado. (pág. 87).

## **Modelos de diagnóstico organizacional**

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de

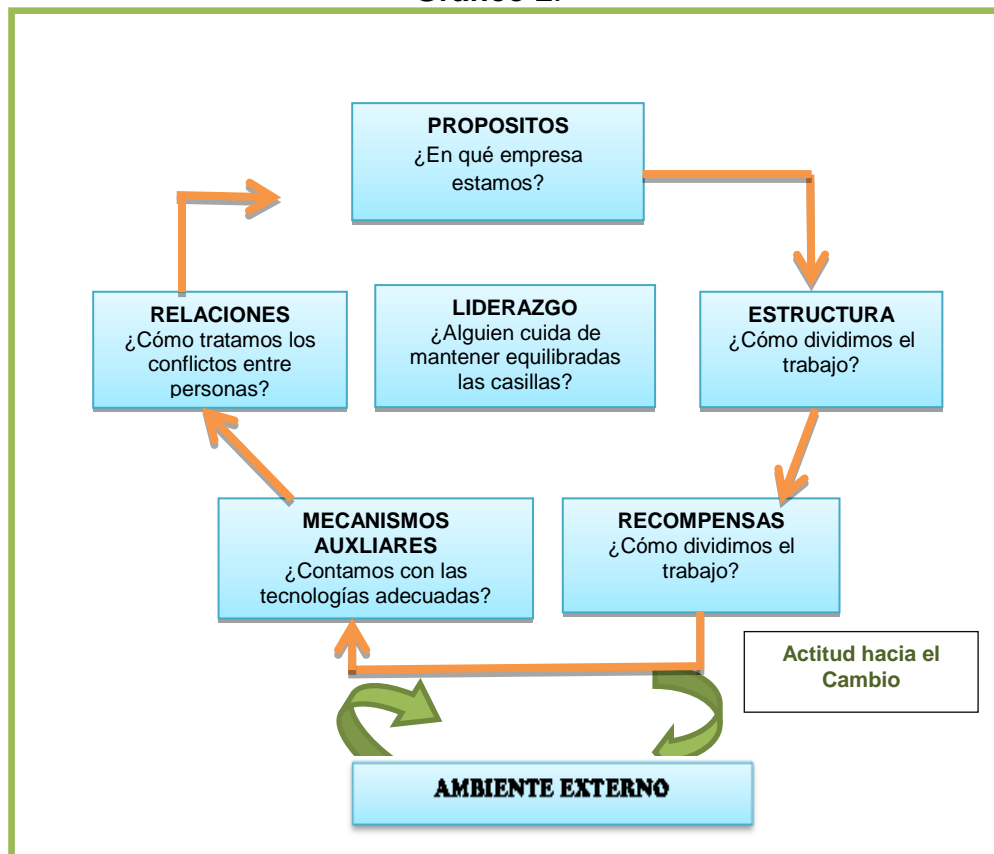
hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas (Burke, 2012, pág. 90).

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 2012, pág. 90).

Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de esta investigación, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de clima laboral es el modelo de seis casillas de Weisbord.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos con la interrelación de sus variables se muestran en la Figura 2.

Gráfico 2.



**Modelo de seis casillas de Weisbord**

**Fuente:** Burke, W. (1998). p. 88.

**Elaborado:** La Autora

En esta figura se muestra el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord donde se citan las seis variables que se miden: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio, formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. (Burke, 2012, pág. 88).

### **Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord**

Este modelo está integrado por seis casillas las cuales son:

- **Propósitos:** Burke (2012), considera que “Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.” (pág. 72).
- **Estructura:** Burke (2012) sostiene que “Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización”. (pág. 72).
- **Recompensas:** “A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo, la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos”. (Burke, 2012, pág. 72).
- **Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización. (Burke, 2012, pág. 72).
- **Relaciones:** “Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo

esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización”. (Burke, 2012, pág. 72).

- **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord Burke (2012) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas (pág. 89).

Importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

**Ambiente externo:** “Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.” (Burke, 2012, pág. 72).

En resumen, el modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando no se tienen mucho tiempo para realizar el diagnóstico de clima laboral, cuando el dueño no está acostumbrado a pensar de forma sistémica y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

## Propósito

La responsabilidad de la dirección es determinar ¿Qué es la organización? y hacia donde se, es decir, debe manifestar los propósitos o las misiones de la organización y comunicarlas a sus empleados. Para lograr los objetivos que tiene una organización, primero que nada, se debe definir estos dos aspectos para que se tenga un marco de referencia hacia dónde se va a dirigir la organización. Peter Bruker (citado por Steiner, 2010, pág. 149) dice que “la dirección debe decidir ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?” El propósito o la misión de la organización juega un papel muy importante dentro de la misma, según, Steiner solamente con los propósitos o las misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones. (Steiner, 2010, pág. 149).

Muchos son los autores que escriben sobre la importancia de los propósitos dentro de una organización, no obstante, algunos de ellos se olvidan de mencionar las características de los propósitos. Para (Galindo & Martínez, 2011) las cuatro principales características de los propósitos son:

1. Básicos y trascendentales
2. Genéricos o cualitativos
3. Permanentes
4. Semi-permanentes.

Galindo & Martínez, (2011) considera que los propósitos son importantes porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccional el destino de la misma. (pág. 101).

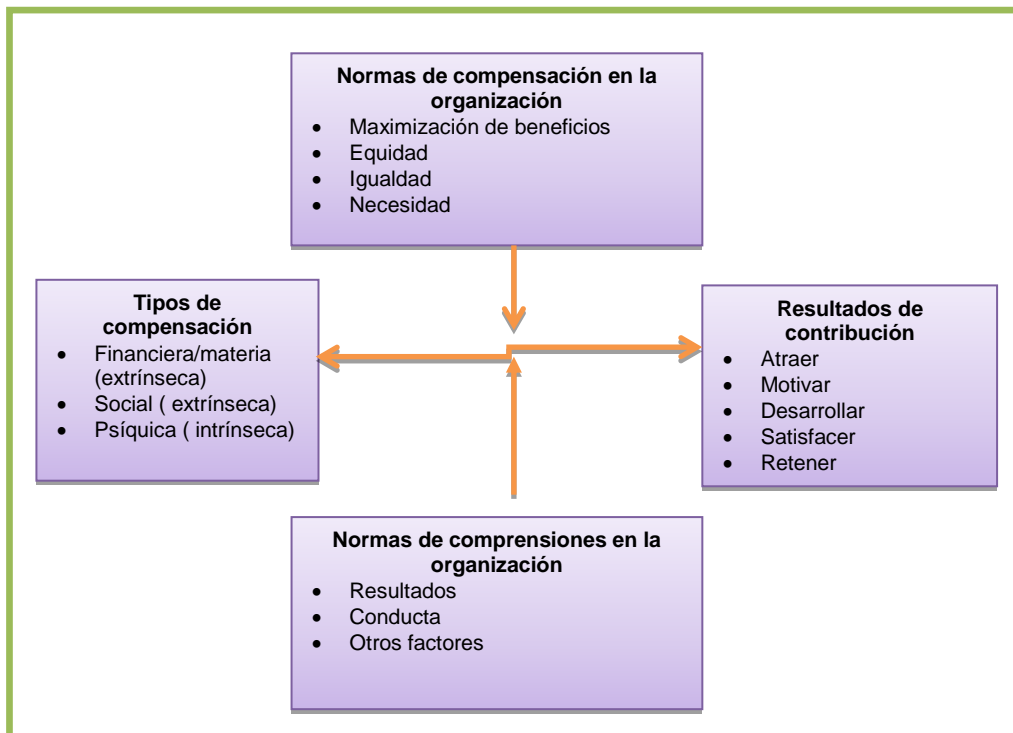
Weisbord, citado por Burker (2012) dice en su modelo de seis casillas que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de la empresa es saludable o no. Para hacer un diagnóstico de clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la empresa. Por esta razón es necesario definir ¿Qué es la estructura organizacional? La estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidad y señala cómo debe coordinarse” (pág. 271).

### **Recompensas**

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Según Kreitner & Kinicki (2011) proponen

un modelo general de sistema de compensación en la organización, donde se analiza los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa. (pág. 91)

**Gráfico 3**  
**Modelo general de sistemas de compensación en la organización**



**Fuente:** Kreither, R. y Kinicki, A. (1997), p. 448.

**Elaborado por:** La Autora

### **Motivación y Satisfacción de los Empleados**

Es muy común que en las organizaciones no se les dé suficiente motivación a las personas, por lo que pierden interés en su trabajo y su satisfacción disminuye. El departamento de personal tiene numerosas actividades que pueden contribuir a resolver los problemas de este tipo. Puede contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción en el empleo, aun cuando no supervise a los empleados participantes. Este problema



constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la administración de personal en todos los tipos de organización, tal como hospitales, fabricas, oficinas y escuelas. (Brunet L., 2010, pág. 117).

### **Cómo la Dirección de Personal Influye en la Motivación y la Satisfacción**

La dirección de personal tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. La función de personal entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. El asesoramiento establece un contacto directo con los empleados y, a menudo, influye en ellos para que tengan n mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. De este modo. Se acumula la motivación y la satisfacción. De modo similar, las normas y las prácticas de personal tienen influencia directa sobre la motivación y la satisfacción. (Calzadilla, 2010, pág. 57).

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Brunet (2011) Señala que “la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”. (pág. 76).

En la teoría de Sistemas, Likert, citado por Brunet (2011) plantea que “El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. (pág. 76) Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. (pág. 76).

### **Tipos de Clima Organizacional de Likert**

Likert, citado por Brunet (2011) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que: se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (pág. 75).

#### **1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y

la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Zuani, 2010, pág. 91).

## **2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Zuani, 2010, pág. 91).

## **3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata

también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (Zuani, 2010, pág. 91).

#### **4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Zuani, 2010, pág. 92).

#### **Encuesta de satisfacción laboral (clima organizacional)**

Según Márquez (2008) considera que la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) “Es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del Clima Organizacional de su empresa en 17 aspectos”. (pág. 108).

1. **Ambiente físico.** - Son las condiciones del espacio físico en donde se desarrollan las actividades, tomando en cuenta ciertos aspectos tales como: el ruido, la temperatura, la contaminación, iluminación, y los recursos e insumos con los que se disponga; lo que contribuirá a construir un adecuado o inadecuado clima organizacional.
2. **Posición frente al cambio.** - la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
3. **Comunicación actual.** - En sus términos más simples, la comunicación es el proceso de transmitir y recibir ideas, información y mensajes entre individuos. La sociedad humana se funda en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. En su sentido más amplio, la comunicación tiene como interés central a aquellas situaciones de comportamiento en las cuales una fuente transmite un mensaje a un captador del mismo con un intento consciente de afectar el comportamiento del último." (Valezzi, 2007).
4. **Satisfacción laboral.** - Es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

5. **Trabajo en equipo.** - Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Es la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.
6. **Ambiente de trabajo.** - Es el conjunto de factores que actúan sobre el individuo en situación de trabajo, determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio trabajador como para la empresa.
7. **Liderazgo.** - Según Siliceo (1997) ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, en este sentido las palabras claves de este concepto son influir y fin valioso lo que se transmite en la capacidad de ser idóneo de motivar a otros para que se comprometan en la realización de una tarea u objetivo.
8. **Valoración de las ideas de los trabajadores.**- El sector de los trabajadores aporta significativamente a idear el mejor camino para el cumplimiento cabal de los objetivos organizacionales; por tanto es muy importante para el trabajador sentirse tomando en cuenta y será el quién se motive a dar aportes y cada vez más valiosos. (Olarazán, Albizu, 2015)
9. **Relaciones interpersonales con los compañeros.** - Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre compañeros.

**10. Incentivos.** - Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, por ejemplo, la puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas, etc.

**11. Equipo de trabajo.** - Conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte.

**12. Relaciones interpersonales con los jefes.** - se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa, en este caso trabajador con sus jefes.

**13. Toma de decisiones.** - Según Hellriegel, y Slocum (2004) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

**14. Participación.** - Actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de

problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas.

**15. Reciprocidad.** - Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación (Castaño, 2002, pág. 66).

**16. Equidad, retribución.** - la organización habrá de optimizar los métodos de retribución de las relaciones laborales, en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, en respuesta idónea a los aportes reconocidos de las personas con su trabajo en la organización. Como manifestación de la Equidad los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, por medio de un sistema equitativo, que trate a todos los empleados en condiciones de igualdad con arreglo a la igualdad de trabajo.

**17. Estructura Organizacional.** – Las personas en una empresa conforman una estructura jerárquica y desempeñan funciones relacionadas con su cargo, comparten normas y valores que regulan sus relaciones, participan y ejecutan acciones como resultado de un proceso de organización interna. Este factor es



importante evaluar al momento de estudiar el clima organizacional.

(Méndez, 2014)

### Gráfico N° 4 La encuesta de Clima Organizacional mide



Fuente: Márquez M. (2008). Satisfacción Laboral.

Elaborado por: La Autora

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

Algunos materiales y métodos, fueron utilizados en la presente investigación, los mismos que se detallan a continuación.

### **Materiales**

- ✓ Hojas de papel tamaño A4.
- ✓ Lápices y esferográficos.
- ✓ Cuaderno de apuntes de 100 hojas a cuadros.
- ✓ Libros y documentos.
- ✓ Teléfono celular.
- ✓ Computador portátil.
- ✓ Impresora.
- ✓ Memoria de 8 kb.

### **Métodos**

Para la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos:

**Método Científico:** El método científico es aquel que se constituye en la columna vertebral de toda investigación, por cuanto, es el método general por excelencia y el punto de partida del resto de métodos investigativos. Este método permitió a evaluar y descubrir de forma sistemática el estado

actual del clima organizacional de la empresa, dotando a la presente investigación de las fortalezas y debilidades de los factores de evaluación, proporcionando condiciones adecuadas para un clima organizacional adecuado.

**Método Inductivo:** El método inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método contribuyó a inducir las conclusiones a partir de los indicios como la observación directa, entrevista, estructuración de preguntas, elaboración de la encuesta y análisis de los resultados obtenidos. Fue aplicado con base a la situación actual de la empresa, permitiendo identificar si es posible llevar a cabo una evaluación del clima organizacional.

**Método Deductivo:** El método deductivo es el método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Este método constituyó una de las principales características del proceso de enfoque cuantitativo de la investigación, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; partió de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego ser aplicado. Se utilizó el método deductivo en la desagregación del problema, determinación de objetivos, determinación de la problemática y marco conceptual.

**Método Estadístico:** El método estadístico es aquel que consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Este método sirvió para el proceso de

obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos del proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

### **Técnicas**

Las técnicas permitieron la recolección de información y ayudó al ser del método instrumento de investigación lo que permite operatividad a la técnica es el instrumento de investigación. Estas son las siguientes:

**Observación:** contribuyó en observar atentamente los fenómenos, hechos o casos, tomar la información y registrarla para determinar las debilidades y fortalezas actuales dentro y fuera de la empresa; y, para determinar potenciales alternativos de solución a través de una planificación de estrategias para la evaluación del clima organizacional.

**Entrevista:** basada en una serie de preguntas provocadas y dirigidas con el propósito de averiguar hechos, que propone el entrevistador a los involucrados de la empresa demostrando así la situación actual de la misma, captando los factores internos y externos. Fue aplicada al gerente de la empresa para contrastar la evaluación del clima organizacional.

**Encuesta:** fue aplicada en la recopilación de testimonios, orales o escritos, para saber la situación actual del ambiente laboral y las necesidades del personal; recursos que ayudó a la evaluación del clima los cuales permitieron adecuar al entorno y adquirir la información

necesaria para su respectivo análisis. La misma fue aplicada a 41 trabajadores de la seguridad y a 21 empleados administrativos.

## f. RESULTADOS

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes:

Gráfico N° 5



Un 12 de enero del 2005 nace DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., día que se inscribió en el registro mercantil en la ciudad de Ibarra donde se inaugura la primera oficina ubicada en la calle García Moreno y Pedro Rodríguez. El primer cliente de la empresa, el conjunto residencial Villa Sol ubicado en la ciudad de Ibarra e inmediatamente se logra el segundo cliente, el mercado Amazonas con 8 puntos de servicio.

En octubre de 2006 y gracias al buen desempeño de su personal, Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., empieza a ganar prestigio y obtiene otro cliente importante, el IESS de Imbabura con 13 puntos de servicio. Para iniciar el año 2007 contamos con 3 clientes 44 guardias de seguridad y 3 empleados administrativos. Cada vez nos consolidamos más en el mercado y gracias al trabajo tesonero de nuestro personal operativo y

administrativo todos nuestros clientes desearon renovar sus contratos por la confianza adquirida terminando el año 2008 con 20 clientes 112 guardias de seguridad y 4 empleados administrativos.

En el año 2009 la empresa experimenta cambios trascendentales, el Dr. Edison Yépez decide gerenciar la empresa con un objetivo claro en mente, “convertir a Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., en una empresa líder del norte del país”, para lograr esta meta inicialmente amplía las oficinas en la calle Juan de Dios Navas 1-30 y Eloy Alfaro, y reestructura la compañía creando el departamento de Comercialización, que será clave para el crecimiento de la empresa ya que para este tiempo entra en funcionamiento el sistema de contratación pública mediante concurso, obteniendo los primeros resultados de esta gestión al captar 2 nuevos clientes, el INNFA en la ciudad de Tena y el INEN en la ciudad de Quito.

Además, crea la sección de monitoreo electrónico adquiriendo los equipos y la tecnología avanzada para brindar un servicio complementario, y así comienza a fortalecerse esta compañía, que para inicios del 2010 alcanzó 22 clientes 133 guardias de seguridad y 6 empleados administrativos, dando servicio en 8 provincias del país. Al comenzar el 2011 la empresa contaba con 34 clientes, 405 guardias de seguridad y 8 empleados administrativos, con sucursales en Quito, Tulcán, Cayambe, Riobamba, Cuenca y terminamos el 2012 con 36 clientes, en 240 puntos de servicio, con 495 guardias de seguridad, 20 empleados administrativos, 7

sucursales y brindando servicio en todas las provincias del país excepto Galápagos, logrando así el gran objetivo “Delta Seguridad “Desegri” Cía.

Ltda., es la empresa líder del norte del país”.

### **Servicios**

Entre los servicios que presta la empresa están:

- Servicios de instalación de alarmas
- Actividades de vigilancia y protección a través de guardianes

### **Talento Humano**

En la actualidad en la empresa colaboran 21 personas en el área administrativa y 41 en el área operativa; cuenta con personal capacitado en cada una de las áreas de trabajo, los mismos que reciben constantemente talleres y cursos de actualización que son organizados por el departamento de Talento Humano de la empresa.

### **Seguridad del Trabajador**

Cuentan con pólizas de accidentes personales con primas de \$ 1.185,10 mil dólares de seguridad del trabajador.

### **Misión**

*Brindar servicio de seguridad mediante vigilancia y prevención del delito a personas naturales y jurídicas a nivel nacional, con tecnología de punta y personal altamente calificado con valores éticos y morales, orientada a*



*satisfacer las necesidades de nuestros clientes, logrando una ventaja competitiva.*

## **Visión**

*Ubicarnos entre las 3 mejores empresas de seguridad física a nivel nacional, para el año 2017.*

## **Valores**

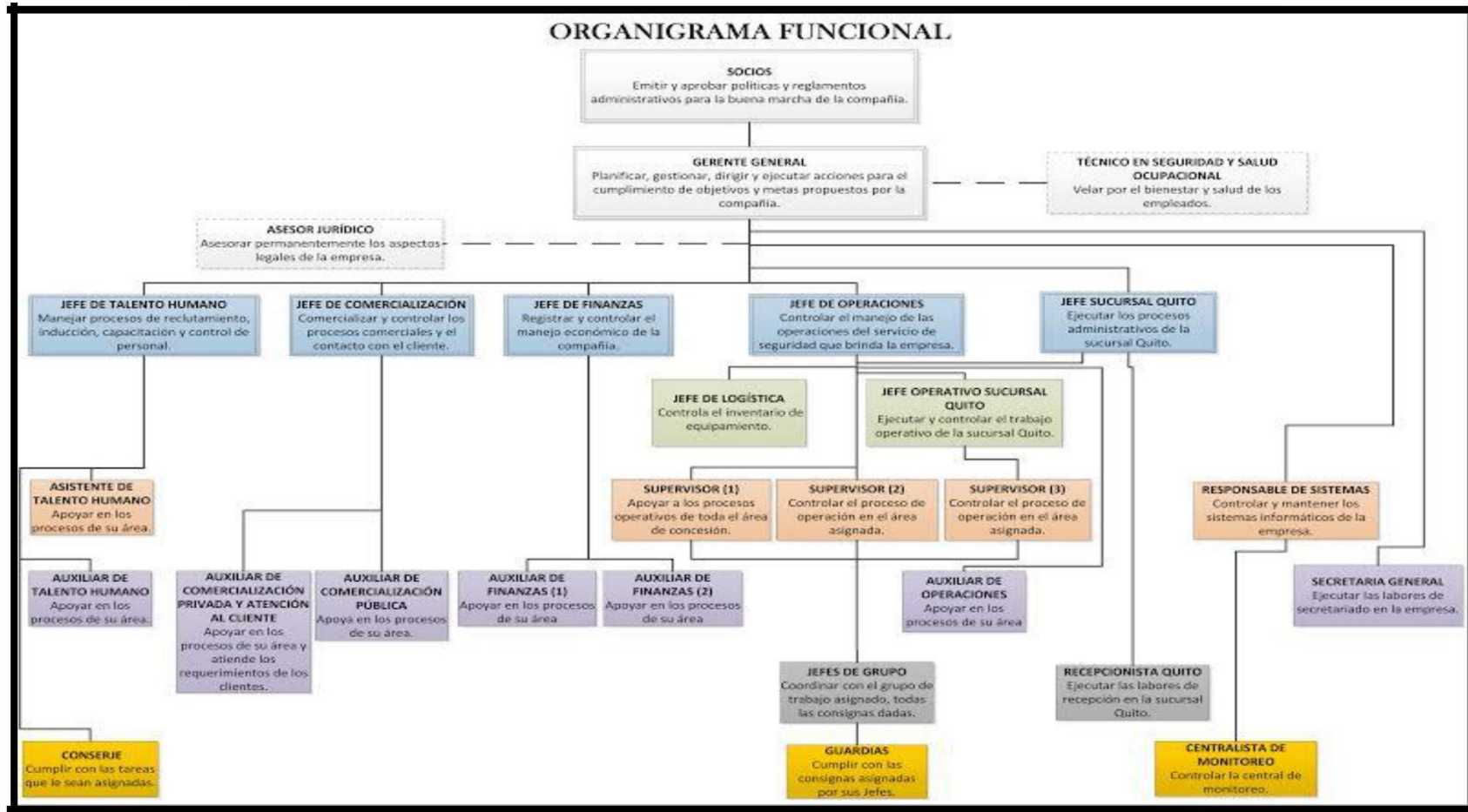
- **Responsabilidad.** - Se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta
- **Compromiso.** - Es el valor que permite que una persona de todo de sí misma para lograr sus objetivos. Una manera simple de explicar este valor es mediante la frase: "pase lo que pase, voy a lograrlo/hacerlo".
- **Ética Profesional.** - pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad.
- **Espíritu de servicio.** - Es un don que debe cultivarse. Desde la niñez hay que enseñar una serie de valores humanos que son vitales para un desarrollo integral.

- **Amistad.** - Promoviendo siempre un ambiente adecuado de trabajo, siendo parte de vital de la organización.
- **Trabajo en equipo.** - Resultado final de buenas relaciones en la organización. **Innovación.** - Por la aplicación constante y eficiente de la creatividad de los trabajadores.

### **Objetivo social**

La empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., tiene como objetivo social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes. Instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma. Relacionarse con empresas o compañías similares, establecer acuerdos ventajosos en provecho de la compañía, comparecer ante los poderes públicos en demanda de sus legítimos derechos en materia de seguridad.

**Gráfico N° 6**  
**Organigrama de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.**



Organigrama de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.  
 Fuente: Empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.

Cuadro N° 1

**PERSONAL ADMINISTRATIVOS**

<b>N.</b>	<b>CEDULA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CANTON</b>	<b>CARGO</b>
1	1003839113	ALMEIDA MORAN JHOSELIN VALERIA	TALENTO HUMANO	IBARRA	ASISTENTE
2	1002690632	ALVAREZ IMBAQUINGO MARJURI NATALY	TALENTO HUMANO	IBARRA	RESPONSABLE
3	1003409396	GARZON GUAMAN OMAR SEBASTIAN	TALENTO HUMANO	IBARRA	ASISTENTE
4	1000030088	REVELO CHAVEZ SERGIO HUMBERTO	TALENTO HUMANO	IBARRA	MENSAJERO
5	1002049169	YEPEZ ALMEIDA SILVIA ELIZABETH	RECEPCION	IBARRA	SECRETARIA
6	1001179090	YEPEZ ALMEIDA EDGAR MARCELO	OPERACIONES	IBARRA	RESPONSABLE
7	1001224458	AGUILAR CORDOVA JORGE IVAN ANIBAL	OPERACIONES	IBARRA	SUPERVISOR NACIONAL
8	1001297520	ALVAREZ FRANCO MARIA LUCIA	OPERACIONES	IBARRA	AUXILIAR
9	1002400875	CARRILLO MARTINEZ MARCIA ELIZABETH	OPERACIONES	IBARRA	ASISTENTE
10	0400955720	HERNANDEZ BUSTOS MARCELO SEGUNDO	OPERACIONES	IBARRA	ASISTENTE
11	1002830386	VALDIVIEZO GOMEZ PABLO ANDRES	MONITOREO	IBARRA	ASISTENTE
12	1002988580	PROAÑO LAPUERTA KARINA ELIZABETH	GERENCIA	IBARRA	ASISTENTE
13	1001755196	YEPEZ ALMEIDA EDISON RENE	GERENCIA	IBARRA	GERENTE
14	1003564869	YEPEZ JARAMILLO EDISON FERNANDO	GERENCIA	IBARRA	CHOFER
15	0401684212	CAMACÁS PEREZ LIZBETH KATHERINE	FINANZAS	IBARRA	ASISTENTE
16	0401508684	HURTADO CHULDE ADRIANA ALEXANDRA	FINANZAS	IBARRA	ASISTENTE
17	0401414503	PANTOJA VALENCIA JAIRO ANDRES	FINANZAS	IBARRA	ASISTENTE
18	1002684148	RUIZ NARVAEZ RITA ANDREA	FINANZAS	IBARRA	AUXILIAR
19	1003296827	JARAMILLO FLORES RAMIRO ALEJANDRO	COMERCIALIZACION	IBARRA	ASISTENTE
20	1003508007	QUIROZ HERNANDEZ JONATHAN JESÚS	COMERCIALIZACION	IBARRA	ASISTENTE
21	1002182002	YEPEZ ALMEIDA IVAN RAMIRO	COMERCIALIZACION	IBARRA	RESPONSABLE

**Personal Administrativo de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.**

**Fuente:** Empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.

**Cuadro N° 2****LISTADO DE GUARDIAS DE SAN MIGUEL DE IBARRA 2016**

<b>N°</b>	<b>CEDULA</b>	<b>DISTRIBUCIÓN GUARDIAS DE SEGURIDAD</b>
1	0400637922	AGUIRRE ENRIQUEZ JOSE OMAR
2	1002004099	ANDRADE ESPINOSA MARIO ERNESTO
3	1002669578	ANDRADE MARCILLO VICENTE PATRICIO
4	1002641668	ANDRANGO PINTO EDWIN RAUL
5	1003067236	ARROYO MORENO KLEVER MARCELO
6	1802788685	AYALA BASTIDAS JESUS ARMANDO
7	0603888256	AYALA CASQUETE CARLOS STALIN
8	1001776192	AYALA VACA LUIS GUILLERMO
9	1003660402	CAHUASQUI CHAVEZ CARLOS LUIS
10	0400857330	CANDO ROSERO SEGUNDO VICTORIANO
11	1002834180	CORNEJO TORO CARLOS EFREN
12	1003749155	ERAZO CARRILLO ALEX PATRICIO
13	1003579487	ESTACIO SANCHEZ MANUEL ANTONIO
14	1002566774	FLORES PERUGACHI LUIS VITALIANO
15	0401411418	FUERTES BENAVIDES DARIO XAVIER
16	1104935984	GAONA AJILA LESTER GEOVANNY
17	1003113568	GONZAGA MARTINEZ WALTER MANOLO
18	1003549571	GUITARRA GONZALEZ CARLOS XAVIER
19	1708758196	HEREDIA VASQUEZ VICTOR ABDON
20	1004030944	IMBACUAN CISNEROS DIEGO FRANCISCO
21	0401607734	IMBAQUINGO PERERO MANUEL MESIAS
22	0401379078	IÑIGUEZ VILLARREAL JUAN JOSE
23	1002754339	LITA SILVIO MARCELO
24	1600644866	LOPEZ GOMEZ LUIS DAVID
25	0400450490	MEJIA ARIAS JULIO HUMBERTO
26	0400747127	MEJIA CAICEDO VLADIMIR LENIN
27	1003789169	MINA TORRES CARLOS ANDRES
28	0400561957	MITES FUELTALA RICARDO GONZALO
29	1002450078	MUENALA MICHELENA WILSON RENE
30	1050217429	NARVAEZ CASTRO ROBERTH JHON
31	1003867114	NARVAEZ FIGUEROA WILLIAM RAMIRO
32	1704928934	OBANDO SALAZAR EUSBERTO CAMILO
33	1714260641	OÑATE PADILLA ESTEBAN SALOMON
34	1718601121	PARRAGA GUERRERO CHISTIAN ISRAEL
35	1003781760	PEREZ LIMA HENRY GEOVANNY

36	0400933966	POZO POZO JOSE ARMANDO
37	1003346598	PUENTE POZO VICTOR JULIO
38	0400734034	REGALADO EDGAR ULISES
39	1004232516	REINA MONTENEGROS FABIO NEPTALI
40	1204097875	RENDON LOPEZ HUGO FRANCISCO
41	1002831582	RODRIGUEZ MACHADO WILSON GIOVANI

**Personal Operativo de la empresa Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda.**  
**Fuente:** Empresa Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda.

## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **Entrevista al Gerente General de la empresa “Delta Seguridad**

#### **“Deseгри” Cía. Ltda.” de la ciudad de Ibarra.**

#### **1) ¿De qué manera considera usted que la empresa aporta al desempeño y desarrollo profesional del talento humano?**

La empresa brinda capacitaciones y talleres a cada uno de los trabajadores con respecto a las funciones que están desempeñando dentro de la empresa, dado que un personal bien informado será capaz de realizar las tareas encomendadas con la mayor eficacia y eficiencia.

#### **2) ¿Cómo administrador que estrategias aplica para gestionar el talento humano?**

La empresa cuenta entre su propio equipo profesionales con el talento suficiente para trabajar con calidad y conseguir buenos resultados empresariales. Por lo tanto, antes de buscar fuera ese talento, a veces resulta más rentable y efectivo gestionar adecuadamente el que tenemos dentro de la empresa, formando parte de nuestra plantilla. Además, estos profesionales conocen muy bien el trabajo y los circuitos de la empresa, por lo que no requieren de formación adicional ni pasar por un proceso de adaptación.

#### **1. Descubrir el talento**

A veces, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, invisible para la empresa, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el

departamento de Talento Humano y, especialmente, los supervisores departamento.

El talento no es siempre fácil de descubrir, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en desarrollo competencial y gestión de habilidades.

## **2. Utilizar el talento adecuadamente**

Una vez detectado el talento, llega la parte fundamental el proceso: ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador.

### **3) ¿Cada qué tiempo se realiza una evaluación del clima laboral en el cual permita identificar las áreas críticas a mejorar?**

En el trascurso de la actividad comercial de la empresa nunca se ha llevado a cabo una evaluación del clima organizacional, considero que actualmente es un pilar fundamental saber el estado del clima laboral que se encuentra nuestros trabajadores, por lo que estaría de acuerdo que se aplique una evaluación del clima organizacional.

### **4) ¿En la toma de decisiones son participes los jefes de cada departamento que técnicas se aplican que coadyuven a mejorar el clima laboral?**

Si, en la toma de decisiones se integra a cada uno de los jefes departamentales, se pide de forma ordena información sobre los alcances



de los procesos y objetivos planteados para cada actividad a realizarse dentro del departamento, se lo ejecuta de forma empírica debido que no se ha realizado una evolución del clima laboral, por lo que no se sabe a fondo lo que realmente este sucediendo con el ambiente de trabajo.

**5) ¿Se ha medido el nivel de satisfacción de los trabajadores que conforman cada departamento?**

No, la verdad es un proceso del cual no hemos realizado ningún tipo de proceso para saber el nivel de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Hemos conversado con algunos de nuestros trabajadores donde nos han manifestado de que se sienten a gusto de trabajar para nuestra empresa, ya que ellos la consideran una empresa seria, estable y sólida.

**6) ¿Qué políticas se aplican al talento humano?**

La Política de Gestión del Talento Humano se la aplica en principios mutuos de respeto siendo este la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal:

- El respeto es garantía de transparencia y crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás.
- Cooperación, creando, manteniendo y consolidando vínculos dentro de la Universidad, y con instituciones y organizaciones sociales, económicas y políticas de nivel local, nacional e

internacional con el fin de unir esfuerzos, promover el intercambio y la integración del conocimiento, desarrollar capacidades institucionales y resolución efectiva de los problemas sociales.

- Reciprocidad, comprende el intercambio permanente de saberes entre los miembros de la comunidad académica y los agentes sociales, mediante procesos interactivos que hagan posible la generación y la validación de conocimientos, con un sentido de respeto y reconocimiento mutuos.
- Responsabilidad Social, orientada hacia el logro del bien común de todos los actores sociales e instancias que participan y contribuyen a su cabal realización.
- Ética, orientada por principios como la autonomía racional, el cumplimiento de los deberes políticos y ciudadanos, la transparencia en las acciones, la justicia, la responsabilidad, la rectitud, la equidad y el fomento de la inclusión social de los valores constitucionales y de la racionalidad.

**7) ¿Desde su punto de vista cuál es su principal objetivo para motivar e incentivar al personal para obtener un clima laboral óptimo para desarrollar sus actividades?**

Realizar evaluaciones periódicas sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de cada uno de nuestros trabajadores, brindado así información necesaria para la toma de decisiones donde se debe mejorar factores críticos que afectan al clima laboral.

**8) ¿Dentro de la cultura organizacional como fluye la comunicación a nivel jerárquico y subordinados hacia el cumplimiento de las metas trazadas?**

Se busca enfatizar sobre la importancia que ha tomado la comunicación en los últimos años, así como las formas de comunicación: formal e informal que se dan dentro de la empresa. De igual forma se busca crear conciencia acerca de lo importante que es saber comunicar de forma efectiva y eficaz, y del peso que tiene la comunicación en los empleados y dirigentes de la empresa, así como también tomar en cuenta que existen distintas formas de comunicación que se llevan a cabo dentro de la empresa, como lo son de manera: descendente, ascendente y horizontal, al igual que es necesario que exista una adecuada retroalimentación.

**9) ¿Existen programas o planes de incentivos y recompensas que retribuya al trabajador por su esfuerzo al trabajo bien realizado?**

Actualmente brindamos incentivos al personal administrativo tales como:

1. Viajes empresariales,
2. Bonificaciones por metas cumplidas

**10) ¿Cuál es la importancia que le da la empresa a la capacitación de sus trabajadores?**

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa de contar con un personal calificado y productivo, con el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al

elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos

**Análisis personal de la entrevista al Gerente de la empresa:**

En conclusión, se puede diagnosticar que los puntos en los que más se debería trabajar en la empresa son la capacitación, los incentivos remunerativos y no remunerativos y la motivación para el personal, pues se debe tener en cuenta que la naturaleza de los individuos impone condiciones que requieren ser ponderadas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que el mismo está constituido por personas que responden a intereses y necesidades individuales por lo cual se hace necesario ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades. Cuando el individuo logra satisfacción tiene a desarrollar las conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor y a persistir en ellas, pero si se siente frustrado se comportará en forma inadecuada pudiendo llegar hasta el abandono del equipo.

Cuadro N° 3

**Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Actitud positiva de colaboración y ayuda a sus compañeros y jefes ante cualquier situación que se presente en la empresa	Empresa en constante crecimiento y expansión con un mejor posicionamiento en el mercado
Adecuada infraestructura.	Desarrollo tecnológico de la Información y la Comunicación
Personal creativo y con ideas de innovación	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de incentivos.	Factores económicos del país.
Desconocimiento de una cultura organizacional.	Desempleo
<b>Falta de liderazgo</b>	
Temor por parte del personal a cambios.	

**Fuente:** Cuadro N° 28 Resumen de los resultados de la aplicación de la encuesta

**Elaborado por:** La autora

**Análisis:**

El factor de mayor incidencia en el diagnóstico de clima organizacional son los recursos humanos, factor que no está siendo considerado por la Empresa de manera adecuada, ya que no existe una óptima motivación a sus colaboradores, además que sus actividades no son retribuidas.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

### **Encuesta dirigida a trabajadores de la Empresa Delta seguridad “Desegri” Cía. Ltda.**

En la presente investigación se realizó un diagnóstico situacional donde se pudo observar el actual estado del clima organizacional de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., para lo cual se ha evaluado mediante encuestas, así medir los factores internos de la misma.

Los resultados se presentan en porcentajes; además las preguntas fueron agrupadas, según los factores a ser evaluados:

#### **Matriz de preguntas y de factores de evaluación**

**Cuadro N° 4**

<b>Matriz de preguntas y de factores de evaluación</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Factores de Evaluación</b>
1. ¿Dispone usted del espacio físico adecuado (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para realizar su trabajo?	<b>Ambiente Físico</b>
2. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?	<b>Posición Frente al Cambio</b>

3. Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escuchada sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	<b>Comunicación Actual</b>
4. ¿Se encuentra usted satisfecho formando parte de la empresa para la cual trabaja?	<b>Satisfacción Laboral</b>
5. ¿En su puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	<b>Trabajo en equipo</b>
6. ¿Existe un adecuado ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?	<b>Ambiente de trabajo</b>
7. ¿Cree usted que se practica el liderazgo dentro de la empresa?	<b>Liderazgo</b>
8. ¿Usted estaría de acuerdo que la empresa implemente un sistema para recibir ideas y/o sugerencias de los trabajadores?	<b>Valoración de las Ideas de los Trabajadores</b>
9. ¿Con que frecuencia existe una buena relación entre compañeros de trabajo?	<b>Relaciones Interpersonal con los Compañeros</b>
10. ¿La Empresa brinda incentivos a los trabajadores?	<b>Incentivos</b>
11. ¿Con qué frecuencia usted apoya el trabajo de los demás en la empresa?	<b>Equipo de Trabajo</b>
12. ¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?	<b>Relaciones Interpersonales con los jefes</b>

13. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?	<b>Toma de Decisiones</b>
14. ¿Participa usted en las actividades culturales y recreacionales en la empresa?	<b>Participación</b>
15. ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?	<b>Reciprocidad</b>
16. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?	<b>Equidad, Retribución</b>
17. ¿En la empresa las funciones están claramente definidas?	<b>Estructura organizacional</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La autora

### **Matriz de rangos de acreditación de las preguntas de la evaluación**

Para el proceso de evaluación, se realizaron un total de 17 preguntas con las siguientes alternativas y valoración para su calificación respectiva.

**Cuadro N° 5**  
**Valoración y calificación de alternativas**

<b>Valoración y calificación</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>Valor</b>
<b>1- Siempre</b>	<b>5</b>
<b>2- Algunas veces</b>	<b>3</b>
<b>3- Nunca</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Libro: Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Escrito por (Federico Gan Bustos, Jaumen Triginé) pág.278

**Elaborado por:** La autora



## Matriz de equivalencias de acreditación de las preguntas de la evaluación

En este punto se dio un rango desde 1,00 hasta 5, donde estas equivalencias se pintaron de los siguientes colores:

**Cuadro N° 6**

<b>Valoración del Clima Organizacional de acuerdo a la calificación obtenida</b>	
<b>Calificación numérica</b>	<b>Calificación Cuantitativa</b>
<b>5,00</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>3,00 - 4,99</b>	<b>ACEPTABLE</b>
<b>1,00 - 2,99</b>	<b>MALO</b>

**Fuente:** Libro: Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Escrito por (Federico Gan Bustos, Jaumen Triginé) pág.278

**Elaborado por:** La autora

## Análisis e Interpretación de resultados

A continuación, se presentan los resultados que pueden apuntar al diagnóstico del clima organizacional, para optimizar el crecimiento personal y laboral dentro de la empresa.

Encuesta realizada para la evaluación del clima organizacional en la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, para el año 2016”.

### Pregunta N° 1.

¿Dispone usted del espacio físico adecuado (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para realizar su trabajo?

**Cuadro N° 7**  
**Ambiente Físico**

Descripción	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total
PORCENTAJE	56,10%	41,46%	2,44%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	23	18	1	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,80	1,24	0,02	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,07</b>			

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 7**



Fuente: Cuadro Nro. 7 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los trabajadores encuestados el 56,10% manifiesta que su espacio físico es adecuado y cómodo para desarrollar sus actividades diarias esto ha sido demostrado en los resultados obtenidos, el 41,46% consideran que necesita una mejora de los espacios de esparcimiento, y un 2,44% expresan que su ambiente físico de trabajo es inadecuado. Concluyendo que los directivos deben de tomar en cuenta el bienestar de todo el personal para el óptimo desenvolvimiento de sus actividades.

## Pregunta N° 2.

¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

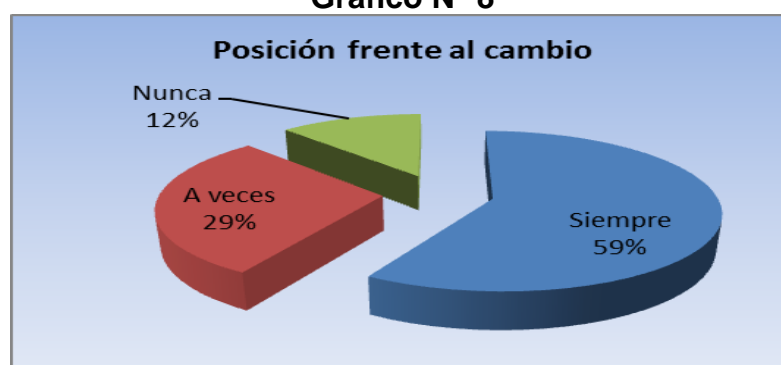
**Cuadro N° 8**

<b>Posición Frente al Cambio</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	58,54%	29,27%	12,20%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	24	12	5	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,93	0,88	0,12	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,93</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 8**



Fuente: Cuadro Nro. 8 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los trabajadores encuestados en la empresa el 58,54% están de acuerdo con cambios a mejoras para su ambiente de trabajo, el 29,27% consideran que no están tan convencidos a nuevos cambios por falta de información, y que el 12,20% expresan que no han tenido propuestas para el cumplimiento de las metas. La empresa debe aprovechar de este recurso profesional que se encuentra presto a enfrentar retos.

**Pregunta N° 3.**

**Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

**Cuadro N° 9**

<b>Comunicación Actual</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	65,85%	26,83%	7,32%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	27	11	3	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,29	0,80	0,07	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,17</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 9**

Fuente: Cuadro Nro., 9 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados de la empresa el 65,85% manifiesta que siempre se tiene una comunicación permanente, el 26,83% indica que los medios que utiliza la empresa para mantener al personal informado, no son los correctos, y el 7,32% cree que tienen una mala actitud con respecto al ser escuchado. De acuerdo a lo diagnosticado la empresa debe de mantener al personal informado para que no conlleve a una incertidumbre y se manejen mediante supuestos y comentarios.

**Pregunta N° 4.**

**¿Se encuentra usted satisfecho formando parte de la empresa para la cual trabaja?**

**Cuadro N° 10**

<b>Satisfacción Laboral</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	58,54%	36,59%	4,88%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	24	15	2	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,93	1,10	0,05	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,07</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 10**

Fuente: Cuadro Nro., 10 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 58,54% dijo sentirse satisfecho de trabajar para ésta, ya que la mayor parte de encuestados opinan que si les ofrecieran otro trabajo obteniendo el mismo salario, no se irían a otro lugar, es decir poseen un alto grado de pertenencia; sin embargo, el 36,59% manifestó que dudan en hacerlo, y el 4,88% creen dejar su trabajo inmediatamente. Por lo expuesto es de suma importancia, encontrar las causas de insatisfacción e indecisión a fin de trabajar sobre éstas.

### Pregunta N° 5.

¿En su puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

**Cuadro N° 11**

<b>Trabajo en Equipo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	70,73%	24,39%	4,88%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	29	10	2	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,54	0,73	0,05	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,32</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Graficó N° 11**



Fuente: Cuadro Nro., 11 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los trabajadores encuestados el 70,73% está de acuerdo que existe una imagen positiva y satisfactoria con respecto al trabajo en equipo, siendo una fortaleza para la competitividad, y el 24,39% cree que se debe mejorar la comunicación y fortalecer la confianza entre ellos, el 4,88% consideran que nunca sea animado el trabajo en equipo. Es necesario fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en sus integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

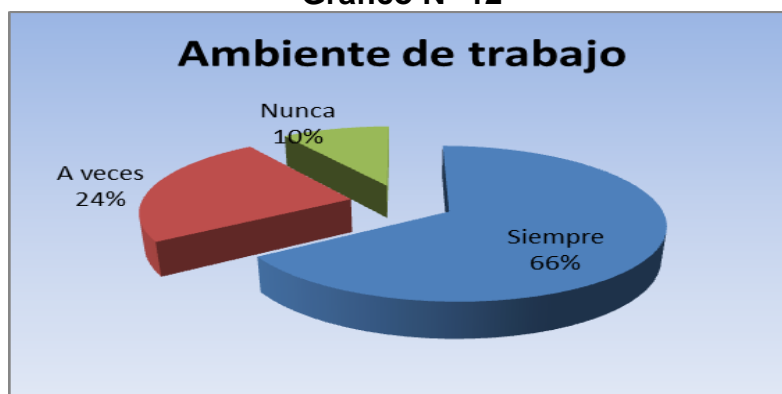
**Pregunta N° 6.**

¿Existe un adecuado ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?

**Cuadro N° 12**

<b>Ambiente de Trabajo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	65,85%	24,39%	9,76%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	27	10	4	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,29	0,73	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,12</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 12**

Fuente: Cuadro Nro., 12 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 65,85% consideran que tienen un ambiente óptimo para desarrollar de sus actividades diarias, y el 24,39% perciben que algunas veces tienen un ambiente tenso dentro de la empresa, repercutiendo en su satisfacción personal y afectando la eficiencia de sus acciones, y el 9,76% manifiestan de hallarse en un estrés laboral. Por lo que es recomendable encontrar las causas e intervenir sobre ellas.

**Pregunta N° 7.**

¿Cree usted que se practica el liderazgo dentro de la empresa?

**Cuadro N° 13**

<b>Liderazgo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	58,54%	26,83%	14,63%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	24	11	6	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,93	0,80	0,15	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,88</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 13**

Fuente: Cuadro Nro., 13 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 58,54% consideran que, si se lleva algún tipo de liderazgo en la empresa, el 26,83% creen que no siempre se practica liderazgo dentro de la empresa y el 14,63% considera en cambio que nunca ha existido. Lo que indica que es un punto clave que necesita mejoramiento, ya que el líder es la cabeza de un equipo y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.



**Pregunta N° 8.**

¿Usted estaría de acuerdo que la empresa implemente un sistema para recibir ideas y/o sugerencias de los trabajadores?

**Cuadro N° 14**

<b>Valoración de Ideas de los Trabajadores</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	53,66%	36,59%	9,76%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	22	15	4	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,68	1,10	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,88</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 14**

Fuente: Cuadro Nro., 14 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados de la empresa el 53,66% considera que la empresa debe obligatoriamente que implementar un buzón para recibir sugerencias; el 36,59% manifiesta que ocasionalmente requieren de un buzón para expresar sus sugerencias, mientras que el 9,76% sostiene que no requieren dicha implementación por cuanto no les compete opinar sobre la administración de la empresa.

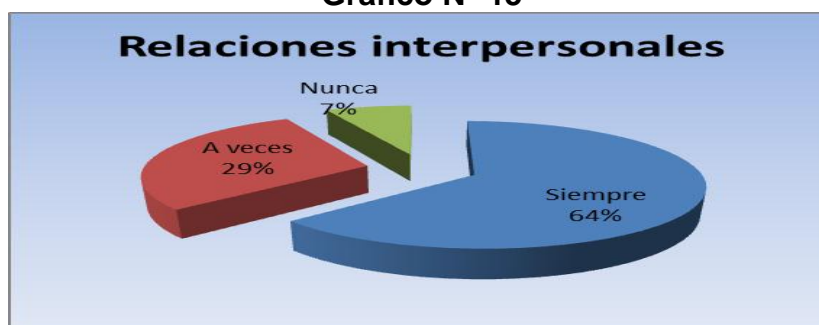
**Pregunta N° 9.**

¿Con que frecuencia existe una buena relación entre compañeros de trabajo?

**Cuadro N° 15**

<b>Relaciones Interpersonal con Compañeros</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	63,41%	29,27%	7,32%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	26	12	3	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,17	0,88	0,07	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,12</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 15**

Fuente: Cuadro Nro. 15 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los encuestados de la empresa el 63,41% opinan que sus compañeros son amables, es decir mantienen buenas relaciones interpersonales, sin embargo, el 29,27% creen que existe una fracción del personal que les es indiferente la relación con sus compañeros, y un 7,32% no mantienen buenas relaciones. Se debe considerar que se mejore la comunicación y el apoyo mutuo entre colaboradores, ya que de esta manera se realizarán con eficacia los procesos que se desarrollan dentro de la Empresa.

**Pregunta N° 10.**

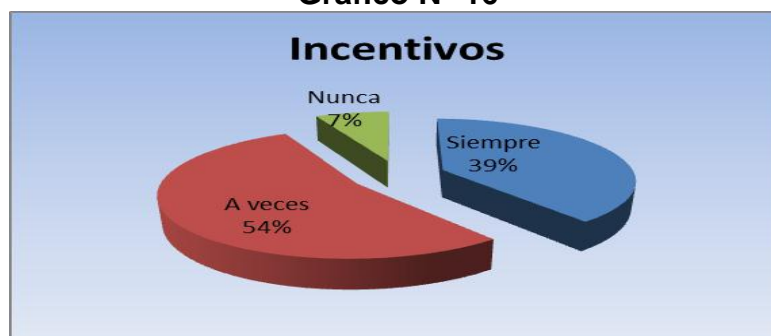
**¿Con que frecuencia la empresa entrega incentivos?**

**Cuadro N° 16**

<b>Incentivos</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	39,02%	53,66%	7,32%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	16	22	3	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,95	1,61	0,07	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,63</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 16**

Fuente: Cuadro Nro., 16 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 39,02% creen que deberían mejorar en incentivos personales y grupales ya que es de suma importancia exaltar los logros alcanzados; sin embargo, el 53,66% casi la totalidad opina que la empresa algunas veces no brinda incentivos a sus trabajadores, debilitando el grado de motivación de los mismos e impidiendo desarrollarse satisfactoriamente, y el 7,32% manifiestan que nunca se ha llevado algún tipo de programa de incentivos. Se pudo observar que en la empresa no existen políticas de incentivos que los estimulen a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

**Pregunta N° 11.**

¿Con qué frecuencia usted apoya el trabajo de los demás en la empresa?

**Cuadro N° 17**

<b>Equipo de Trabajo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	51,22%	39,02%	9,76%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	21	16	4	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,56	1,17	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,83</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 17**

Fuente: Cuadro Nro., 17 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 51,22% considera que siempre están comprometidos por ayudar a sus compañeros con respeto a las necesidades laborales que se dan diariamente, para mantener la eficacia y eficiencia de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, el 39,02% considera que algunas veces existe compañerismo, el 9,76% expresan que nunca se preocupan por ayudar en actividades laborales por parte de sus compañeros. Es importante manifestar que cada miembro de un equipo debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras y esforzarse el compañerismo.

**Pregunta N° 12.**

**¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?**

**Cuadro N° 18**

<b>Relaciones Interpersonales con los Jefes</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	58,54%	29,27%	12,20%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	24	14	5	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,93	0,88	0,12	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,93</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 18**

Fuente: Cuadro Nro., 18 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados en la empresa el 58,54% considera que perciben tener un trato respetuoso y cordial, y el 29,27% piensan que la relación que mantienen con sus jefes no siempre es la adecuada, y el 12,20% le es indiferente mantener una buena relación con sus jefes. Como podemos observar dentro de la empresa se debe mejorar los canales de comunicación con sus jefes inmediatos.

### Pregunta N° 13.

¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsables?

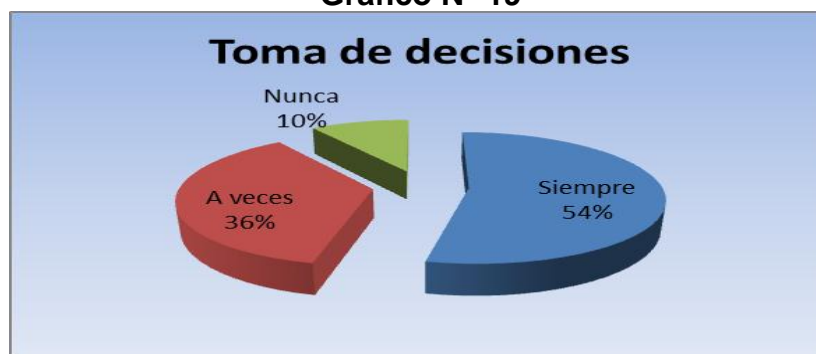
**Cuadro N° 19**

Toma de Decisiones				
Descripción	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total
PORCENTAJE	53,66%	36,59%	9,76%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	22	15	4	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,68	1,10	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,88</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 19**



Fuente: Cuadro Nro., 19 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los trabajadores encuestados en la empresa 53,66% manifiesta que existe la autonomía en la toma de decisiones, el 36,59% creen que deben consultar a sus jefes para tomar una decisión relacionada a su trabajo, y el 9,76% cree que existe una centralización en la toma de decisiones, ya sea por desconfianza en las capacidades de los colaboradores o por temor de los mismos a enfrentar responsabilidades.

**Pregunta N° 14.**

**¿Participa usted en las actividades culturales y recreacionales en la empresa?**

**Cuadro N° 20**

<b>Participación</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	56,10%	36,59%	7,32%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	23	15	3	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,80	1,10	0,07	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	3,98			

**Fuente:** Investigación de campo (Encuesta)

**Elaborado por:** La investigadora

**Gráfico N° 20**

**Fuente:** Cuadro Nro., 20 (Encuesta)

**Elaborado por:** La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados en la empresa el 56,10% expresan que siempre están dispuestos a realizar y participar en las actividades culturales y recreacionales en la empresa ya que en toda organización además de la parte laboral se encuentra la parte social, mediante la cual se puede compartir entre colaboradores y formar lazos de compañerismo y amistad e incluso trabajar sobre el factor comunicación, el 36,59% expresan casi siempre se sienten incluidos en alguna actividad, se ha podido observar que la parte social no es considerada por la administración, ya que la practican eventualmente, y para un grupo de colaboradores.

**Pregunta N° 15.**

¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?

**Cuadro N° 21**

<b>Reciprocidad</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	46,34%	41,46%	12,20%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	19	17	5	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,32	1,24	0,12	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,68</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 21**

Fuente: Cuadro Nro. 21 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 46,34% expresan que sus jefes valoran el trabajo que realizan, exponiendo que la empresa espera que el trabajador obedezca a su jefe, en tanto que el empleado espera que la empresa se comporte con él de manera justa y correcta, el 41,46% expresa que no siempre recibe el reconocimiento por sus labores realizadas, el 12,20% creen que nunca valoran su trabajo. Esto tiene relación con los reconocimientos que la empresa tiene para sus trabajadores, se reconoce una buena labor solo en ciertas ocasiones, mientras que otras pasan desapercibidas.



**Pregunta N° 16.**

¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

**Cuadro N° 22**

<b>Equidad</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	53,66%	41,46%	4,88%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	22	17	2	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,68	1,24	0,05	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,98</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 22**

Fuente: Cuadro Nro., 22 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 53,66% cree que siempre existe equidad y retribución con respecto a sus actividades realizadas dentro de la empresa, el 41,46% considera que se debería mejorar en la comunicación directa con sus superiores para poder comunicar inconformidades debido que algunas veces se siente que no son escuchados. Por lo tanto, se debería aplicar un sistema de recolección de ideas y sugerencias con respectos a las actividades laborales de cada puesto de trabajo.

**Pregunta N° 17.**

¿En la empresa las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas?

**Cuadro N° 23**

<b>Estructura Organizacional</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	70,73%	29,27%	0,00%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	29	12	0	41
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,54	0,88	0,00	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	4,41			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico Nro. 23**

Fuente: Cuadro Nro., 23 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los trabajadores encuestados el 70,73% la mayor parte del personal les agrada las actividades que realizan en su puesto de trabajo, es decir tienen afinidad con las funciones que desempeñan, el 29,27% piensan que necesitan tener más información de cada una de las actividades. Con la información adecuada y la comunicación directa de cada una de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo para ningún trabajador de ésta empresa realizar sus tareas es una molestia.

## ENCUESTA DIREGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

### Pregunta N° 1.

¿Dispone usted del espacio físico adecuad (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para realizar su trabajo?

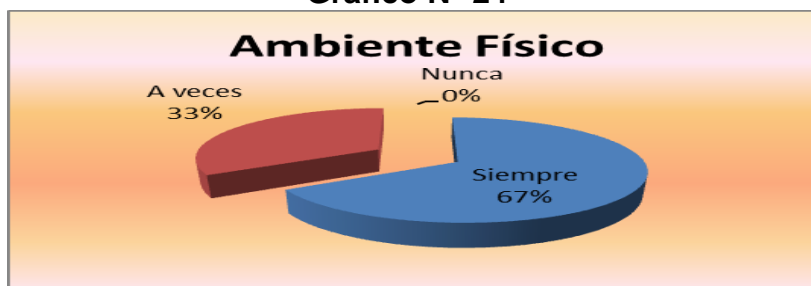
**Cuadro N° 24**  
**Ambiente Físico**

Descripción	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total
PORCENTAJE	66,67%	33,33%	0,00%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	14	7	0	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,33	1,00	0,00	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,33</b>			

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 24**



Fuente: Cuadro Nro., 24 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los empleados administrativos encuestados: el 66,67% manifiesta que su espacio físico es adecuado y cómodo para desarrollar sus actividades diarias esto ha sido demostrado en los resultados obtenidos, el 33,33% consideran que necesita una mejora de los espacios de esparcimiento, y un 0,00% expresan que su ambiente físico de trabajo es inadecuado. Concluyendo que los directivos deben de tomar en cuenta el bienestar de todo el personal para el óptimo desenvolvimiento de sus actividades.

## Pregunta N° 2.

¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

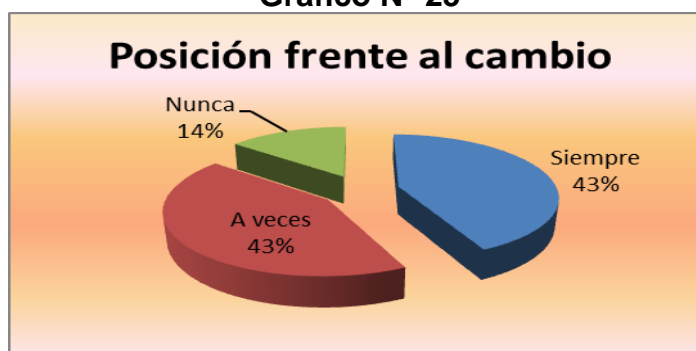
**Cuadro N° 25**

<b>Posición Frente al Cambio</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	42,86%	42,86%	14,29%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	9	9	3	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,14	1,29	0,14	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,57</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 25**



Fuente: Cuadro Nro., 25 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los empleados administrativos de la empresa el 42,86% están de acuerdo con cambios a mejoras para su ambiente de trabajo, el 42,86% consideran que no están tan convencidos a nuevos cambios por falta de información, y que el 14,29% expresan que no han tenido propuestas para el cumplimiento de las metas. La empresa debe aprovechar de este recurso profesional que se encuentra presto a enfrentar retos.

### Pregunta N° 3.

**Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

**Cuadro N° 26**

<b>Comunicación Actual</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	38,10%	33,33%	28,57%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	8	7	6	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,90	1,00	0,29	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,19</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 26**



Fuente: Cuadro Nro., 26 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

### Interpretación:

De los empleados administrativos de la empresa el 38,10% manifiesta que siempre se tiene una comunicación permanente, el 33,33% indica que los medios que utiliza la empresa para mantener al personal informado, no son los correctos, y el 28,57% cree que tienen una mala actitud con respecto al ser escuchado. De acuerdo a lo diagnosticado la empresa debe de mantener al personal informado para que no conlleve a una incertidumbre y se manejen mediante supuestos y comentarios.

**Pregunta N° 4.**

**¿Se encuentra usted satisfecho formando parte de la empresa para la cual trabaja?**

**Cuadro N° 27**

<b>Satisfacción Laboral</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	28,57%	23,81%	47,62%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	6	5	10	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,43	0,71	0,48	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>2,62</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 27**

Fuente: Cuadro Nro., 27 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 28,57% dijo sentirse satisfecho de trabajar para ésta, ya que la mayor parte de encuestados opinan que si les ofrecieran otro trabajo obteniendo el mismo salario, no se irían a otro lugar, es decir poseen un alto grado de pertenencia; sin embargo, el 23,81% manifestó que dudan en hacerlo, y el 47,62% creen dejar su trabajo inmediatamente. Por lo expuesto es de suma importancia, encontrar las causas de insatisfacción e indecisión a fin de trabajar sobre éstas.

**Pregunta N° 5.**

¿En su puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

**Cuadro N° 28**

<b>Trabajo en Equipo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	28,57%	47,62%	23,81%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	6	10	5	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,43	1,43	0,24	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,10</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La autora

**Graficó N° 28**

Fuente: Cuadro Nro., 28 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 28,57% está de acuerdo que existe una imagen positiva y satisfactoria con respecto al trabajo en equipo, siendo una fortaleza para la competitividad, y el 47,62% cree que se debe mejorar la comunicación y fortalecer la confianza entre ellos, el 23,81% consideran que nunca sea animado el trabajo en equipo. Es necesario fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en sus integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

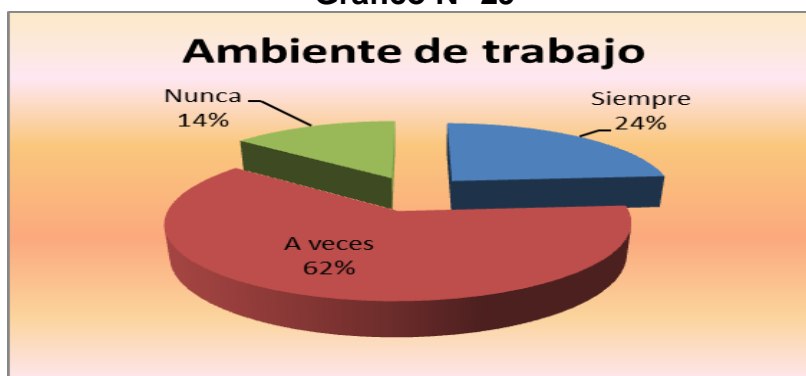
**Pregunta N° 6.**

**¿Existe un adecuado ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?**

**Cuadro N° 29**

<b>Ambiente de Trabajo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	23,81%	61,90%	14,29%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	5	13	3	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,19	1,86	0,14	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,19</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La autora

**Grafico N° 29**

Fuente: Cuadro Nro., 29 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 23,81% consideran que tienen un ambiente óptimo para desarrollar de sus actividades diarias, y el 61,90% perciben que algunas veces tienen un ambiente tenso dentro de la empresa, repercutiendo en su satisfacción personal y afectando la eficiencia de sus acciones, y el 14,29% manifiestan de hallarse en un estrés laboral. Por lo que es recomendable encontrar las causas e intervenir sobre ellas.



**Pregunta N° 7.**

¿Cree usted que se practica el liderazgo dentro de la empresa?

**Cuadro N° 30**

<b>Liderazgo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	28,57%	42,86%	28,57%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	6	9	6	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,43	1,29	0,29	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,00</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 30**

Fuente: Cuadro Nro., 30 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 28,57% consideran que, si se lleva algún tipo de liderazgo en la empresa, el 42,86% creen que no siempre se practica liderazgo dentro de la empresa y el 28,57% considera en cambio que nunca ha existido. Lo que indica que es un punto clave que necesita mejoramiento, ya que el líder es la cabeza de un equipo y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.

**Pregunta N° 8.**

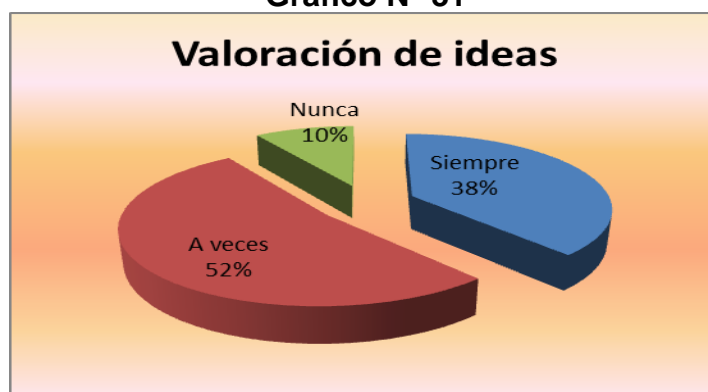
¿Usted estaría de acuerdo que la empresa implemente un sistema para recibir ideas y/o sugerencias de los trabajadores?

**Cuadro N° 31**

<b>Valoración de Ideas de los Trabajadores</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	38,10%	52,38%	9,52%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	8	11	2	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,90	1,57	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,57</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 31**

Fuente: Cuadro Nro., 31 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos de la empresa el 38,10% considera que la empresa debe obligatoriamente que implementar un buzón para recibir sugerencias; el 52,38% manifiesta que ocasionalmente requieren de un buzón para expresar sus sugerencias, mientras que el 9,52% sostiene que no requieren dicha implementación por cuanto no les compete opinar sobre la administración de la empresa.

**Pregunta N° 9.**

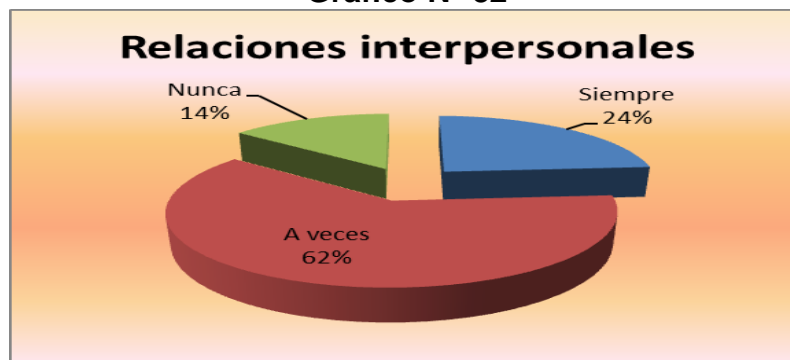
¿Con que frecuencia existe una buena relación entre compañeros de trabajo?

**Cuadro N° 32**

<b>Relaciones Interpersonal con Compañeros</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	23,81%	61,90%	14,29%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	5	13	3	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,19	1,86	0,14	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,19</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 32**

Fuente: Cuadro Nro., 32 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados de la empresa: el 23,81% opinan que sus compañeros son amables, es decir mantienen buenas relaciones interpersonales, sin embargo, el 61,90% creen que existe una fracción del personal que les es indiferente la relación con sus compañeros, y un 14,29% no mantienen buenas relaciones. Se debe considerar que se mejore la comunicación y el apoyo mutuo entre colaboradores, ya que de esta manera se realizarán con eficacia los procesos que se desarrollan dentro de la Empresa.

**Pregunta N° 10.**

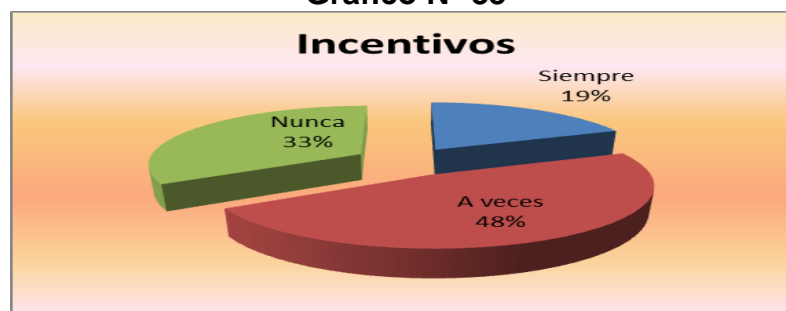
**¿Con que frecuencia la empresa entrega incentivos?**

**Cuadro N° 33**

<b>Incentivos</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	19,05%	47,62%	33,33%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	4	10	7	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	0,95	1,46	0,33	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>2,71</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 33**

Fuente: Cuadro Nro., 33 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 19,05% creen que deberían mejorar en incentivos personales y grupales ya que es de suma importancia exaltar los logros alcanzados; sin embargo, el 47,62% casi la totalidad opina que la empresa algunas veces no brinda incentivos a sus trabajadores, debilitando el grado de motivación de los mismos e impidiendo desarrollarse satisfactoriamente, y el 33,33% manifiestan que nunca se ha llevado algún tipo de programa de incentivos. Se pudo observar que en la empresa no existen políticas de incentivos que los estimulen a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

**Pregunta N° 11.**

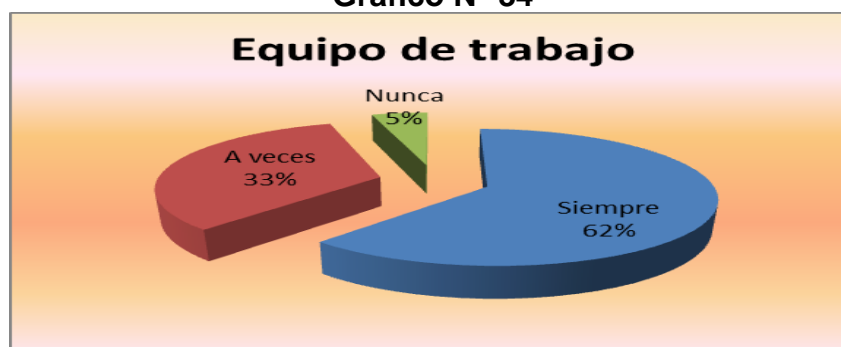
¿Con qué frecuencia usted apoya el trabajo de los demás en la empresa?

**Cuadro N° 34**

<b>Equipo de Trabajo</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	61,90%	33,33%	4,76%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	13	7	1	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	3,10	1,00	0,05	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>4,14</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 34**

Fuente: Cuadro Nro., 34 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 61,90% considera que siempre están comprometidos por ayudar a sus compañeros con respeto a las necesidades laborales que se dan diariamente, para mantener la eficacia y eficiencia de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, el 33,33% considera que algunas veces existe compañerismo, el 4,76% expresan que nunca se preocupan por ayudar en actividades laborales por parte de sus compañeros. Es importante manifestar que cada miembro de un equipo debe generar confianza, cultivarla a través de sus acciones y palabras y esforzarse el compañerismo.

**Pregunta N° 12.**

**¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?**

**Cuadro N° 35**

<b>Relaciones Interpersonales con los Jefes</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	38,10%	38,106%	23,81%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	8	8	5	
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,90	1,14	0,24	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,29</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Grafico N° 35**

Fuente: Cuadro Nro., 35 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados en la empresa el: 38,10% considera que perciben tener un trato respetuoso y cordial, y el 38,10% piensan que la relación que mantienen con sus jefes no siempre es la adecuada, y el 23,81% le es indiferente mantener una buena relación con sus jefes. Como podemos observar dentro de la empresa se debe mejorar los canales de comunicación con sus jefes inmediatos.

**Pregunta N° 13.**

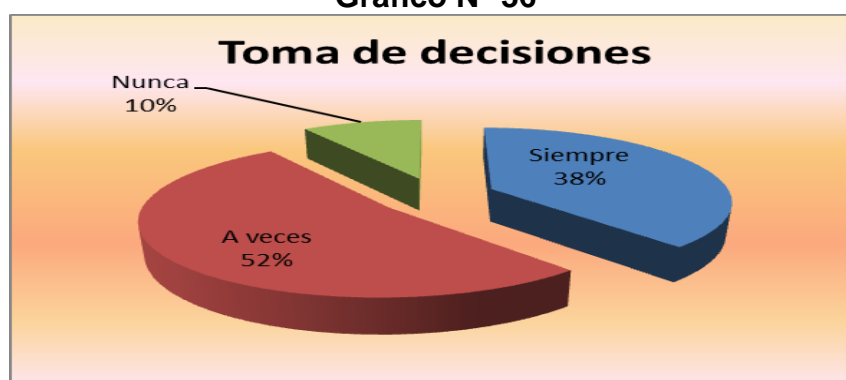
**¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsables?**

**Cuadro N° 36**

<b>Toma de Decisiones</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	38,10%	52,38%	9,52%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	8	11	2	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,90	1,57	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,57</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 36**

Fuente: Cuadro Nro., 36 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados de la empresa: 38,10% manifiesta que existe la autonomía en la toma de decisiones, el 52,38% creen que deben consultar a sus jefes para tomar una decisión relacionada a su trabajo, y el 9,52% cree que existe una centralización en la toma de decisiones, ya sea por desconfianza en las capacidades de los colaboradores o por temor de los mismos a enfrentar responsabilidades.

**Pregunta N° 14.**

**¿Participa usted en las actividades culturales y recreacionales en la empresa?**

**Cuadro N° 37**

<b>Participación</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	47,62%	42,86%	9,52%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	10	9	2	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,38	1,29	0,10	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,76</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 37**

Fuente: Cuadro Nro., 37 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 47,62% expresan que siempre están dispuestos a realizar y participar en las actividades culturales y recreacionales en la empresa ya que en toda organización además de la parte laboral se encuentra la parte social, mediante la cual se puede compartir entre colaboradores y formar lazos de compañerismo y amistad e incluso trabajar sobre el factor comunicación, el 42,86% expresan casi siempre se sienten incluidos en alguna actividad, se ha podido observar que la parte social no es considerada por la administración, ya que la practican eventualmente, y para un grupo de colaboradores.



**Pregunta N° 15.**

¿Su jefe reconoce y valora su trabajo?

**Cuadro N° 38**

<b>Reciprocidad</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	42,86%	28,57%	28,57%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	9	6	6	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,14	0,86	0,29	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,29</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 38**

Fuente: Cuadro Nro. 38 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 42,86% expresan que sus jefes valoran el trabajo que realizan, exponiendo que la empresa espera que el trabajador obedezca a su jefe, en tanto que el empleado espera que la empresa se comporte con él de manera justa y correcta, el 28,57% expresa que no siempre recibe el reconocimiento por sus labores realizadas, el 28,57% creen que nunca valoran su trabajo. Esto tiene relación con los reconocimientos que la empresa tiene para sus trabajadores, se reconoce una buena labor solo en ciertas ocasiones, mientras que otras pasan desapercibidas.

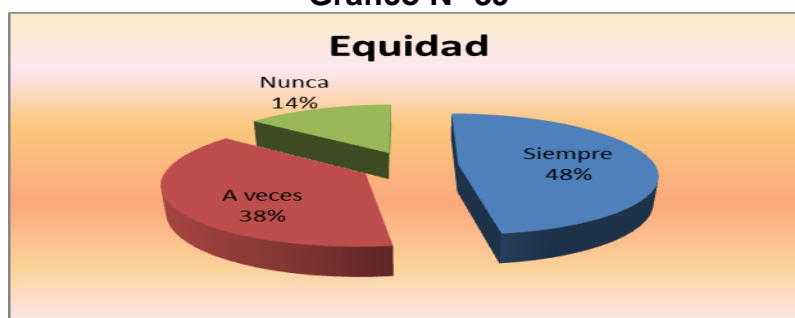
**Pregunta N° 16.**

¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

**Cuadro N° 39**

<b>Equidad</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	47,62%	38,10%	14,29%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	10	8	3	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	2,38	1,14	0,14	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,67</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Gráfico N° 39**

Fuente: Cuadro Nro., 39 (Encuesta)  
Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos encuestados: el 47,62% cree que siempre existe equidad y retribución con respecto a sus actividades realizadas dentro de la empresa, el 38,10% considera que se debería mejorar en la comunicación directa con sus superiores para poder comunicar inconformidades debido que algunas veces se siente que no son escuchados. Por lo tanto, se debería aplicar un sistema de recolección de ideas y sugerencias con respecto a las actividades laborales de cada puesto de trabajo.

**Pregunta N° 17.**

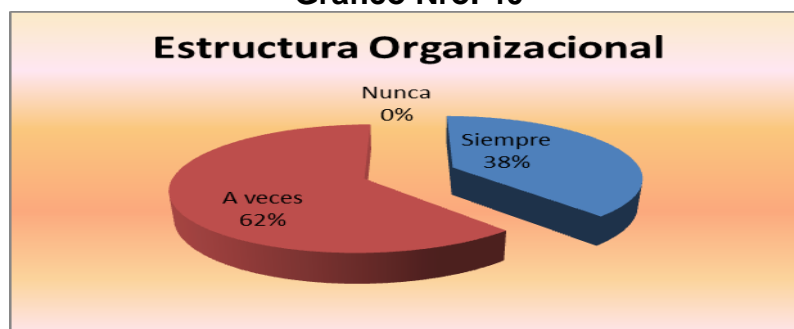
¿En la empresa las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas?

**Cuadro N° 40**

<b>Estructura Organizacional</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
PORCENTAJE	38,10%	61,90%	0,00%	100%
Nro. DE RESPUESTAS	8	13	0	21
EQUIVALENCIA	5	3	1	
RESULTADO CONVERSIÓN	1,90	1,86	0,00	
<b>VALOR PREGUNTA</b>	<b>3,76</b>			

Fuente: Investigación de campo (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Gráfico Nro. 40**

Fuente: Cuadro Nro., 40 (Encuesta)

Elaborado por: La investigadora

**Interpretación:**

De los empleados administrativos de la empresa: el 38,10% la mayor parte del personal les agrada las actividades que realizan en su puesto de trabajo, es decir tienen afinidad con las funciones que desempeñan, el 61,90% piensan que necesitan tener más información de cada una de las actividades. Con la información adecuada y la comunicación directa de cada una de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo para ningún trabajador de ésta empresa realizar sus tareas es una molestia.

**Cuadro N° 41**

**Resumen:** Encuesta aplicada a 41 trabajadores operativos de la empresa Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, para el año 2016.

FACTORES	ALTERNATIVAS								RESULTADOS DE CONVERSION						
	Siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL		Equivalencia			Conversion			Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	siempre	algunas	nunca	Siempre	Algunas veces	Nunca	
1.Ambiente Físico	23	56,10%	17	41,46%	1	2,44%	41	100%	5	3	1	2,80	1,24	0,02	<b>4,07</b>
2. Posición Frente al Cambio	24	58,54%	12	29,27%	5	12,20%	41	100%	5	3	1	2,93	0,88	0,12	<b>3,93</b>
3. Comunicación Actual	27	65,85%	11	26,83%	3	7,32%	41	100%	5	3	1	3,29	0,80	0,07	<b>4,17</b>
4.Satisfacción Laboral	24	58,54%	15	36,59%	2	4,88%	41	100%	5	3	1	2,93	1,10	0,05	<b>4,07</b>
5.Trabajo en Equipo	29	70,73%	10	24,39%	2	4,88%	41	100%	5	3	1	3,54	0,73	0,05	<b>4,32</b>
6. Ambiente de Trabajo	27	65,85%	10	24,39%	4	9,76%	41	100%	5	3	1	3,29	0,73	0,10	<b>4,12</b>
7. Liderazgo	24	58,54%	11	26,83%	6	14,63%	41	100%	5	3	1	2,93	0,80	0,15	<b>3,88</b>
8. Valoración de Ideas de los Trabajadores	22	53,66%	15	36,59%	4	9,76%	41	100%	5	3	1	2,68	1,10	0,10	<b>3,88</b>
9.Relaciones Interpersonales con Compañeros	26	63,41%	12	29,27%	3	7,32%	41	100%	5	3	1	3,17	0,88	0,07	<b>4,12</b>
10.Incentivos	16	39,02%	22	53,66%	3	7,32%	41	100%	5	3	1	1,95	1,61	0,07	<b>3,63</b>
11.Equipo de Trabajo	21	51,22%	16	39,02%	4	9,76%	41	100%	5	3	1	2,56	1,17	0,10	<b>3,83</b>
12. Relaciones Interpersonales con los Jefes	24	58,54%	12	29,27%	5	12,20%	41	100%	5	3	1	2,93	0,88	0,12	<b>3,93</b>
13.Toma de Decisiones	22	53,66%	15	36,59%	4	9,76%	41	100%	5	3	1	2,68	1,10	0,10	<b>3,88</b>
14. Participación	23	56,10%	15	36,59%	3	7,32%	41	100%	5	3	1	2,80	1,10	0,07	<b>3,98</b>
15. Reciprocidad	19	46,34%	17	41,46%	5	12,20%	41	100%	5	3	1	2,32	1,24	0,12	<b>3,68</b>
16. Equidad, Retribución	22	53,66%	17	41,46%	2	4,88%	41	100%	5	3	1	2,68	1,24	0,05	<b>3,98</b>
17.Estructura Organizacional	29	70,73%	12	29,27%	0	0,00%	41	100%	5	3	1	3,54	0,88	0,00	<b>4,41</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de seguridad de la empresa

Elaborado por: La autora

**Cuadro N° 42**

**Resumen:** Encuesta aplicada a 21 empleados administrativos de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, para el año 2016.

FACTORES	ALTERNATIVAS								RESULTADOS DE CONVERSION						
	Siempre		Algunas veces		Nunca		TOTAL		Equivalencia			Conversion			Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	siempre	algunas	nunca	Siempre	Algunas veces	Nunca	
1.Ambiente Físico	14	66,67%	7	33,33%	0	0,00%	21	100%	5	3	1	3,33	1,00	0,00	<b>4,33</b>
2. Posición Frente al Cambio	9	42,86%	9	42,86%	3	14,29%	21	100%	5	3	1	2,14	1,29	0,14	<b>3,57</b>
3. Comunicación Actual	8	38,10%	7	33,33%	6	28,57%	21	100%	5	3	1	1,90	1,00	0,29	<b>3,19</b>
4.Satisfacción Laboral	6	28,57%	5	23,81%	10	47,62%	21	100%	5	3	1	1,43	0,71	0,48	<b>2,62</b>
5.Trabajo en Equipo	6	28,57%	10	47,62%	5	23,81%	21	100%	5	3	1	1,43	1,43	0,24	<b>3,10</b>
6. Ambiente de Trabajo	5	23,81%	13	61,90%	3	14,29%	21	100%	5	3	1	1,19	1,86	0,14	<b>3,19</b>
7. Liderazgo	6	28,57%	9	42,86%	6	28,57%	21	100%	5	3	1	1,43	1,29	0,29	<b>3,00</b>
8. Valoración de Ideas de los Trabajadores	8	38,10%	11	52,38%	2	9,52%	21	100%	5	3	1	1,90	1,57	0,10	<b>3,57</b>
9.Relaciones Interpersonales con Compañeros	5	23,81%	13	61,90%	3	14,29%	21	100%	5	3	1	1,19	1,86	0,14	<b>3,19</b>
10.Incentivos	4	19,05%	10	47,62%	7	33,33%	21	100%	5	3	1	0,95	1,43	0,33	<b>2,71</b>
11.Equipo de Trabajo	13	61,90%	7	33,33%	1	4,76%	21	100%	5	3	1	3,10	1,00	0,05	<b>4,14</b>
12. Relaciones Interpersonales con los Jefes	8	38,10%	8	38,10%	5	23,81%	21	100%	5	3	1	1,90	1,14	0,24	<b>3,29</b>
13.Toma de Decisiones	8	38,10%	11	52,38%	2	9,52%	21	100%	5	3	1	1,90	1,57	0,10	<b>3,57</b>
14. Participación	10	47,62%	9	42,86%	2	9,52%	21	100%	5	3	1	2,38	1,29	0,10	<b>3,76</b>
15. Reciprocidad	9	42,86%	6	28,57%	6	28,57%	21	100%	5	3	1	2,14	0,86	0,29	<b>3,29</b>
16. Equidad, Retribución	10	47,62%	8	38,10%	3	14,29%	21	100%	5	3	1	2,38	1,14	0,14	<b>3,67</b>
17.Estructura Organizacional	8	38,10%	13	61,90%	0	0,00%	21	100%	5	3	1	1,90	1,86	0,00	<b>3,76</b>

Fuente: Encuestas aplicadas a empleados administrativos de la empresa

Elaborado por: La autora

## Cuadro N° 43

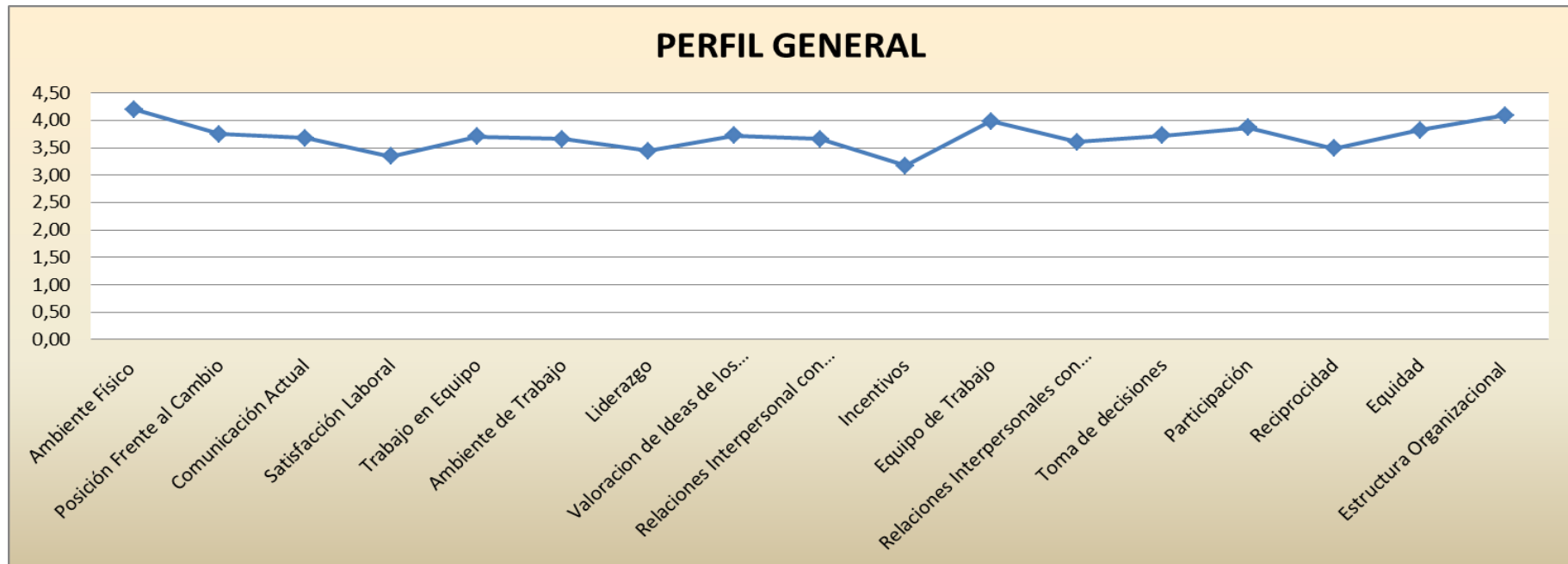
## Cuadro general del Clima Organizacional Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda.

N	Factores	Calificación de los trabajadores	Calificación de los empleados	Promedio	Descripción Cualitativa
1	Ambiente Físico	4,07	4,33	4,20	Aceptable
2	Posición Frente al Cambio	3,93	3,57	3,75	Aceptable
3	Comunicación Actual	4,17	3,19	3,68	Aceptable
4	Satisfacción Laboral	4,07	2,62	3,35	Aceptable
5	Trabajo en Equipo	4,32	3,10	3,71	Aceptable
6	Ambiente de Trabajo	4,12	3,19	3,66	Aceptable
7	Liderazgo	3,88	3,00	3,44	Aceptable
8	Valoración de Ideas de los Trabajadores	3,88	3,57	3,72	Aceptable
9	Relaciones Interpersonal con Compañeros	4,12	3,19	3,66	Aceptable
10	Incentivos	3,63	2,71	3,17	Aceptable
11	Equipo de Trabajo	3,83	4,14	3,99	Aceptable
12	Relaciones Interpersonales con los Jefes	3,93	3,29	3,61	Aceptable
13	Toma de decisiones	3,88	3,57	3,72	Aceptable
14	Participación	3,98	3,76	3,87	Aceptable
15	Reciprocidad	3,68	3,29	3,48	Aceptable
16	Equidad	3,98	3,67	3,82	Aceptable
17	Estructura Organizacional	4,41	3,76	4,09	Aceptable
	<b>Promedio General de la Empresa</b>	<b>3,99</b>	<b>3,41</b>	<b>3,70</b>	<b>Aceptable</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 41

**Perfil General Clima Organizacional Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.**



**Fuente:** Cuadro N° 28 Resumen de los resultados de la aplicación de la encuesta

**Elaborado por:** La autora

**Interpretación.-** Analizando los datos presentados en el cuadro número xx se observa que de acuerdo a las preguntas realizadas a los trabajadores de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., en su grado de importancia, los factores que tienen mayor relevancia son: ambiente físico, trabajo en equipo, equipo de trabajo, participación y estructura organizacional, los mismos que se concentran en un rango que va desde 3,71 al 4,20 por lo que se ubica en la descripción aceptable muy cercana a la calificación excelente; con estos resultados la empresa debería trabajar en estos aspectos; es decir fortalecer los espacios de puesto de trabajo.

En lo que tiene que ver con incentivos la puntuación se ubica en el 3,17; el aspecto de reciprocidad posee una puntuación de 3,48; el aspecto de liderazgo se puntúa con 3,44; mientras que el de satisfacción laboral posee una puntuación de 3,35; con estos resultados la empresa debería trabajar en este punto; es decir fortalecer incentivos, reciprocidad, liderazgo y satisfacción laboral para atenuar su importancia y dichos puntajes mejoren.

El aspecto mayor puntuado es la Ambiente físico con 4,20 lo cual representa que la empresa se muestra debidamente organizada y todos, o al menos la mayoría, consideran como eficiente la estructura organizacional. Otro aspecto que se encuentra bien puntuado es el estructura organizacional con 4,19, lo cual certifica que la infraestructura se muestra suficiente para realizar el trabajo.



El aspecto incentivos posee la más baja puntuación con 3,17; esta puntuación debe ser tomado en cuenta por la empresa, y promover espacios para que los trabajadores y empleados se motiven, ya que un trabajador incentivado realiza sus tareas con mucho interés y busca hacer las cosas bien, y se llena de fortaleza para enfocar sus energías hacia un fin u objetivo, lo que permite suponer que para los colaboradores de la Empresa no existen políticas de incentivos que los estimulen a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

Hay que poner énfasis especial al aspecto Reciprocidad como uno de los puntuados más bajos; esta particularidad organizacional hace alusión a dar y recibir actitudes, favores, trato personal; lo que hace pensar que existen dificultades interpersonales en el equipo de trabajo porque existen personas que lo dan todo, pero han encontrado la insatisfacción de no recibir reciprocidad ni en sus compañeros ni en las autoridades.

## **g. DISCUSIÓN**

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en un aspecto crucial, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, generando de esta manera grandes beneficios, donde se muestran cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional, pero antes de empezar con este, es importante saber la definición de cultura organizacional que es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos en una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El clima organizacional es de especial importancia ya que el comportamiento de un trabajador influye en la productividad y bienestar de una empresa, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa a la que pertenezca.

En este punto se toma en consideración como línea base el objetivo general que es: “Evaluar el Clima Organizacional en la empresa DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., del Cantón San Miguel de Ibarra, Provincia de Imbabura, para el año 2016”, el mismo que se cumplió con la ayuda de las encuestas aplicadas.

La elaboración de la presente tesis denominada: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA,**

**PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016**”, plantea los siguientes objetivos:

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa **Delta Seguridad Desegri” Cía. Ltda.**, donde se identificaron el número de trabajadores y empleados, además de ideas que permitieron definir los 17 factores de evaluación de del clima organizacional la satisfacción laboral y posteriormente la elaboración de las preguntas relativas a los factores.
- El segundo objetivo se dirigió a determinar los factores de evaluación del clima organizacional de la empresa. Estos fueron elaborados mediante la información recolectada a través de la entrevista realizada a la Ingeniera Marjuri Nataly Álvarez Imbaquingo Jefa de Talento Humano y la observación directa en cuanto a la naturaleza de la empresa y sus funciones.
- El tercer objetivo fue diseñar la matriz con los factores y preguntas de evaluación. Esta matriz permitió elaborar el cuestionario que posibilitó un enfoque homogéneo del clima organizacional aplicado tanto a trabajadores como empleados.
- El cuarto objetivo consistió en definir los rangos de acreditación de las preguntas para el proceso de evaluación, se realizaron un total de 17 preguntas con las siguientes alternativas y valoración para su calificación respectiva, como se puede apreciar en el cuadro N° 2.

- En el quinto objetivo se establecieron las equivalencias de consignación de niveles del clima organizacional. Es decir, el puntaje establecido de acuerdo a los rangos de acreditación que fueron desde 1,00 hasta 5, donde estas equivalencias se pintaron de los siguientes valores como se puede observar en el cuadro Nro. 3:
- En el sexto objetivo consistió en tabular, ponderar e interpretar gráficamente los resultados de la evaluación del talento humano de la empresa. El cumplimiento de este objetivo abarcó más del cincuenta por ciento del trabajo. Se procedió a realizar una interpretación de cada factor, resaltando las fortalezas y debilidades encontradas.
- En el séptimo objetivo se procedió a elaborar un informe a la Gerencia para la toma de decisiones. Una vez obtenido los datos de la encuesta, tabulados, ponderados e interpretados gráficamente, se evidenció que los factores críticos del clima organizacional de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda., fueron los siguientes:
- Posición frente al cambio: en este factor se logró apreciar que tiene una calificación del 3,75 que está en el rango de 3,0 a 3,99, lo cual da una descripción cualitativa aceptable, para mejorar este factor se presenta la siguiente propuesta de fortalecimiento de los aspectos con menor calificación.

**Plan de fortalecimiento.**

Como parte del presente proyecto de investigación, con los resultados obtenidos de las encuestas que fueron realizadas a los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa “Delta Seguridad Desegri” Cía. Ltda., se elabora un plan de fortalecimiento considerado como una herramienta fundamental para mejoramiento continuo de los indicadores que requieren un plan de acción.

El plan de fortalecimiento que se elaboró para el presente proyecto de investigación se fundamenta principalmente en los indicadores más bajos obtenidos en la tabulación de los resultados. Estos indicadores son: incentivos, reciprocidad, liderazgo y satisfacción laboral. A la vez el plan de fortalecimiento se encuentra elaborado estructuralmente con: diagnóstico, planes, objetivos, actividades, indicadores, metas, plazo, responsables y presupuesto, se indica también un cronograma de ejecución del presente plan.

**Descripción del plan de fortalecimiento:**

De acuerdo a los indicadores establecidos dentro del plan de fortalecimiento se logra obtener la siguiente conclusión.

La mayor parte de los indicadores se encuentran en un rango alto, los mismos que son: ambiente físico, trabajo en equipo, equipo de trabajo, participación y estructura organizacional, los cuales se procurará fortalecerlos con el fin de lograr la excelencia.

A continuación, se presenta el plan de fortalecimiento y el cronograma de ejecución.

## **OBJETIVOS:**

### **General:**

*Proveer a la empresa herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional de acuerdo a la última evaluación realizada:*

### **Específicos:**

- Señalar los aspectos necesarios para mejorar el clima organizacional en cada área específica.
- Definir los responsables de cada área de intervención.
- Elevar la ponderación obtenida en aquellos aspectos en los que la calificación resultó ser inferior para poder contrastar con la próxima evaluación.

### **AREA A INTERVENIR:                    INCENTIVOS**

**Diagnóstico:** Este factor se pudo determinar que tiene una puntuación de 3,17, de lo cual se le da una descripción cualitativa aceptable, este es el factor que tiene el nivel más bajo dentro del clima organizacional de la empresa, debido al poco interés de fomentar el crecimiento de incentivos por parte de la empresa, es por ello que para mejorar este factor, se presenta el siguiente cuadro con algunas alternativas.

**Objetivo:**

Mejorar la motivación del personal a través de un plan de incentivos.

**Meta:**

Incrementar en un 50% el nivel de desempeño de los empleados de la empresa en el primer año de implementación del programa de incentivos.

**Actividades:**

Para mejorar este aspecto se prevén las siguientes actividades puntuales:

1. Determinar estándares de cumplimiento de metas en el trabajo.
2. Definir incentivos para los empleados y trabajadores en la empresa en base al alcance y superación de estándares establecidos en la empresa.
3. Socializar con los empleados el plan de incentivos a ser implementado.
4. Realizar a cabo una evaluación de logros obtenidos y entrega de incentivos una vez cada año.

**Presupuesto****Cuadro N° 44**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total Anual /</b>
<b>Incentivos económicos entregados a empleados y trabajadores destacados</b>	6	500,00	año	\$3000,00
<b>Suman</b>				<b>\$3000,00</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La investigadora

Cuadro Nro. 45

PROGRAMA DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA				
DIAGNÓSTICO	PLANES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS
Los empleados y trabajadores consideran relativamente estar de acuerdo con los incentivos que brinda la empresa por ello solamente obtuvo una puntuación general de 3,17.	Implementar un plan de incentivos en la empresa.  Implementar el reconocimiento al esfuerzo y creatividad en las actividades propias del puesto de trabajo con reconocimientos sociales o publicando en las carteleras.	Mejorar la motivación del personal a través de un plan de incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar estándares de cumplimiento de metas en el trabajo.</li> <li>• Definir incentivos para los empleados en la empresa en base al alcance y superación de estándares establecidos en la empresa.</li> <li>• Socializar con los empleados el plan de incentivos a ser implementado.</li> <li>• Realizar a cabo una evaluación de logros obtenidos y entrega de incentivos una vez cada año.</li> </ul>	Incrementar en un 50% el nivel de desempeño de los empleados de la empresa en el primer año de implementación del programa de incentivos.
<b>PLAZO:</b> Anual		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente – Unidad de operaciones		
<b>PRESUPUESTO:</b>  \$ 2000,00		<b>INDICADOR:</b> $\frac{N^{\circ} \text{empleados Motivados}}{\text{Total de Empleados}}$		

Fuente: Discusión de resultados de la investigación

Elaborado por: La investigadora

**AREA A INTERVENIR:****RECIPROCIDAD**

**Diagnóstico:** en este factor se pudo determinar que tiene una calificación de 3,48 que está en el rango de 3,0 a 3,99, donde se da una



representación cualitativa aceptable, para mejorar este factor, se presenta el siguiente cuadro con algunas alternativas.

**Objetivo:**

Mejorar la reciprocidad entre los empleados de la empresa

**Meta:**

Incrementar en un 80% los niveles de reciprocidad en la empresa

**Actividades:**

Para mejorar este aspecto se prevén las siguientes actividades puntuales:

1. Hacer un diagnóstico de la carencia de reciprocidad con la aplicación de un instrumento de recolección de información.
2. Determinar las causales principales de la falta de reciprocidad en la empresa.
3. Brindar una capacitación de relaciones personales y reciprocidad en la empresa.
4. Evaluar los avances en cuanto a reciprocidad obtenidos con la capacitación al menos una vez al año.

**Presupuesto**

**Cuadro N° 46**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total Anual /</b>
<b>Capacitación al personal (empleados y trabajadores para mejorar la reciprocidad en la empresa)</b>	2	500,00	año	\$1000,00
<b>Suman</b>				<b>\$1000,00</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La investigadora

Cuadro Nro. 47

FORTALECIMIENTO DE LA RECIPROCIDAD EN LA EMPRESA				
DIAGNÓSTICO	PLANES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS
Según la percepción de empleados y trabajadores consideran que en la empresa existe no una reciprocidad adecuada, por lo que obtuvo una medida de 3,48.	Implementar un plan de concientización de los empleados y directivos en cuanto a reciprocidad personal.	Mejorar la reciprocidad entre los empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un diagnóstico de la carencia de reciprocidad con la aplicación de un instrumento de recolección de información.</li> <li>• Determinar las causales principales de la falta de reciprocidad en la empresa.</li> <li>• Brindar una capacitación de relaciones personales y reciprocidad en la empresa.</li> <li>• Evaluar los avances en cuanto a reciprocidad obtenidos con la capacitación al menos una vez al año.</li> </ul>	Incrementar en un 80% los niveles de reciprocidad en la empresa
<b>PLAZO:</b> Anual		<b>RESPONSABLE:</b> Talento Humano		
<b>PRESUPUESTO:</b>  \$ 1000,00		<b>INDICADOR:</b>  $\frac{\text{Nivel de Reciprocidad Nuevo}}{\text{Nivel de Reciprocidad Anterior}}$		

**Fuente:** Discusión de resultados de la investigación

**Elaborado por:** La investigadora

### AREA A INTERVENIR:

### LIDERAZGO

**Diagnóstico:** en este factor se pudo determinar que tiene una calificación de 3,44 que está en el rango de 3,0 a 3,99, donde se da una representación cualitativa aceptable, para mejorar este factor, se presenta el siguiente cuadro con algunas alternativas.

**Objetivo:**

Mejorar el nivel de liderazgo en los mandos medios de la empresa.

**Meta:**

- Incrementar en un 40% el nivel de liderazgo existente en la empresa.
- Promover en un 20% la existencia de nuevos líderes en la empresa.

**Actividades:**

Para mejorar este aspecto se prevén las siguientes actividades puntuales:

- Hacer un diagnóstico del nivel de liderazgo ejemplar existente en la empresa.
- Definir el nivel de liderazgo existente en la empresa.
- Seleccionar a los líderes más destacados de la empresa.
- Capacitar a los potenciales líderes organizacionales y capacitar a tanto a líderes como a seguidores sobre la importancia del liderazgo organizacional.

## Presupuesto

Cuadro N° 48

Detalle	Unidad	Precio	Frecuencia	Total Anual /
Capacitación a mandos medios y con dotes de liderazgo para enfocar mejor este aspecto	3	500,00	año	\$1500,00
<b>Suman</b>				<b>\$1500,00</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La investigadora

Cuadro Nro. 49

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA				
DIAGNÓSTICO	PLANES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS
Los empleados y trabajadores consideran que en la empresa existe un nivel de liderazgo poco adecuado en la empresa por lo que la puntuación general es de 3,44.	Implementar un plan para mejorar el nivel de liderazgo organizacional en la empresa.	Mejorar el nivel de liderazgo en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un diagnóstico del nivel de liderazgo ejemplar existente en la empresa.</li> <li>Definir el nivel de liderazgo existente en la empresa.</li> <li>Seleccionar a los líderes más destacados de la empresa.</li> <li>Capacitar a los potenciales líderes organizacionales y capacitar a tanto a líderes como a seguidores sobre la importancia del liderazgo organizacional.</li> </ul>	<p>Incrementar en un 40% el nivel de liderazgo existente en la empresa.</p> <p>Promover en un 20% la existencia de nuevos líderes en la empresa.</p>
<b>PLAZO:</b> Dos años	<b>RESPONSABLE:</b> Gerente - Talento Humano			
<b>PRESUPUESTO:</b>  \$ 1500,00	<b>INDICADOR:</b>  $\frac{\text{Nivel de Credibilidad en Nuevos Líderes}}{\text{Nivel de Credibilidad Liderazgo ANterior}}$			

Fuente: Discusión de resultados de la investigación

Elaborado por: La investigadora

**AREA A INTERVENIR:                    SATISFACCIÓN LABORAL**

**Diagnóstico:** en este factor se pudo determinar que tiene una calificación de 3,35 que está en el rango de 3,0 a 3,99, donde se da una representación cualitativa aceptable, para mejorar este factor, se presenta el siguiente cuadro con algunas alternativas.

**Objetivo:**

Mejorar el nivel de satisfacción laboral en la empresa.

**Meta:**

Incrementar en un 60% el nivel de satisfacción laboral en la empresa.

**Actividades:**

Para mejorar este aspecto se prevén las siguientes actividades puntuales:

- Hacer un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral existente en la empresa.
- Determinar las causales por las cuales existe un nivel bajo de satisfacción laboral en la empresa.
- Brindar capacitación a los empleados con el fin de elevar el autoestima, la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados.

## Presupuesto

Cuadro N° 50

Detalle	Unidad	Precio	Frecuencia	Total Anual /
Adecuaciones a de luminarias a las oficinas de empleados administrativos	1	800,00	año	\$800,00
Adecuaciones a la sala de sesiones e informes del personal operativo de seguridad	1	1200,00	año	1200,00
<b>Suman</b>				<b>\$2000,00</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La investigadora

Cuadro Nro. 51

FORTALECIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL				
DIAGNÓSTICO	PLANES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METAS
<p>Los empleados y trabajadores consideran estar poco conformes en el trabajo que desempeñan.</p> <p>Esto es una muestra clara de la falta de satisfacción laboral existente en la empresa. La puntuación general obtenida fue de 3,35</p>	<p>Implementar un plan de capacitación para mejorar el nivel de satisfacción laboral en la empresa.</p>	<p>Mejorar el nivel de satisfacción laboral en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral existente en la empresa.</li> <li>Determinar las causales por las cuales existe un nivel bajo de satisfacción laboral en la empresa.</li> <li>Efectuar adecuaciones en el entorno de trabajo para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados.</li> </ul>	<p>Incrementar en un 60% el nivel de satisfacción laboral en la empresa.</p>
<b>PLAZO:</b> Dos años		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente - Talento Humano		
<b>PRESUPUESTO:</b>  \$ 2000,00		<b>INDICADOR:</b>  $\frac{\text{Nivel de Satisfacción Laboral Nuevo}}{\text{Nivel de Satisfacción Laboral Anterior}}$		

Fuente: Discusión de resultados de la investigación

Elaborado por: La investigadora

Para poder hacer un énfasis en los resultados obtenidos de esta evaluación que mide el clima organizacional es importante resaltar que para un mejoramiento en el conocimiento de la empresa, se debe tener información que comprende tanto sus lineamientos de acción, orientaciones programáticas como estrategias de desarrollo para así poder alcanzar una evaluación en este aspecto al 100% y lograr una adaptación y actuación con criterio y sentido común en diferentes contextos de trabajo y también poder elaborar actividades visuales de recordación que tengan que ver con el conocimiento de la empresa.

**Cuadro N° 52 Presupuesto General**

<b>N°</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>COSTO</b>
<b>1</b>	Incentivos	<b>3.000,00</b>
<b>2</b>	Reciprocidad	<b>1000,00</b>
<b>3</b>	Liderazgo	<b>1500,00</b>
<b>4</b>	Satisfacción laboral	<b>2.000,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>7.500,00</b>

## **h. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El objetivo general y los objetivos específicos, planteados en el presente trabajo de investigación, se cumplieron en su totalidad; es decir se logró determinar en primer lugar el diagnóstico situacional, la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral en su puesto de trabajo, los estímulos, entre otros; así como también la identificación de las variables que se deben mejorar.
- La satisfacción laboral es “Un estado emocional positivo más o menos placentero de la percepción subjetiva de experiencias laborales del sujeto”. Es por ello que la elaboración de 17 factores críticos permitió cuantificar estas percepciones.
- El descontento laboral aparece cuando el trabajador siente gran frustración por el trabajo desempeñado. Es por esto que el diseño de una matriz en la que se incluyeron los factores de evaluación y las preguntas de evaluación dio al trabajador la oportunidad de manifestarse.
- La comparación de rangos de acreditación permitió una adecuada cuantificación de los resultados. Es decir, se obtuvo una noción clara de qué tan importante es el clima laboral para el trabajador o qué tan satisfecho está el trabajador.



- Para una clara interpretación de resultados se recurrió al establecimiento de pesos porcentuales. Esto es de 1 a 100%. Donde 1% es el porcentaje de menor importancia o menor satisfacción y 100% es el porcentaje de mayor importancia o mayor satisfacción. De esta forma, los resultados pueden ser fácilmente interpretados.



- Luego de tabular, ponderar e interpretar los resultados de la evaluación del clima laboral se pudo elaborar el análisis respectivo de cada uno de los factores de evaluación.



- Los factores más relevantes, que debe fortalecer la empresa son: incentivos, reciprocidad, liderazgo y satisfacción laboral.



- En cuanto al desempeño humano, el personal de la empresa desempeña sus funciones de forma aceptable, es así que cumplen sus funciones con responsabilidad.
- La empresa debe de tomar en cuenta la remuneración actual de sus trabajadores, en especial los de agentes de seguridad debido a que se pudo evidenciar cierto porcentaje de informalidad en cuanto a sus haberes.
- La empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda. , no aplica herramientas de evaluación y control para determinar el estado del clima organizacional, lo que impide que los directivos puedan conocer y medir la potencialidad de los sus trabajadores.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año, con el propósito de conocer sus puntos fuertes y débiles, y de esta manera permitir que los superiores tomen las medidas pertinentes para contribuir a su desarrollo profesional y principalmente de la empresa.
- La empresa debe realizar programas de capacitación permanente a los trabajadores, que les permita obtener nuevos conocimientos y habilidades para desenvolverse eficientemente en sus respectivos cargos.
- Ejecutar actividades que permitan integrar a los nuevos empleados con la finalidad de que éstos se sientan en un ambiente ameno y puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera.
- Utilizar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Utilizar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los

trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.

- Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Realizar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, ambiente de trabajo y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

## j. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, S. (2011). *Diccionario de Economía* (Tercera ed.). Mexico: Andrade.

Baker. (1997). *"El diseño de la investigación"*.

Brunet, L. (2010). *"El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias"*. Madrid, México: Londondes.

Brunet, L. (2011). *"El clima de trabajo en las organizaciones"*. New York: York.

Burke, W. (2012). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. México DF:

SITESA.

Calzadilla. (2010). *" Los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones "*. Quito: Universitaria.

Chiavenato. (2012). *Organización empresarial*. México: Unidisa Tomo III.

Davis, K., & Newstrom, J. (2009). *"El Comportamiento Humano en el Trabajo"* (10ª. edición ed.). México, México: McGraw-Hill.

Fleitman, J. (2011). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Fuentes, T. (2013). *Oraganizaciones*. Caracas: Modelo.

Galindo, & Martínez, G. (2011). *Propósitos de la organización*. Caracas: Mondres.

García, & Casanueva. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Mexico: Unidisas.

Garza. (1988).

Gellerman. (1960).

- Hodgetts , & Altman. (2011). *Comportamiento de las Organizaciones*.  
México: Mac. Graw Hill.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (2010). "*Comportamiento en las organizaciones*" (6ª ed.). México: Montreas.
- Kreitner , R., & Kinicki, A. (2009). "*Comportamiento de las organizaciones*".  
México: Mc. GrawHill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2011). "*Comportamiento de las organizaciones*".  
México.
- Maisch, E. (2014). *Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Cima Organizacional*. Bogotá.
- Mázquez , M. (2008). *Satisfacción Labora* .
- Méndez Álvarez. (2010). "*Clima organizacional en Colombia*". Bogotá: Colombia.
- Molina. (2004).
- Robbins, S. (2009). "*COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*" (8ª ed.).  
México, México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Mancilla, D. (2011). "*Diagnóstico Organizacional*" (3ª ed.).  
Amsterdan, México: Alfaomega.
- Rodriguez, D. (2011). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, M. (2011). "*Diagnóstico Organizacional*" (3ª edición, , Ed. Alfa ed.). Barcelona, México: Barcelona Roman.
- Steiner, G. (2010). *Fondo de cultura económica de España*. México: Mansuera.
- Zuani, R. E. (2010). *Introducción a la Administración de Organizaciones* (Segunda ed.). Caracas: Maktub.

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO 1            Ficha Resumen del proyecto:**

#### **TEMA;**

**“Evaluación del Clima Organizacional en la empresa DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA LTDA., del Cantón San Miguel de Ibarra, Provincia de Imbabura, para el año 2016”.**

#### **PROBLEMÁTICA:**

A nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los empleados y éste se ve reflejado en resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. Es importante señalar que la empresa debe de mantener una dinámica organizacional, la cual permitiría crear un ambiente de trabajo motivador dando a conocer al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

Gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que

los trabajadores poseen y que se ven por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Debido a la alta actividad comercial, las empresas de seguridad como DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., La cual se encuentra ubicada en el cantón San Miguel de Ibarra está fuertemente introducida en el sector de la seguridad privada, alcanzando cuotas de calidad como así lo demuestra la confianza que las empresas y organismos han puesto en esta organización. DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., está homologada e inscrita en el Registro de Empresas de Seguridad Privada de ámbito nacional con el número 3300 del Ministerio del Interior.

A través de los años, se ha comprobado que las empresas que mantienen un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. En función de lo expuesto, la empresa DELTA SEGURIDAD.

“DESEGRI” CÍA. LTDA., en la cual no se ha efectuado anteriormente una Evaluación del Clima Organizacional, considera que se debe tener en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus ambiente adecuado de trabajo en el que el talento

humano se sienta motivado y valorado cualitativamente para brindar a los clientes una atención de calidad.

Con el fin de contribuir a los intereses de la empresa DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., se realizará la evaluación del clima organizacional que permitirá diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la empresa, el cual influirá en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo y el grado de satisfacción de los mismos para la posterior toma de decisiones en función de mejorar el clima organizacional por parte de los directivos de la empresa.

Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1. Objetivo General**

“Evaluar el Clima Organizacional en la empresa DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA., del Cantón San Miguel de Ibarra, Provincia de Imbabura, para el año 2016”

### **2. Objetivos Específicos**

1. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa para proporcionar los conocimientos generales sobre la percepción de clima



organizacional con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización.

2. Determinar los factores de evaluación del clima organizacional de la empresa.
3. Diseñar la matriz con los factores y preguntas de evaluación.
4. Definir los rangos de acreditación de las preguntas de la evaluación.
5. Establecer las equivalencias de consignación de niveles del clima organizacional.
6. Tabular, ponderar e interpretar gráficamente los resultados de la evaluación de todo el talento humano de la empresa.
7. Elaborar informe a la Gerencia para la toma de decisiones.

## **METODOLOGIA**

**Método Científico:** este método ayudará a evaluar y descubrir de forma sistemática el estado actual del clima organizacional de la empresa, dando a relucir las fortalezas y debilidades de los factores de evaluación, proporcionando condiciones adecuadas para un clima organizacional adecuado.

**Método Inductivo:** este método ayudará a inducir las conclusiones a partir de los indicios como la observación directa, entrevista, estructuración de preguntas, elaboración de la encuesta y análisis de los resultados obtenidos. Será aplicado con base a la situación actual de la empresa, permitiendo identificar si es posible llevar a cabo una evaluación del clima organizacional.

**Método Deductivo:** este método constituirá una de las principales características del proceso de enfoque cuantitativo de la investigación, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; partirá de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego ser aplicado. Se utilizará el método deductivo en la desagregación del problema, determinación de objetivos, determinación de la problemática y marco conceptual.

**Método Estadístico:** este método servirá para el proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos del proyecto de

investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

### **Técnicas**

Las técnicas permitirán la recolección de información y ayudará al ser del método estas son las siguientes:

**Observación:** contribuirá en observar atentamente los fenómenos, hechos o casos, tomar la información y registrarla para determinar las debilidades y fortalezas actuales dentro y fuera de la empresa; y, para determinar potenciales alternativas de solución a través de una planificación de estrategias para la evaluación del clima organizacional.

**Entrevista:** basada en una serie de preguntas provocadas y dirigidas con el propósito de averiguar hechos, que propone el entrevistador a los involucrados de la empresa demostrando así la situación actual de la misma, captando los factores internos y externos que servirán para formular la problemática existente e implementar la Evaluación del clima organizacional que permitirá tener un ambiente laboral adecuado.

**Encuesta:** será aplicada en la recopilación de testimonios, orales o escritos, para saber la situación actual del ambiente laboral y las necesidades del personal; recursos que ayudarán a la evaluación del clima los cuales nos permitirán adecuarnos al entorno y adquirir la información necesaria para su respectivo análisis.

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista al Gerente General de la empresa “Delta Seguridad “Desegri” Cía. Ltda.” de la ciudad de Ibarra.**

- 1. ¿De qué manera considera usted que la empresa aporta al desempeño y desarrollo profesional del talento humano?**
- 2. ¿Cómo administrador que estrategias aplica para gestionar el talento humano?**
- 3. ¿Cada qué tiempo se realiza una evaluación del clima laboral en el cual permita identificar las áreas críticas a mejorar?**
- 4. ¿En la toma de decisiones son participes los jefes de cada departamento que técnicas se aplican que coadyuven a mejorar el clima laboral?**
- 5. ¿Se ha medido el nivel de satisfacción de los trabajadores que conforman cada departamento?**
- 6. ¿Qué políticas se aplican al talento humano?**
- 7. ¿Desde su punto de vista cuál es su principal objetivo para motivar e incentivar al personal para obtener un clima laboral óptimo para desarrollar sus actividades?**

- 8. ¿Dentro de la cultura organizacional como fluye la comunicación a nivel jerárquico y subordinados hacia el cumplimiento de las metas trazadas?**
- 9. ¿Existen programas o planes de incentivos y recompensas que retribuya al trabajador por su esfuerzo al trabajo bien realizado?**
- 10. ¿Cuál es la importancia que le da la empresa a la capacitación de sus trabajadores?**

## ANEXO 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **FORMATO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES**

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional de la empresa **DELTA SEGURIDAD “DESEGRI” CÍA. LTDA.**, Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. Esta encuesta es anónima.

1. **¿Dispone usted del espacio físico adecuado (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para realizar su trabajo**

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

2. **¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?**

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

3. **Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

4. **¿Se encuentra usted satisfecho formando parte de la empresa para la cual trabaja?**

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

5. **¿En su puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?**

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

6. ¿Existe un adecuado ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

7. ¿Cree usted que se practica el liderazgo dentro de la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

8. ¿Usted estaría de acuerdo que la empresa implemente un sistema para recibir ideas y/o sugerencias de los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

9. ¿Con que frecuencia existe una buena relación entre compañeros de trabajo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

10. ¿La Empresa brinda incentivos a los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

11. ¿Con qué frecuencia usted apoya el trabajo de los demás en la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------



12. ¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

13. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

14. ¿Participa usted en las actividades culturales y recreacionales en la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

15. ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

16. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

17. ¿En la empresa las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

**Anexos:**

Ibarra, 14 de Abril del 2016

Dr:  
**EDISON YEPEZ ALEIDA**  
**GERENTE GENERAL DE DELTA SEGURIDAD CIA LTDA.**  
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente me permito extender un cordial y atento saludo, al mismo tiempo solicito de la manera más comedida como alumna del Décimo Módulo de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de Empresas, pueda tener el debido permiso de ustedes para realizar el Proyecto de Tesis en su prestigiosa empresa **DELTA SEGURIDAD CIA LTDA.** y acceso a la misma con fines de obtener informaciones que me permita desarrollar el proyecto de trabajo de grado de fin de carrera.

Dado que **DELTA SEGURIDAD CIA LTDA.** es una prestigiosa y conocida empresa de la ciudad, he decidido visitar sus instalaciones para obtener información que permita completar mi Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionado a la **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD CIA LTDA. , DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA , PROVINCIA DE IMBABURA , PARA EL AÑO 2016 "**

Adicionalmente se considera oportuno para su empresa, sus empleados, trabajadores y la sociedad que se realice dicho proyecto de tesis puesto que contribuirá e impactará en su organización positivamente, dado que esta temática posee especial importancia, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente, anticipo agradecimientos, a la vez aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

  
**BAEZ CARRANZA ERIKA PAULINA**  
C.I. Nro. 2100379375  
Alumna Décimo Módulo-Carrera Administración de Empresas  
Universidad Nacional de Loja  
Celular: 0990515495  
e-mail: baezerika221290@gmail.com



Ibarra, 09 de Mayo del 2016

**Ing. Marjorie Álvarez**  
**JEFA DE TALENTO HUMANO DELTA SEGURIDAD CÍA LTDA.**  
En su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente me permito extender un cordial y atento saludo, al mismo tiempo comunicarle a usted que una vez recibido por parte de la Universidad, la aprobación respectiva para continuar con mi proyecto de tesis denominado "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DELTA SEGURIDAD CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, PARA EL AÑO 2016", por lo que permito solicitar de la manera más comedida se me facilite en impreso la siguiente documentación:

1. RUC de la Empresa.
2. Certificado de la empresa o representante legal en donde conste que no ha sido objeto de un estudio del propuesto, de que exista la necesidad de una evaluación del clima organizacional en su empresa.
3. Nómina de Empleados de la Empresa.
4. Copia del Acuerdo Ministerial o sustento de creación de la empresa.

Cabe mencionar que la presente solicitud se la efectúa con la finalidad de sustentar de mejor manera los contenidos metodológicos de la tesis que se está realizando en la empresa DELTA SEGURIDAD CÍA LTDA.

Por la favorable atención y pronta respuesta que se digne dar a la presente, anticipo agradecimientos, a la vez aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,



**BAEZ CARRANZA ERIKA PAULINA**  
C.I. Nro. 2100379375  
Alumna Décimo Módulo-Carrera Administración de Empresas  
Universidad Nacional de Loja

**Celular:** 0990515495  
**e-mail:** baezerika221290@gmail.com



DELTA SEGURIDAD  
DESEG. CÍA. LTDA.  
TALENTO HUMANO  
10-05-2016.



## DELTA SEGURIDAD "DESEGRI" CIA. LTDA.

SEGURIDAD PRIVADA, ALARMAS, MONITOREO ELECTRONICO CON  
RESPUESTA ARMADA, FRECUENCIA DE RADIO Y COMUNICACION

Vigilancia Armada y Uniformada, Investigación Privada, Protección Personal, Transporte  
y Custodia de Valores, BAJO DIRECTO CONTROL DE LA AUTORIDAD PUBLICA

E-mail: matriz@deltaseguridad.com.ec - atencionalcliente@deltaseguridad.com.ec

Ibarra, 29 de abril de 2015

Doctor  
Edison Yépez

Presente.-

De mi consideración:


Tengo el agrado de participar a ustedes que, la Junta General Extraordinaria Universal de Socios de la Compañía DELTA SEGURIDAD PRIVADA DESEGRI CIA. LTDA., celebrada el 09 de mayo del 2011, tuvo el acierto de elegir a usted como Gerente General, de la misma, para el periodo de dos años, correspondiéndole por lo tanto las atribuciones y deberes que constan en los Estatutos Sociales y la Ley de Compañías. En el desempeño de su cargo usted ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

Los Estatutos de la Compañía constan en la Escritura Pública de Constitución celebrada el 26 de octubre del 2004, ante el Notario Quinto del cantón Ibarra, Dr. Arturo Terán Almeida, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ibarra el 12 de enero del 2005.

Atentamente,

  
Iván Ramiro Yépez Almeida  
PRESIDENTE  
C.C. 1002182002  
NACIONALIDAD: ECUATORIANA

RAZÓN: Acepto el cargo de Gerente General de la Compañía DELTA SEGURIDAD PRIVADA DESEGRI CIA LTDA, para el cual he sido elegido y prometo desempeñar fiel y legalmente.-

  
Edison René Yépez Almeida  
GERENTE GENERAL  
C.C. 100175519-6  
NACIONALIDAD: ECUATORIANA  
DIRECCION: Calle 13 de abril y Quito

Oficina Matriz Ibarra: Juan de Dios Navas 1-49 y Av. Eloy Alfaro Telfs: 06 2607 543 - 06 2610 256  
Sucursal Quito: Av. Colón E-855 y Yáñez Pinzón, Edificio El Dorado, Piso 5 Telf: 02 2235 988  
Sucursal Guayaquil: José Mascote 600 entre Luis Urdaneta y Quisquis Telfs: 04 5025 148 / Cel: 098 4250 158  
Sucursal Cuenca: Tomas Ordoñez 3 31, Entre Calle Larga y Alfonso Jerves Cel: 098 3511 357  
Sucursal Riobamba: Veloz 3910 y Carlos Zambrano Telf: 03 2944 004 / Cel: 098 4199 583  
Agencias: Portoviejo, Machala, Esmeraldas, Santo Domingo, Tulcán, Cayambe, Zamora, Morona Santiago y Napo



## REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC: 1091715321001  
 RAZÓN SOCIAL: DELTA SEGURIDAD PRIVADA DESEGRI CIA LTDA

NOMBRE COMERCIAL: DELTA SEGURIDAD  
 REPRESENTANTE LEGAL: YEPEZ ALMEIDA EDISON RENE  
 CONTADOR: CARDOSO ALTAMIRANO HENRY ADRIAN  
 CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
 CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO: FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/01/2005  
 FEC. INSCRIPCIÓN: 25/02/2005 FEC. ACTUALIZACIÓN: 04/02/2016  
 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

### ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y PROTECCION A TRAVES DE GUARDIANES

### DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: EL BATAN Barrio: MARISCAL Calle: MARISCAL FOSH Numero: E4-215 Interseccion: AV AMAZONAS Edificio: EDIFICIO ALBORNOZ Piso: 5 Referencia ubicacion: A TRES CUADRAS DE LA PLAZA FOSH Email: deltaquito@deltaseguridad.com.ec Celular: 0997312979 Telefono Trabajo: 022524973

### DOMICILIO ESPECIAL

SIN

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

### # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	JURISDICCIÓN	ABIERTOS	CERRADOS
4	ZONA 91 PICHINCHA	3	1



Código: RIMRUC2016000218936

Fecha: 08/03/2016 15:07:05 PM



TRÁMITE NÚMERO: 1575

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: IBARRA

**RAZÓN DE INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO**

EN LA CIUDAD IBARRA, QUEDA INSCRITO EL ACTO/CONTRATO QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

## 1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL

NÚMERO DE REPERTORIO:	1207
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	04/05/2015
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	236
REGISTRO:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

## 2. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL
AUTORIDAD NOMINADORA:	JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA UNIVERSAL DE SOCIOS
FECHA DE NOMBRAMIENTO:	29/04/2015
FECHA ACEPTACION:	29/04/2015
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	DELTA SEGURIDAD PRIVADA DESEGRI CIA LTDA.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	IBARRA

## 3. DATOS DE REPRESENTANTES:

Identificación	Nombres y Apellidos	Cargo	Plazo
1001755196	YEPEZ ALMEIDA EDISON RENE	GERENTE GENERAL	DOS AÑOS

## 4. DATOS ADICIONALES:

CONST#12/01/2005.-

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: IBARRA, A 4 DÍA(S) DEL MES DE MAYO DE 2015


 AB. EDISON JAVIER MORENO HERRERA (DELEGADO - RESOLUCIÓN N° 001-RMI-2015)  
 REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN IBARRA

**Tabla Nro. 1**  
**Personal Administrativo**

<b>DELTA SEGURIDAD "DESEGRI" CÍA. LTDA.</b>					
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>N.</b>	<b>Cedula</b>	<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cantón</b>	<b>Cargo</b>
1	1003839113	Almeida Moran Jhoselin Valeria	Talento Humano	Ibarra	Asistente
2	1002690632	Alvarez Imbaquingo Marjuri Nataly	Talento Humano	Ibarra	Responsable
3	1003409396	Garzon Guaman Omar Sebastian	Talento Humano	Ibarra	Asistente
4	1000030088	Revelo Chavez Sergio Humberto	Talento Humano	Ibarra	Mensajero
5	1002049169	Yepez Almeida Silvia Elizabeth	Recepcion	Ibarra	Secretaria
6	1001179090	Yepez Almeida Edgar Marcelo	Operaciones	Ibarra	Responsable
7	1001224458	Aguilar Cordova Jorge Ivan Anibal	Operaciones	Ibarra	Supervisor Nacional
8	1001297520	Alvarez Franco Maria Lucia	Operaciones	Ibarra	Auxiliar
9	1002400875	Carrillo Martinez Marcia Elizabhet	Operaciones	Ibarra	Asistente
10	0400955720	Hernandez Bustos Marcelo Segundo	Operaciones	Ibarra	Asistente
11	1002830386	Valdiviezo Gomez Pablo Andres	Monitoreo	Ibarra	Asistente
12	1002988580	Proaño Lapuerta Karina Elizabeth	Gerencia	Ibarra	Asistente
13	1001755196	Yepez Almeida Edison Rene	Gerencia	Ibarra	Gerente
14	1003564869	Yepez Jaramillo Edison Fernando	Gerencia	Ibarra	Chofer
15	0401684212	Camacás Perez Lizbeth Katherine	Finanzas	Ibarra	Asistente
16	0401508684	Hurtado Chulde Adriana Alexandra	Finanzas	Ibarra	Asistente
17	0401414503	Pantoja Valencia Jairo Andres	Finanzas	Ibarra	Asistente
18	1002684148	Ruiz Narvaez Rita Andrea	Finanzas	Ibarra	Auxiliar
19	1003296827	Jaramillo Flores Ramiro Alejandro	Comercialización	Ibarra	Asistente
20	1003508007	Quiroz Hernandez Jonathan Jesús	Comercialización	Ibarra	Asistente
21	1002182002	Yepez Almeida Ivan Ramiro	Comercialización	Ibarra	Responsable

**Tabla Nro. 2**  
**Listado de guardias de la empresa Delta Seguridad “Desegri” Cía.**  
**Lta.**

<b>N°</b>	<b>CEDULA</b>	<b>DISTRIBUCIÓN GUARDIAS DE SEGURIDAD</b>
1	0400637922	Aguirre Enriquez Jose Omar
2	1002004099	Andrade Espinosa Mario Ernesto
3	1002669578	Andrade Marcillo Vicente Patricio
4	1002641668	Andrango Pinto Edwin Raul
5	1003067236	Arroyo Moreno Klever Marcelo
6	1802788685	Ayala Bastidas Jesus Armando
7	0603888256	Ayala Casquete Carlos Stalin
8	1001776192	Ayala Vaca Luis Guillermo
9	1003660402	Cahuasqui Chavez Carlos Luis
10	0400857330	Cando Rosero Segundo Victoriano
11	1002834180	Cornejo Toro Carlos Efren
12	1003749155	Erazo Carrillo Alex Patricio
13	1003579487	Estacio Sanchez Manuel Antonio
14	1002566774	Flores Perugachi Luis Vitaliano
15	0401411418	Fuertes Benavides Dario Xavier
16	1104935984	Gaona Ajila Lester Geovanny
17	1003113568	Gonzaga Martinez Walter Manolo
18	1003549571	Guitarra Gonzalez Carlos Xavier
19	1708758196	Heredia Vasquez Victor Abdon
20	1004030944	Imbacuan Cisneros Diego Francisco
21	0401607734	Imbaquingo Perero Manuel Mesias
22	0401379078	Iñiguez Villarreal Juan Jose
23	1002754339	Lita Silvio Marcelo
24	1600644866	Lopez Gomez Luis David
25	0400450490	Mejia Arias Julio Humberto
26	0400747127	Mejia Caicedo Vladimir Lenin
27	1003789169	Mina Torres Carlos Andres
28	0400561957	Mites Fweltala Ricardo Gonzalo
29	1002450078	Muenala Michelena Wilson Rene
30	1050217429	Narvaez Castro Roberth Jhon
31	1003867114	Narvaez Figueroa William Ramiro
32	1704928934	Obando Salazar Eusberto Camilo
33	1714260641	Oñate Padilla Esteban Salomon
34	1718601121	Parraga Guerrero Chistian Israel
35	1003781760	Perez Lima Henry Geovanny
36	0400933966	Pozo Pozo Jose Armando
37	1003346598	Puente Pozo Victor Julio
38	0400734034	Regalado Edgar Ulises
39	1004232516	Reina Montenegros Fabio Neptali
40	1204097875	Rendon Lopez Hugo Francisco
41	1002831582	Rodriguez Machado Wilson Giovani



Tabla Nro. 3

Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantía	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor
														SETEC
2016-4	400637922	Aguirre Enriquez Jose Omar	06-Codigo Del Trabajo -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	83.67	2.03
			CT											
2016-4	1003839113	Almeida Moran Jhoselin Valeria	06-Codigo Del Trabajo -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	76.97	1.87
			CT											
2016-4	1002690632	Alvarez Imbaquingo Marjuri	06-Codigo Del Trabajo -	500.00	30	55.75	47.25	0.00	0.00	0.50	2.50	0.50	2.50	103.00
			CT											
2016-4	1002004099	Andrade Espinosa Mario	06-Codigo Del Trabajo -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	2.03	83.67
			CT											
2016-4	1002669578	Andrade Marcillo Vicente	06-Codigo Del Trabajo -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	2.03	83.67
			CT											
2016-4	1002641668	Andrango Pinto Edwin Raul	06-Codigo Del Trabajo -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											

Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantía	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor SETEC
2016-4	1003067236	Arroyo Moreno Klever	06-Codigo del Trabajo -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	2.03	83.67
			CT											
2016-4	1802788685	Ayala Bastidas Jesus Armando	06-Codigo del Trabajo -	452.31	30	50.43	42.75	0.00	0.00	0.50	2.26	0.50	2.26	93.18
			CT											
2016-4	603888256	Ayala Casquete Carlos Stalin	06-Codigo del Trabajo -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	1001776192	Ayala Vaca Luis Guillermo	06-Codigo del Trabajo -	373.85	30	41.68	35.33	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	77.01
			CT											
2016-4	400857330	Cando Rosero Segundo	06-Codigo del Trabajo -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	917187536	Cornejo Ramón Héctor	06-Codigo del Trabajo -	444.92	30	49.61	42.04	0.00	0.00	0.50	2.22	0.50	2.22	91.65
			CT											



Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantia	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor
														SETEC
2016-4	1002450078	Muenala Michilena Wilson Rene	06-Codigo del Trabajo -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	2.03	83.67
			CT											
2016-4	1050217429	Narvaez Castro Roberth Jhon	06-Codigo del Trabajo -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	1714260641	Oñate Padilla Esteban Salomon	06-Codigo del Trabajo -	415.38	30	46.32	39.25	0.00	0.00	0.50	2.07	0.50	2.07	85.57
			CT											
2016-4	401414503	Pantoja Valencia Jairo Andres	06-Codigo del Trabajo -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	76.97
			CT											
2016-4	927935825	Parada Caverro Guillermo	06-Codigo del Trabajo -	435.09	30	48.51	41.12	0.00	0.00	0.50	2.17	0.50	2.17	89.63
			CT											

Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantia	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor SETEC
2016-4	1003781760	PEREZ LIMA HENRY GEOVANNY	06-CODIGO DEL TRABAJO -	415.38	30	46.32	39.25	0.00	0.00	0.50	2.07	0.50	2.07	85.57
			CT											
2016-4	400933966	POZO POZO JOSE ARMANDO	06-CODIGO DEL TRABAJO -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	1003346598	PUENTE POZO VICTOR JULIO	06-CODIGO DEL TRABAJO -	415.38	30	46.32	39.25	0.00	0.00	0.50	2.07	0.50	2.07	85.57
			CT											
2016-4	1003508007	QUIROZ HERNANDEZ JONATHAN	06-CODIGO DEL TRABAJO -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	76.97
			CT											
2016-4	400734034	REGALADO EDGAR ULISES	06-CODIGO DEL TRABAJO -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	1004232516	REINA MONTEROS FABIO NEPTALI	06-CODIGO DEL TRABAJO -	427.83	30	47.70	40.43	0.00	0.00	0.50	2.14	0.50	2.14	88.13
			CT											

Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantia	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor SET EC
2016-4	1204097875	RENDON LOPEZ HUGO FRANCISCO	06-CODIGO DEL TRABAJO -	485.08	30	54.09	45.84	0.00	0.00	0.50	2.42	0.50	2.42	99.93
			CT											
2016-4	1000030088	REVELO CHAVEZ SERGIO	06-CODIGO DEL TRABAJO -	366.00	30	40.81	34.59	0.00	0.00	0.50	1.83	0.50	1.83	75.40
			CT											
2016-4	1002831582	RODRIGUEZ MACHADO WILSON	06-CODIGO DEL TRABAJO -	406.15	30	45.29	38.38	0.00	0.00	0.50	2.03	0.50	2.03	83.67
			CT											
2016-4	1002684148	RUIZ NARVAEZ RITA ANDREA	06-CODIGO DEL TRABAJO -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	76.97
			CT											
2016-4	1002830386	VALDIVIEZO GOMEZ PABLO ANDRES	06-CODIGO DEL TRABAJO -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	76.97
			CT											

Consolidado de Planillas del IESS														
Periodo	Cédula	Nombre	Rel. Trabajo	Sueldo	Días	Patronal	Individual	Aporte Adic	Cesantia	% IECE	Valor IECE	% SETEC	Total Aporte	Valor
														SETEC
2016-4	1001755196	YEPEZ ALMEIDA EDISON RENE	06-CODIGO DEL TRABAJO -	800.00	30	89.20	75.60	0.00	0.00	0.50	4.00	0.50	4.00	164.80
			CT											
2016-4	1002182002	YEPEZ ALMEIDA IVAN RAMIRO	06-CODIGO DEL TRABAJO -	500	30	55.75	47.25	0.00	0.00	0.50	2.50	0.50	2.50	103.00
			CT											
2016-4	1002049169	YEPEZ ALMEIDA SILVIA ELIZABETH	06-CODIGO DEL TRABAJO -	373.65	30	41.66	35.31	0.00	0.00	0.50	1.87	0.50	1.87	76.97
			CT											
2016-4	1003564869	YEPEZ JARAMILLO EDISON	06-CODIGO DEL TRABAJO -	366.00	30	40.81	34.59	0.00	0.00	0.50	1.83	0.50	1.83	75.40
			CT											

## Anexo 2.- Encuesta para determinar el Clima Laboral

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional de la empresa **DELTA SEGURIDAD**

**“DESEGRI” CÍA. LTDA.**, Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. Esta encuesta es anónima.



1. ¿Dispone usted del espacio físico adecuado (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) para realizar su trabajo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

2. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

3. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

4. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

5. ¿Se encuentra usted satisfecho formando parte de la empresa para la cual trabaja?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

6. ¿En su puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

7. ¿Existe un adecuado ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

8. ¿Cree usted que se practica el liderazgo dentro de la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

9. ¿Usted estaría de acuerdo que la empresa implemente un sistema para recibir ideas y/o sugerencias de los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

10. ¿Con que frecuencia existe una buena relación entre compañeros de trabajo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

11. ¿La Empresa brinda incentivos a los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

12. ¿Con qué frecuencia usted apoya el trabajo de los demás en la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

13. ¿Siente el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

14. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

15. ¿Participa usted en las actividades culturales y recreacionales en la empresa?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

16. ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

17. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

18. ¿En la empresa las funciones están claramente definidas?

	<b>Siempre</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Nunca</b>
--	----------------	--	----------------------	--	--------------

**Gracias por su atención**

### Anexo 3.- Evidencias fotográficas

Fotografía Nro. 1



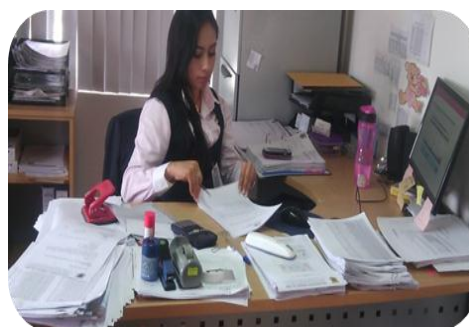
Entrada principal de la empresa Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda.  
Del cantón San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura

-Encuesta realizada al personal de la empresa

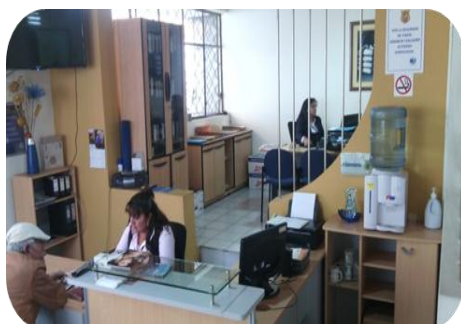
Fotografía Nro. 2



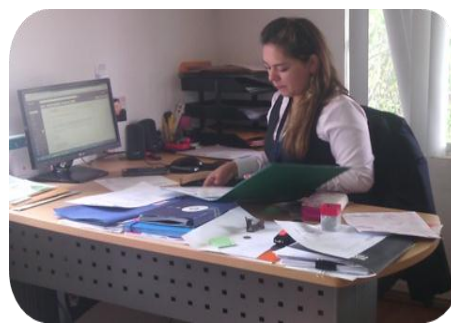
Fotografía Nro. 3



Fotografía Nro. 4



Fotografía Nro. 5



**Fotografía Nro. 5**



**Fotografía Nro. 6**



**Fotografía Nro. 7**



**Fotografía Nro. 8**



**Fotografía Nro. 9**



**Fotografía Nro. 10**



**Fotografía Nro. 11**

- ✚ Actividades realizadas con el personal Administrativo de la empresa Delta Seguridad "Desegri" Cía. Ltda.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN .....	2
Abstract.....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	52
f. RESULTADOS .....	56
g. DISCUSIÓN .....	116
h. CONCLUSIONES.....	130
i. RECOMENDACIONES .....	132
j. BIBLIOGRAFÍA .....	134
k. ANEXOS .....	136
ÍNDICE.....	170