



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**La influencia de las dinámicas de grupo en el desarrollo del clima laboral  
en las PYMES**

**ANDREA NICOLE ALVAREZ ARREGUI**

**ANDREA SORAYA DE SOUZA MENDOZA**

**Marithza VélezJarrín, MBA, Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Administración de Empresas

Quito, Diciembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**La influencia de las dinámicas de grupo en el desarrollo del clima laboral en las  
PYMES**

**ANDREA NICOLE ALVAREZ ARREGUI**

**ANDREA SORAYA DE SOUZA MENDOZA**

Marithza Vélez Jarrín, MBA  
Coordinadora de Administración  
Directora de tesis de Administración  
de Empresas

---

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

---

Quito, Diciembre 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Firma:

---

---

Nombre:

Nombre:

Andrea Nicole Alvarez Arregui

Andrea Soraya De Souza Mendoza

C. I.:

C. I.:

1718362252

1713934428

Lugar: Quito, Ecuador

Fecha: Diciembre 2013

## DEDICATORIA

Este proyecto de tesis lo queremos dedicar con mucho cariño a nuestras familias, quienes han estado con nosotras apoyándonos desde nuestros primeros pasos, llevándonos de la mano a nuestro primer día de escuela y ahora en un abrir y cerrar de ojos nos encontramos culminando una de las etapas más importantes, nuestra vida universitaria.

Es por esto que parte de este proyecto lo dedicamos a nuestros padres, Sixto e Iván, y a nuestras madres Soraya y Lorena; quienes siempre han llenado nuestras vidas de amor y han sido un ejemplo a seguir, enseñándonos que para alcanzar nuestros sueños el único camino viable es luchar y siempre salir adelante con una sonrisa en el rostro. De igual manera, al ser los mejores padres, han inculcado en nosotras valiosos valores que nos permiten cada día ser alguien mejor.

La otra parte de este proyecto, lo dedicamos a nuestras queridas hermanas, Maby y Kathy; que quienes con sus ocurrencias y locuras han llenado nuestras vidas de alegría y emociones. Simplemente gracias por su amor, por su ejemplo y por ser esa luz en nuestras vidas, especialmente en los momentos más difíciles. Nos sentimos orgullosas de llamarlas “hermanas”, porque junto a ustedes somos más fuertes.

Finalmente esta tesis está dedicada a las autoras del mismo, Sou y Andre, ya que nuestro trabajo en equipo y nuestra verdadera amistad nos permitió terminar con éxito este proyecto, en el que dedicamos largas horas de investigación, estudio y lo más importante esas horas de risas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a nuestros padres por su apoyo incondicional, a la Universidad San Francisco de Quito y sus profesores por compartir con nosotras todos sus conocimientos y hacer de esta vida universitaria un verdadero viaje; especialmente a Marithza Vélez Jarrín por guiarnos paso a paso en el proceso de la realización de esta tesis.

Gracias, también, a las empresas: LAS PALMERAS Y ALSANIECUADOR, por permitirnos tomarlas como objetos de estudios, ya que a través de la colaboración de sus integrantes se logró concluir con éxito dicha investigación.

Queremos dar un agradecimiento especial a nuestras hermanas, Kathy y Maby por su apoyo incondicional y por ser la luz en nuestras vidas.

## **RESUMEN**

En los últimos años se ha reconocido la importancia que tiene el recurso humano dentro de cada empresa, ya que el desarrollo y el rendimiento de la misma están directamente relacionados con el desempeño de quienes la conforman.

Es así como el departamento de recursos humanos ha desarrollado técnicas y procesos que generan la creación de valor y satisfacción hacia los empleados. Uno de éstos, ha sido la implementación de dinámicas de grupo que permiten tener un óptimo clima laboral dentro de las empresas, mejorando las relaciones entre sus miembros y promoviendo la comunicación y confianza a través del trabajo en equipo. Una dinámica de grupo propone una actividad creativa que involucra la participación de todos los miembros de la empresa e incentiva a la integración de los mismos.

De esta manera, un buen clima laboral genera valor tanto para el empleado como para la empresa ya que el potencial humano se convierte en una ventaja competitiva frente a su competencia en el mercado.

## **ABSTRACT**

In recent years the importance of human resources has been recognized within each company, because it's development and performance are directly related to the efficiency of those who shape it.

For this reason, the human resources department has developed techniques and processes that create value and satisfaction for employees. One of these has been the implementation of group dynamics that allow optimum working environment within companies, improving relationships between its members and promoting communication and trust through teamwork. A group dynamic is a creative activity that involves the participation of all members in the company and encourages their integration.

Therefore, a good working environment creates value for both, employee and company, as the human potential becomes a competitive advantage on the market.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
I. MARCO TEÓRICO .....	13
1.1    Clima Laboral.....	13
1.1.2    Tipos de clima laboral .....	14
1.1.3    Beneficios de un buen clima laboral .....	19
1.1.4    Métodos para construir un óptimo clima laboral.....	23
1.1.5    Dinámica del proyecto .....	24
II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	26
2.1    Investigación crítico social.....	26
2.2    Obtención de la información .....	27
2.3    Credibilidad y validez de la información .....	28
2.4    Esquema del proceso de investigación.....	30
III.CASOS DE ESTUDIO.....	31
3.1    Descripción de las empresas.....	32
3.1.1    ALSANIECUADOR.....	32
3.1.2    LAS PALMERAS .....	32
3.2    Perspectiva y posicionamiento del clima laboral de las empresas. ....	33
3.2.1    Entrevista a los Gerentes .....	33
3.2.2    Encuestas a Empleados. ....	36
3.2.3    Posicionamiento de las empresas. ....	37
3.3    Impacto de la dinámica de grupo .....	38
3.3.1    Resultados y retroalimentación de la dinámica de grupo.....	38
IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	45

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Composición del organigrama de RRHH.....	13
Ilustración 2: Tipos de clima laboral .....	17
Ilustración 3: Tasa de rotación voluntaria. ....	20
Ilustración 4: Rendimiento de las empresas .....	21
Ilustración 5: Experiencia de los colaboradores .....	22
Ilustración 6: Métodos para construir un clima laboral adecuado.....	23
Ilustración 7: Medición del clima laboral.....	28
Ilustración 8: Esquema de proceso de la investigación .....	30
Ilustración 9: Posicionamiento inicial ALSANI.....	37
Ilustración 10: Posicionamiento inicial LAS PALMERAS .....	38
Ilustración 11: Posicionamiento ALSANIECUADOR después de la dinámica de grupo ..	41
Ilustración 12: Posicionamiento LAS PALMERAS después de la dinámica de grupo .....	41

## TABLAS

Tabla 1: Beneficios e inconvenientes de la sociabilidad .....	15
Tabla 2: Beneficios e inconvenientes de la solidaridad.....	16
Tabla 3: Tipo de Medición .....	27

## INTRODUCCIÓN

¿Qué motiva a un trabajador a realizar su trabajo de manera eficiente y voluntaria?

¿Acaso los trabajadores son invisibles ante los ojos de los gerentes para alcanzar los objetivos de la organización?

En la actualidad los recursos humanos se han convertido en el eje central de toda empresa que busca sobrevivir en un mercado competitivo. Las empresas buscan diferenciarse ante su competencia, ganar posicionamiento en el mercado, ser preferido por sus clientes y cumplir los objetivos de la misma maximizando sus beneficios y rentabilidad. La alta competencia ha generado que muchas empresas concentren sus esfuerzos en atender únicamente al mercado, dejando de lado todo lo que ocurre tras bambalinas en la organización; es decir el factor humano dentro de la misma. Es importante tomar en cuenta que el personal interno es el motor que conlleva a la consecución de los objetivos y al progreso de la organización frente a su mercado.

Revisando la trayectoria de las organizaciones se puede ver que esta realidad tan evidente en tiempos modernos no lo era a finales del siglo XIX en el que la revolución industrial generó insatisfacción de los trabajadores llevándolos a rechazar sus condiciones de trabajo en busca de condiciones apropiadas que los ayuden a tener un mejor estilo de vida. Este nuevo movimiento, con el apoyo protagónico de los sindicatos, creó el “Departamento de Bienestar” que se encargaba de ofrecer soluciones a los problemas de los trabajadores. A pesar de estas nuevas corrientes el único objetivo de la industria era “producir lo máximo al menor coste” (Bosch, 1998).

Es así como Frederic Winslow Taylor se enfocó en un método de maximizar la producción al menor coste intentando conocer a sus trabajadores; para esto generó varias ideas que aun así no beneficiarían a los mismos. Algunas de estas fueron: no es

recomendable que trabajen en grupo y su único motivo es la compensación económica en otras palabras su salario. A pesar de esta breve iniciativa de comprender a los trabajadores, la corriente del Taylorismo no pudo desalinearse del interés real de las empresas, que fue aumentar la productividad, dejando de lado los demás aspectos importantes para el departamento del personal (Adrformacion, 2013).

Para comprobar las deficiencias que presentaba el Taylorismo, Elthon Mayo y Roethlisberger realizaron un estudio en la universidad de Harvard con el fin de conocer que factores motivan en realidad a un trabajador. Se determinó que los trabajadores presentan un mejor desempeño laboral cuando sienten que la empresa se preocupa por ellos y reciben un trato y una atención especial. En base a este estudio se puede descartar la premisa del Taylorismo que dice que la motivación viene dada únicamente por el dinero (Adrformacion, 2013).

Elthon Mayo identifica al trabajador como un ser humano racional pero que en ciertas situaciones se ve influenciado por impulsos irracionales en la que los factores motivantes no son esencialmente económicos, sino que responden a una humanización del trabajo en base al factor humano, donde las empresas miran a los trabajadores como parte fundamental de ellas y no cómo un simple factor de producción (Adrformacion, 2013).

En consecuencia, al ser negada la corriente racionalista del Taylorismo, en la que no es relevante la relación entre trabajadores o trabajo en equipo; Elthon Mayo demuestra a través de la psicología del trabajador la importancia de un buen clima laboral. Es por esto que el presente trabajo pretende demostrar que un buen ambiente laboral, alcanzado mediante dinámicas de grupo, es un determinante de la satisfacción que tienen los empleados hacia su trabajo y por tanto se convierte en un elemento motivacional.

## I. MARCO TEÓRICO

La administración de Recursos Humanos se enfoca en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades dentro de una empresa, basada en técnicas que motivan al desempeño óptimo del personal, generando así un ambiente de trabajo agradable que conlleva al cumplimiento de las metas de la organización (Larissa & Martinez, 2008).

Dado que la administración de recursos humanos es una actividad compleja se necesita que esté dividida en distintos departamentos con el fin de generar organización, estructuración, asignación de funciones y cumplir las necesidades del personal de trabajo; estos departamentos están representados en el siguiente organigrama:

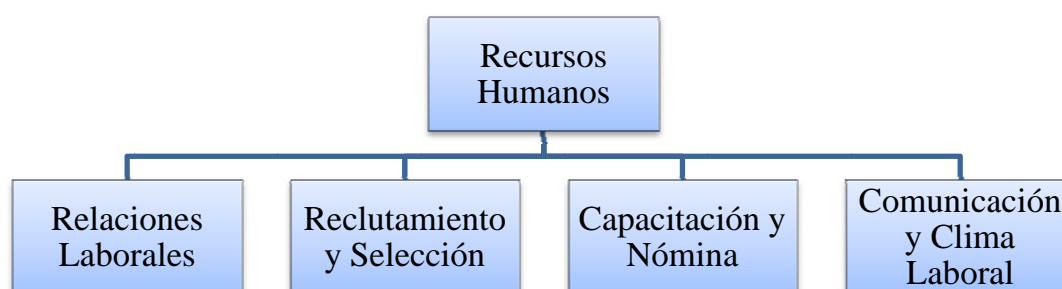


Ilustración 1: Composición del organigrama de RRHH<sup>1</sup>

El presente trabajo se enfocará en el departamento de Clima Laboral con el fin de determinar su significado, su importancia y el impacto que tiene dentro de una organización.

### 1.1 Clima Laboral

Uno de los departamentos que conforma el área de Recursos Humanos es el Clima Laboral, el mismo que se entiende como el ambiente físico y humano en el que se

<sup>1</sup> UCAPAnamá. Composición organigrama de RRHH. <<http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html>>

desempeñan las diferentes tareas dentro de una organización. Ampliando este concepto Prieto y Peiro (1996) definen al clima laboral como:

Una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. El clima laboral está fundada en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, ya que no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones (Pág. 84).

Esta definición representa la importancia que tiene el clima laboral dentro de las operaciones diarias de la empresa con un enfoque a las relaciones entre compañeros y a la satisfacción que tiene cada persona por cumplir su tarea; lo mismo que genera un impacto directo a los resultados de la organización (ClimaLaboral, 2011).

Un óptimo clima laboral promueve a que los empleados se sientan felices, motivados al logro y comprometidos con la organización. Esto se genera a través de actividades, interacciones y las experiencias personales relacionadas con las del grupo(ClimaLaboral, 2011). Adicionalmente, un estudio publicado por Preeffer, J. (1999) en Harvard Business Review afirma que los empleados trabajan no sólo por la compensación económica, sino por dar un sentido a su vida e incluso encontrar diversión.

### **1.1.2 Tipos de clima laboral**

Existen diversas maneras de determinar el tipo de clima laboral en las empresas, el presente trabajo se enfocará en la teoría de Goffee, R. & Jones, G. (1999) publicada por Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa. Esta teoría está determinada por dos dimensiones: la sociabilidad y la solidaridad.

La sociabilidad se refiere a “la evaluación del grado de amistad sincera que existe entre los miembros de la comunidad” (Pág. 4). Esta variable nace de modo espontáneo, como un sentimiento de amistad que no puede ser impuesto y se fortalece con las relaciones interpersonales y la reciprocidad. Dentro de una empresa, contar con una alta sociabilidad puede tener impactos tanto positivos, como negativos los cuales se presentan en la tabla 1.

Beneficios	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno agradable</li> <li>- Alto espíritu de equipo</li> <li>- Genera creatividad</li> <li>- Generosidad en el grupo</li> <li>- Libertad de expresión</li> <li>- Apertura a ideas diferentes</li> <li>- Genera pro-actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia al bajo rendimiento</li> <li>- Dificultad de despido</li> <li>- Dificultar de tomar acciones correctivas</li> <li>- Exagerada preocupación por lograr el consenso</li> <li>- Creación de <i>camarillas</i></li> <li>- Desatención de la jerarquía</li> </ul>

**Tabla 1: Beneficios e inconvenientes de la sociabilidad<sup>2</sup>**

La solidaridad se enfoca en “la evaluación de la capacidad de la comunidad para perseguir objetivos compartidos con rapidez y eficacia, independientemente de los lazos de tipo personal” (Pág. 4). Esta variable se basa en una relación más objetiva y racional entre los empleados y deja de lado las emociones y sentimientos; se enfoca en tareas comunes y objetivos compartidos. Se puede presentar de manera eventual, es decir en el

<sup>2</sup>Goffee, R., & Jones, G. (1999). ¿Qué mantiene unida a la empresa moderna? En *Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa* (págs. 1-59). Barcelona: Deusto.

momento en el que se presenta una circunstancia en la que se ven comprometidos los intereses del grupo.

Al igual que en la sociabilidad, una alta solidaridad también genera beneficios e inconvenientes (ver tabla 2).

Beneficios	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque estratégico</li> <li>- Reacción rápida ante amenaza externa</li> <li>- Acciones eficaces</li> <li>- Experiencias compartidas</li> <li>- Confianza en la empresa</li> <li>- Compromiso y lealtad por lo objetivos</li> <li>- Puestos de trabajo claros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal desempeño de la empresa si existe error en el enfoque estratégico</li> <li>- Desperdicio de las capacidades de las personas si la estrategia no es la correcta.</li> </ul>

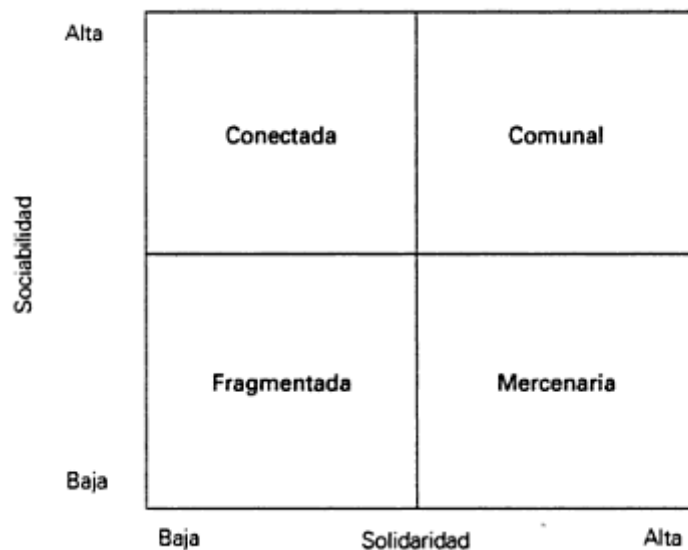
**Tabla 2: Beneficios e inconvenientes de la solidaridad<sup>3</sup>**

Estas dos dimensiones permiten determinar cuatro tipos de culturas/ comunidades dentro de las empresas (ver ilustración 2).

<sup>3</sup>Goffee, R., & Jones, G. (1999). ¿Qué mantiene unida a la empresa moderna? En *Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa* (págs. 1-59). Barcelona: Deusto.



### **Dos dimensiones, cuatro culturas**



**Ilustración 2: Tipos de clima laboral<sup>4</sup>**

La empresa **conectada** se caracteriza por poseer una alta sociabilidad y una baja solidaridad. En este tipo de empresa existe un ambiente muy sociable entre compañeros de trabajo, generando lazos más afectivos, es decir una relación de amistad sin importar la posición jerárquica teniendo un trato horizontal entre los mismos. A pesar de este ambiente amistoso, la baja solidaridad genera en ellos dificultad al momento de llegar a un acuerdo, ya que cada uno vela por sus intereses personales, provocando así un bajo compromiso hacia los objetivos de la empresa. Por lo tanto una empresa conectada debe rotar a sus empleados de manera interna o externa hacia otros países generando así que se disminuya la excesiva relación que tiene el empleado con su entorno, brindándole una nueva perspectiva y visión de la estrategia global de la empresa (Goffee & Jones, 1999).

<sup>4</sup>Goffee, R., & Jones, G. (1999). ¿Qué mantiene unida a la empresa moderna? En *Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa* (págs. 1-59). Barcelona: Deusto.

Otro tipo de clima dentro de una empresa es la llamada **mercenaria**, caracterizada por tener una baja sociabilidad y alta solidaridad. En este tipo de empresas las relaciones interpersonales son estrictamente profesionales enfocados a la realización de las tareas de la organización; existe una clara diferenciación entre el trabajo y la vida social. Esto permite a los empleados estar enfocados directamente en la estrategia y actuar rápido ante cambios en el ambiente externo, que puedan influir de manera significativa en la empresa; de igual manera tiene rapidez al momento de la toma de decisiones hacia el interior de la compañía y es más fácil acatar cualquier disposición. Como existe poca sociabilidad el personal interno está enfocado hacia un alto rendimiento y quienes no se encuentran comprometidos con la empresa no serán aceptados por la misma. Este enfoque basado únicamente en los objetivos concretos impide el intercambio de ideas e información entre los empleados, limitando la visión global y la innovación (Goffee & Jones, 1999).

Las empresas **fragmentadas** tienen una baja sociabilidad y solidaridad, en este tipo de empresas no existen relaciones sociales o de trabajo entre empleados, lo que genera un ambiente sin armonía. Estas empresas son caracterizadas por personas que trabajan frecuentemente aislados o desde sus hogares, generando poco nivel de pertenencia y bajo compromiso hacia la organización. Como no existe relación alguna entre compañeros se corta el canal de comunicación y en ocasiones existe un alto índice de competencia entre los mismos, causando que pocas veces se llegue a un acuerdo sobre las acciones a tomar. El bajo compromiso, los intereses personales de los empleados y la baja sociabilidad hace que los líderes “se sienten aislados y redactan sus informes de un modo rutinario, con la sensación de no poder tomar ninguna medida para intentar cambiar las cosas. Sus advertencias caen en oídos sordos” (Goffee & Jones, 1999).

Por último, la empresa **comunal** se define por una alta sociabilidad y solidaridad, esto implica que existe un alto espíritu emprendedor. Existe afinidad entre los miembros de trabajo, quienes trabajan como equipo y se esfuerzan mutuamente por alcanzar los objetivos de la empresa; generando así un ambiente de armonía y un alto rendimiento. Los empleados tienen un fuerte lazo de amistad y por lo general mantienen esta relación tanto dentro como fuera del trabajo. Las personas en este tipo de empresas generan una alta identidad y pertenencia hacia la empresa, lo que puede ser beneficioso porque disminuyen los intereses personales y se realza la importancia del trabajo en equipo. Este tipo de empresa motiva a los empleados a recibir cursos que desarrollen su creatividad e innovación y suelen premiar a los más destacados. En las empresas comunales la excesiva sociabilidad y solidaridad puede hacer que sea difícil manejarla, ya que ambos principios son intrínsecamente contradictorios; ocasionando que exista una desalineación de la finalidad de la empresa. Es por esto que se debe mantener un equilibrio entre ambas variables(Goffee & Jones, 1999).

### **1.1.3 Beneficios de un buen clima laboral**

Un adecuado clima laboral proporciona un buen ambiente de trabajo, el mismo que se construye a diario por quienes conforman la empresa (empleados y líderes), mediante los valores, conductas y actitudes que tienen como esencia los empleados y no por medio de las políticas que se imponen en la empresa. Según Robert Levering Co-fundador de Great Place to Work indica que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”(Great Place To Work, 2013).

Great Place to Work (2013) explica que el propósito de un buen clima laboral es conseguir sinergia entre: trabajo en equipo, satisfacción de los empleados, aprovechar el

potencial de su gente, generar valor para la empresa y cumplir con los objetivos de la organización.

La organización Great Place to Work (2013) realizó un estudio tanto de mercado como financiero comparando a la industria con las “100 mejores empresas para trabajar” desde el año de 1997 hasta el 2012, en donde se determinó los beneficios que resultan de un buen clima laboral en las empresas. El primero de ellos es que la tasa de rotación voluntaria es más baja, lo que significa una reducción de costos invertidos en procesos de selección, contratación y capacitación de nuevos empleados. La ilustración 3 representa una comparación de las tasas de rotación de las 100 mejores empresas para trabajar a nivel mundial (mejor clima laboral), comparado con el promedio de la industria en donde operan.



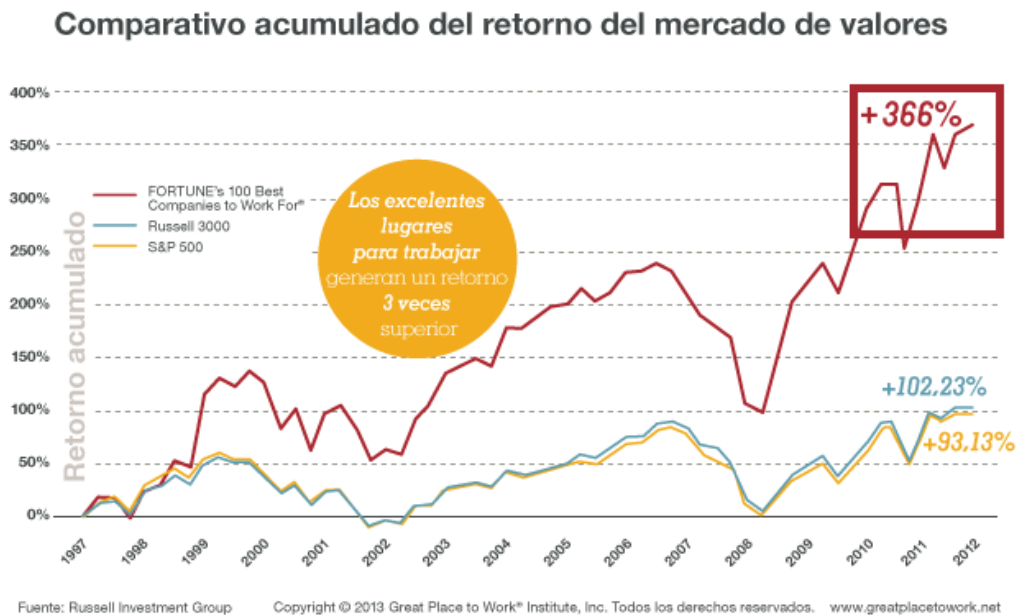
**Ilustración 3: Tasa de rotación voluntaria<sup>5</sup>.**

En este gráfico se puede ver que en las empresas con mejor clima laboral el porcentaje de rotación voluntaria es menor hasta en un 50% comparado con el de la

<sup>5</sup>Great Place To Work. (2013). Recuperado el 4 de octubre de 2013, de ¿Qué es un excelente lugar para trabajar?: <<http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

industria. Por lo tanto una vez más se reconoce la importancia de un óptimo ambiente de trabajo que incentive a los empleados a permanecer en la empresa.

Las empresas con mejor clima laboral presentan un rendimiento hasta 3 veces mayor, comparado con el resto de la industria. Como se puede verificar en la ilustración 4.

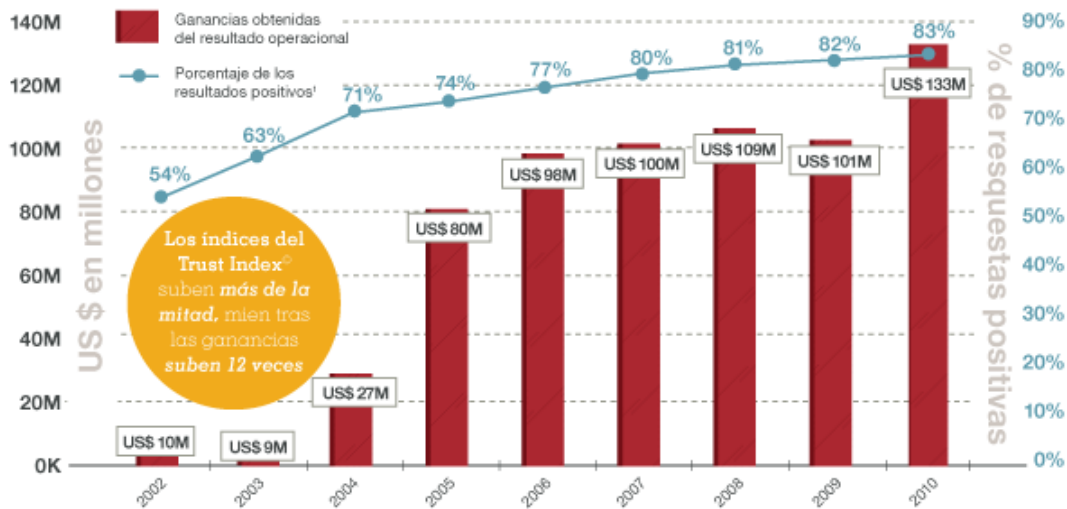


**Ilustración 4: Rendimiento de las empresas<sup>6</sup>**

El último beneficio analizado es el aumento en las ganancias que tiene la empresa por construir un gran lugar de trabajo. Great Place to Work (2013) explica el caso de Scripps Health quién para contrarrestar las pérdidas financieras implementó un programa para mejorar el clima laboral de la empresa. El resultado de este programa fue incrementar las ganancias obtenidas en 1200% en el lapso del año 2002 al 2010, como reflejo de un aumento en la experiencia positiva de los trabajadores (ver ilustración 5).

<sup>6</sup> Great Place To Work. (2013). Recuperado el 4 de octubre de 2013, de ¿Qué es un excelente lugar para trabajar?: <<http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

## Experiencia del colaborador & desempeño financiero



Fuente: Scripps Health

1. El porcentaje de encuestados es la selección de 4 ó 5 en la escala de 5 puntos que se utiliza con el Great Place to Work® Trust Index®

Copyright © 2013 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

www.greatplacetowork.net

### Ilustración 5: Experiencia de los colaboradores<sup>7</sup>

Un óptimo clima laboral no sólo se refleja en el bienestar de los empleados, sino también tiene un impacto positivo en el rendimiento de las empresas, reflejado en un incremento de las ganancias y una reducción de los costos.

<sup>7</sup> Great Place To Work. (2013). Recuperado el 4 de octubre de 2013, de ¿Qué es un excelente lugar para trabajar?: <<http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

### 1.1.4 Métodos para construir un óptimo clima laboral

Para construir un clima laboral adecuado existen diversos métodos, pero este trabajo se centrará en las nueve maneras explicadas por la Organización Great Place to Work (ver ilustración 6).

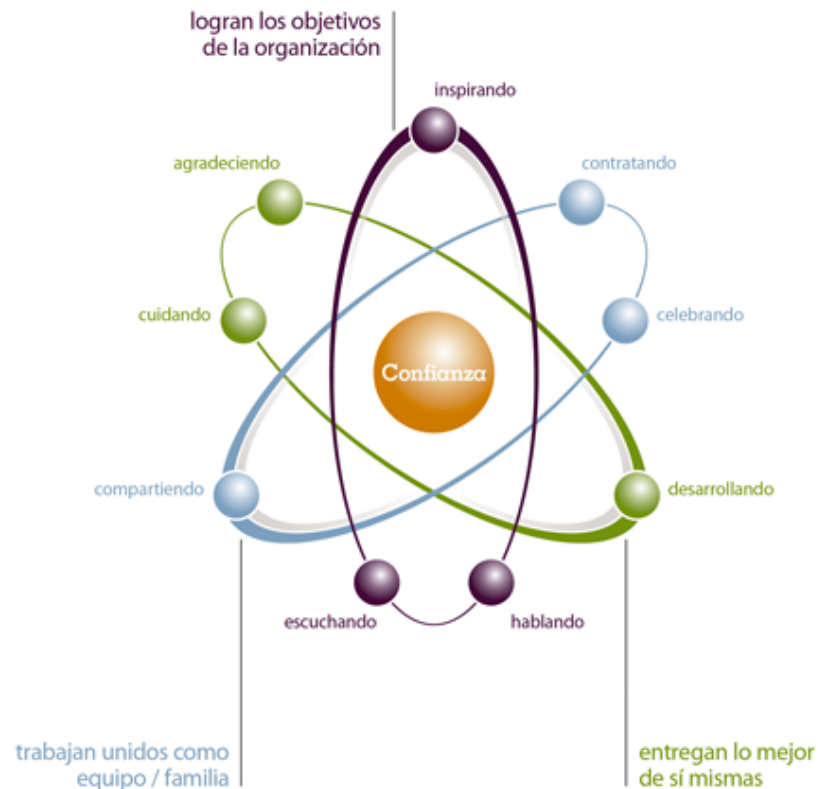


Ilustración 6: Métodos para construir un clima laboral adecuado<sup>8</sup>

El clima laboral tiene como eje central la confianza que existe entre las personas que trabajan juntas. A los nueve pilares presentados en la ilustración 6 se los puede clasificar en tres grupos: logro de objetivos de la organización, trabajo como equipo y entrega de todo su potencial.

<sup>8</sup> Great Place To Work. (2013). Recuperado el 4 de octubre de 2013, de ¿Qué es un excelente lugar para trabajar?: <<http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

### 1.1.5 Dinámica del proyecto

El presente proyecto de investigación se enfocará en uno de los grupos descritos anteriormente en la ilustración 6. Este grupo es el de *trabajo en equipo*, para el cual se aplicará una dinámica de grupo en las empresas elegidas con el fin de aumentar los lazos fraternos de los miembros de una organización.

La dinámica de grupo que se realizará se llama “Trenes Ciegos”, la misma que consiste en formar equipos de 6 personas, cada equipo debe alinearse en fila india, pretendiendo ser un tren. Todos los integrantes, con excepción del maquinista (último en la fila), tendrán los ojos vendados. Todos los *trenes* deberán tener un mismo punto de partida y una misma llegada a la estación final.

La puesta en marcha del juego consiste en que todas las personas deben colocar sus dos manos en los hombros de su compañero de en frente. El maquinista deberá dirigir a los demás presionando el hombro derecho o izquierdo de su compañero de enfrente de acuerdo a la dirección a la que quiera llevar al equipo, movimiento que será transmitido desde el maquinista hasta la primera persona del tren. Gana el tren que llegue primero a la estación final.

El objetivo de esta dinámica de grupo es promover:

- Trabajo en equipo
- Confianza
- Sinergia entre los compañeros
- Persecución de un objetivo
- Lealtad a la estrategia
- Importancia del líder
- Identidad de equipo
- La estrella es el equipo no uno integrante en particular
- Apoyo mutuo e interdependencia



- El objetivo es más importante  
que el interés individual

“Trenes ciegos” es más que un simple juego, es una capacitación para que los empleados reconozcan la importancia de un trabajo en equipo. De igual manera, al realizar una actividad recreativa se crea un ambiente informal y relajado en donde se pueden fortalecer los lazos de amistad.

## II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentará la metodología de investigación, el proceso de obtención de datos y la credibilidad/validez de la información.

### 2.1 Investigación crítico social

El presente proyecto utilizará una investigación crítico social, la misma que se basa en métodos cualitativos con el fin de comprender, crear conciencia de las necesidades sociales y ofrecer soluciones hacia las mismas.

Para comprender la realidad social de los individuos, grupos y culturas los investigadores utilizan métodos cualitativos para estudiar el comportamiento, perspectivas y experiencias de las personas. La base de la investigación cualitativa radica en el método de interpretación de la realidad social(Holloway, 1997).

Es así como Robert Wood Johnson Foundation (2008) reafirma que este tipo de investigación conlleva al análisis profundo de la realidad social, con la finalidad de analizarla y proponer una solución que permita la superación a los problemas de la sociedad sin dejar de lado los valores que permiten la evolución de la sociedad.

Debido a la naturaleza social de este estudio, los datos obtenidos están sujetos a la subjetividad del grupo en donde se implemente dicha investigación. La misma que se convierte en un análisis del ambiente interno de ciertas empresas que pretenden interpretar de manera generalizada el comportamiento de los empleados dentro de las PYMES.

El problema social que se analizará en este proyecto es el impacto que tiene el clima laboral de una organización sobre sus empleados y cómo una dinámica de grupo puede influir de manera positiva en el personal interno y el ambiente en el que se desenvuelven.

## 2.2 Obtención de la información

La información necesaria para la realización de este proyecto se obtendrá a través de un estudio de carácter cualitativo en base a entrevistas, encuestas, actividades y observaciones que se presentarán durante la ejecución de esta investigación proporcionando así el material para realizar conclusiones y recomendaciones para las empresas.

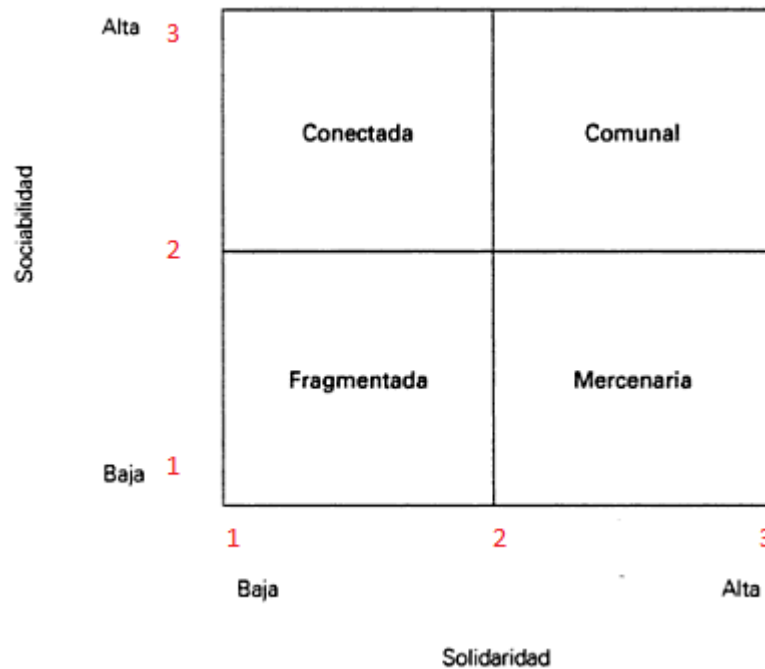
Las entrevistas se realizarán a expertos en el área de recursos humanos y a los gerentes de las empresas sometidas a la presente investigación. Estas entrevistas proporcionarán al grupo de investigación una perspectiva más amplia sobre la importancia del clima laboral y por otro lado la percepción que tienen los gerentes del ambiente en el que trabajan (ver anexo 1).

Las encuestas tendrán como finalidad reconocer el clima laboral que existe en la empresa desde la perspectiva de los empleados; esto ayudará a comprender la realidad de su entorno antes y después de la aplicación de la dinámica de grupo (ver anexo 3). La encuesta será de carácter ordinal y para su medición se calificará de la siguiente manera:

<b>Medida</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

**Tabla 3: Tipo de Medición**

El puntaje asignado para cada una de las diferentes medidas permitirá la evaluación promedio de cada una de las preguntas, con el fin de determinar el nivel general de solidaridad y sociabilidad de la empresa. A partir de la misma se la ubicará dentro del cuadrante correspondiente a su medición, como se presenta en la siguiente ilustración:



**Ilustración 7: Medición del clima laboral**

Por otro lado, las actividades y observaciones serán evaluadas desde el comienzo hasta la culminación del proyecto tomando en cuenta las actitudes de todas las personas que conforman la empresa con respecto al entorno en el que se desenvuelven y el nivel de interacción que existe entre ellos.

Adicionalmente, para tener una referencia del impacto que tuvo la dinámica de grupo se realizó un feedback o retroalimentación para evaluar su validez y determinar si representa un método efectivo para el desarrollo de un óptimo clima laboral.

### **2.3 Credibilidad y validez de la información**

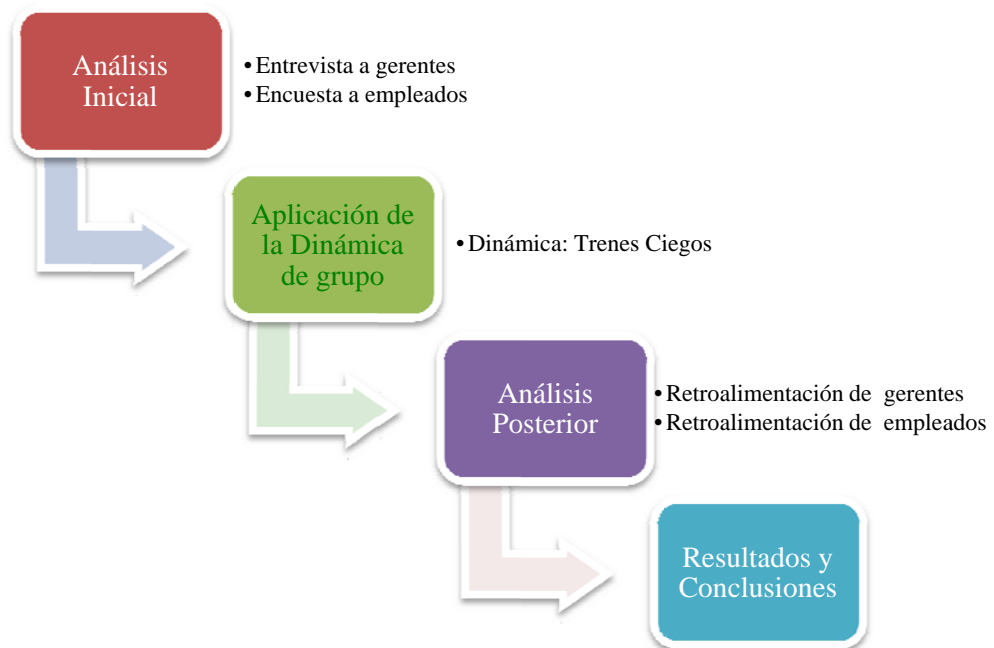
Cuando se realiza un trabajo de investigación referente a un problema social es necesario llevar a cabo un análisis de la credibilidad y validez de la información obtenida. Para ello Lincoln & Guba, citados en Robert Wood Johnson Foundation (2008), proponen

cuatro aspectos que deben ser tomados en cuenta para que la información obtenida sea confiable, estos cuatro aspectos son:

1. Credibilidad. Este proyecto es creíble, debido a que la información obtenida será real y realizada bajo varios métodos de investigación realizados directamente con el personal de estudio. En este trabajo se realizarán encuestas, entrevistas y observación directa por parte de los presentes investigadores; esta diversidad de métodos permitirá generar una recolección de datos sustentados mutuamente. Es decir los resultados de cada uno de ellos deberán estar alineados, brindando así una mayor credibilidad.
2. Transferibilidad. Esta característica se refiere a que los datos que se obtendrán son aplicables en otros contextos; es decir sirve como una base para ser implementada en otras empresas PYMES.
3. Confianza. La confianza indica que los datos son consistentes y se pueden repetir, esto se debe a que una información de distintos métodos de investigación alineados a un solo propósito.
4. Confirmabilidad. En esta investigación la información obtenida proviene directamente del sujeto estudiado, evitando así el sesgo del investigador (Lincoln & Guba, 2008).

## 2.4 Esquema del proceso de investigación

El esquema a continuación será aplicado indistintamente a las empresas sujetas a dicha investigación.



**Ilustración 8: Esquema de proceso de la investigación**

### **III. CASOS DE ESTUDIO**

El presente proyecto se enfocará en el análisis del impacto de las dinámicas de grupo en el clima laboral de dos empresas clasificadas como PYMES en el mercado ecuatoriano. Por esta razón dicho proyecto pretende ser aplicable para empresas que pertenezcan a la clasificación de PYMES.

Se conoce como PYMES “al conjunto de Pequeñas y Medianas Empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, cantidad de trabajo, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de rentas internas , 2010).

El departamento de investigación Ekos Negocios y Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM)determinó que las PYMES son parte fundamental del motor económico debido a que su actividad genera efectos tanto directos como indirectos en la productividad, ingresos y beneficios sociales. Se clasifican como empresas pequeñas a quienes generan ingresos anuales entre USD 100 mil y USD 1 millón; las empresas medianas con ingresos anuales entre USD 1 millón y USD 5 millones (UIEM & EKOS, octubre 2013).

Las empresas que formarán parte de este estudio son:

- ALSANIECUADOR S.A.
- LAS PALMERAS GROUPALMERAS S.A.

### **3.1 Descripción de las empresas**

#### **3.1.1 ALSANIECUADOR**

ALSANIECUADOR S.A es una empresa dedicada a la construcción y venta de oficinas, departamentos y locales comerciales, la misma que fue constituida en el año 2011, en la industria de la construcción en la ciudad de Quito.

Es una empresa que no sólo se dedica a ofrecer proyectos de bienes inmuebles sino también tiene como objetivo ofrecer altos estándares de calidad, confort, innovación servicio y seguridad, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y así, en conjunto, con el fuerte trabajo del mismo convertirse en los pilares del crecimiento de la empresa.

#### **3.1.2 LAS PALMERAS**

LAS PALMERAS consiste principalmente en un restaurante de comida rápida enfocado en la comida tradicional de la costa ecuatoriana, con una modalidad de servicio a la mesa, donde el cliente disfruta de su plato favorito en un ambiente acogedor. Actualmente, cuenta con siete locales distribuidos en los diferentes sectores de la ciudad de Quito y sus alrededores.

El servicio se diferencia de su competencia debido a la variedad de acompañantes para los diferentes platos, lo que da la oportunidad a los clientes de personalizar su orden. LAS PALMERAS incluye, también, un servicio para llevar, para aquellos que no disponen de suficiente tiempo. Además, se ofrecen platos hechos con carne, para aquellos clientes que no deseen la especialidad.



### **3.2 Perspectiva y posicionamiento del clima laboral de las empresas.**

Para determinar el clima laboral que tiene la empresa, previo a la realización de la dinámica de grupo, se realizó una entrevista al gerente general de la misma y una encuesta destinada hacia el personal de trabajo que la conforma (ver anexos 1 y 3). Los resultados se presentan a continuación:

#### **3.2.1 Entrevista a los Gerentes**

##### **a) ALSANIECUADOR**

El gerente de la empresa ALSANIECUADOR, Iván Álvarez Bravo indicó que el clima laboral dentro de la empresa es uno de los factores más importantes debido a que a través del mismo, se genera trabajo en equipo, compañerismo, apoyo entre los miembros del grupo y que los empleados sientan que la empresa es “como su segundo hogar”. Todos estos factores generan satisfacción y bienestar lo que se ve reflejado en el buen rendimiento de la empresa.

De igual manera considera a su personal interno como un recurso valioso para la empresa, ya que ellos son la base de la existencia y el desarrollo de la misma. El personal interno es el factor que genera ventaja competitiva en el mercado, ya que el recurso humano es el más difícil de copiar.

Para mantener un ambiente de trabajo agradable es importante que existe una comunicación fluida entre todo el equipo de trabajo, sin importar la jerarquía que exista en la compañía. La empresa dispone de un médico ocupacional y una paramédica a tiempo completo que les ofrece apoyo psicológico y de salud. Adicionalmente, el gerente general se preocupa por conocer y atender las necesidades de cada uno de sus empleados y así

mismo brindarles un apoyo organizacional, de modo que no sientan que son parte de un montón sino que cada uno de ellos juega un papel importante.

Como acciones para incentivar un buen clima laboral, la empresa destina todas las mañanas entre 15 a 20 min. antes de iniciar la jornada de trabajo para realizar ejercicios y dinámicas de grupo entre todos los trabajadores y directivos con el fin de motivarlos, generar compañerismo y llenarlos de alegría. A través esto los empleados se llenan de energía para llevar a cabo sus actividades diarias bajo el concepto de responsabilidad de labores y trabajo en equipo.

Adicionalmente, la empresa ha creado un comité paritario de trabajadores conformado por representantes de ellos mismos; este comité vigila y supervisa el bienestar de los trabajadores, el cumplimiento de sus derechos y a su vez exige que ellos cumplan con sus obligaciones.

La empresa demuestra el compromiso que tiene con sus trabajadores festejando con ellos las fechas importantes en el año, como son cumpleaños, cumplimiento de metas, aniversarios y fechas festivas. Estos eventos promueven la integración como equipo de trabajo y el reconocimiento de sus acciones ante la empresa.

Para terminar, el gerente reconoce que un empleado que se sienta bien remunerado, que reciba sus utilidades, que se cumplan sus derechos laborales, con servicio médico y lunch (cubierto por la empresa), que reciba cursos de capacitación en su rama, dinámicas de grupo, integración de equipo y el apoyo personal del gerente y de los directivos; permiten que los empleados desempeñen su labor de manera satisfactoria, ya que estos factores generan valor hacia el empleado y condiciones adecuadas de trabajo.

**b) LAS PALMERAS**

El gerente general de LAS PALMERAS, Sixto De Souza, indica que es importante que el clima laboral genere un ambiente “familiar” ya que los trabajadores comparten gran parte de su día en su trabajo y por lo tanto deben sentirse a gusto en su área laboral. Al ser una empresa de servicio de comida la relación entre el empleado y el cliente es directo, por lo tanto la satisfacción de un empleado se ve reflejado en la calidad de atención que brinda al cliente.

La empresa considera un recurso valioso a su persona interno ya que ellos reflejan la “cara” de la compañía y por lo tanto cada uno de ellos cumple un papel primordial como representantes directos de ella. Los empleados se convierten en el factor diferenciador de la empresa frente a sus rivales; ya que son ellos quienes tienen el trato directo con los clientes.

Debido a esta importancia del personal interno, la empresa realiza capacitaciones a sus empleados en lo que se refiere a atención al cliente, manejo de los alimentos y normas de salubridad e higiene. Adicionalmente, se realizan actividades con el fin de festejar los acontecimientos importantes en el año y fechas festivas. También se realizan actividades grupales que permitan la integración de los mismos, por ejemplo: la realización del campeonato anual de fútbol, el mismo que tiene el objetivo de integrar a cada uno de los diferentes locales con el espíritu de la compañía; es decir, al ser un servicio de comida, la empresa tiene diferentes puntos de venta por lo tanto estas actividades permiten que los empleados que trabajan en distintos locales se conozcan entre sí generando así un clima laboral no solo de locales sino de la empresa en general como uno solo.

Por lo tanto, la empresa reconoce la importancia que tienen sus empleados en la consecución de sus objetivos y trata de mantener un ambiente agradable para ellos trabajen satisfactoriamente y con gusto de formar parte de compañía.

### **3.2.2 Encuestas a Empleados.**

Para conocer el clima laboral desde la perspectiva de los trabajadores se realizó una encuesta que permite encasillar a la empresa dentro de uno de los cuadrantes, explicados en el capítulo I, que permiten identificar el tipo de ambiente laboral que existe en la organización.

#### **a) ALSANIECUADOR**

ALSANIECUADOR cuenta con empleados tanto en el área administrativa y en el área operativa. El presente proyecto tomará como objeto de investigación al personal que forma parte del área administrativa. Esta área está conformada por 8 empleados y 1 gerente, quienes desempeñan diferentes funciones y comparten el mismo espacio físico de trabajo; por lo tanto están expuestos aun mismo clima laboral.

Como resultados a dichas encuestas, se determinó que la sociabilidad de la empresa cuenta con una calificación de 2,5, mientras que la solidaridad es de 1,9 (ver anexo 4); lo que permitirá reconocer el tipo de clima laboral que tiene la empresa.

#### **b) LAS PALMERAS**

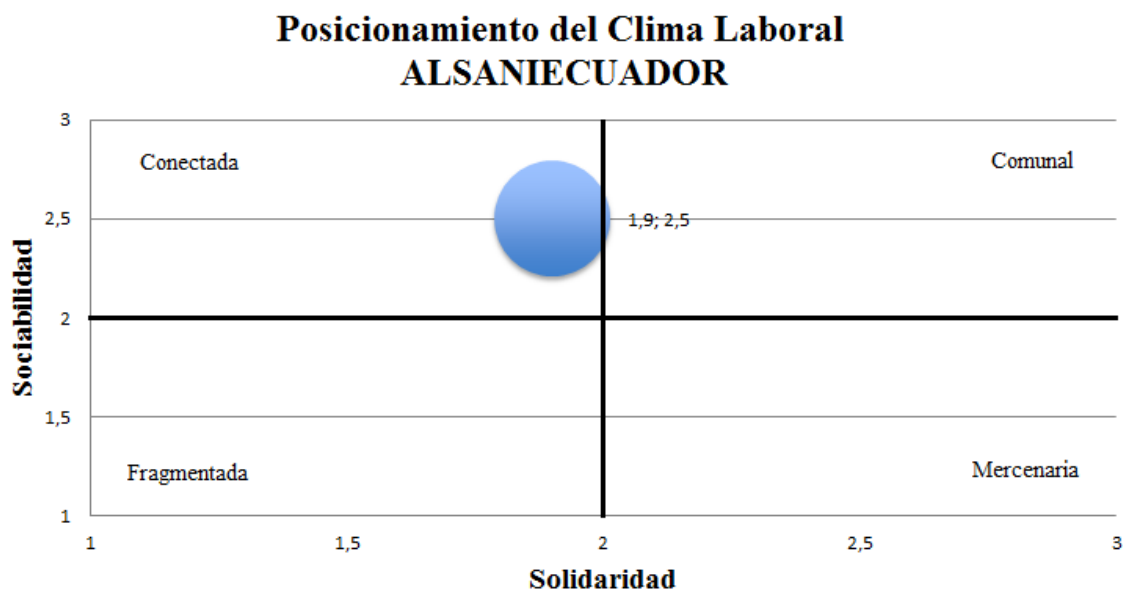
LAS PALMERAS al ofrecer un servicio de restaurantes cuenta con empleados tanto en el área administrativa y en el área operativa en cada uno de sus diferentes locales. Por lo tanto el presente proyecto tomará como objeto de investigación al personal que conforma uno de los locales, ya que al trabajar en un mismo restaurante están expuestos a un mismo

clima laboral. El local escogido cuenta con un total de 24 empleados: 12 meseros, 11 cocineros y 1 administrador de planta.

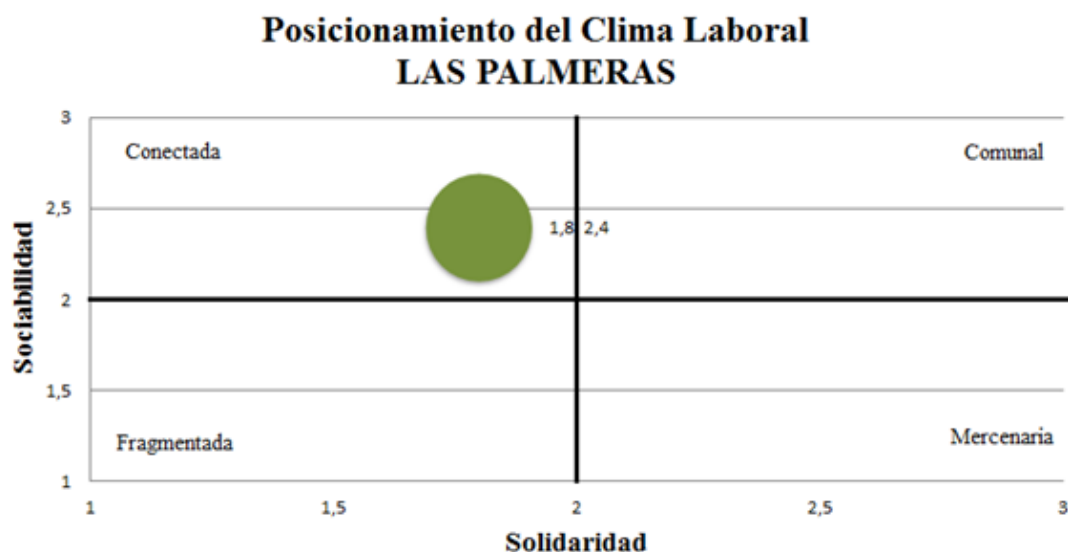
Como resultados a dichas encuestas, se determinó que la sociabilidad de la empresa cuenta con una calificación de 2,4, mientras que la solidaridad es de 1,8 (ver anexo 5); lo que permitirá reconocer el tipo de clima laboral que tiene la empresa.

### 3.2.3 Posicionamiento de las empresas.

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas antes de la aplicación de las dinámicas de grupo y de acuerdo a las entrevistas a los gerente se determinó que tanto ALSANIECUADOR como LAS PALMERAS presentan rasgos de ser empresas **Conectadas**, como se puede ver en los gráficos a continuación:



**Ilustración 9: Posicionamiento inicial ALSANI**



**Ilustración 10: Posicionamiento inicial LAS PALMERAS**

Este posicionamiento se refiere a que los empleados que trabajan en estas empresas tienen una fuerte relación de amistad pero enfrentan dificultades al trabajar juntos hacia la consecución de una meta en común. Es decir, presentan rasgos de priorizar sus intereses personales ante los intereses colectivos.

### 3.3 Impacto de la dinámica de grupo

Una vez determinado el clima laboral de las empresas se procedió a la realización de la dinámica de grupo “Trenes ciegos” a las mismas. Estas se llevaron a cabo el día 23 de octubre de 2013 en las oficinas de ALSANIECUADOR y en uno de los locales de LAS PALMERAS (ver anexo 6).

#### 3.3.1 Resultados y retroalimentación de la dinámica de grupo

Para determinar el impacto que tuvo la dinámica de grupo se realizó un feedback con el objetivo de evaluar la variación en la forma en la que los empleados se relacionan entre sí y perciben el ambiente laboral en el que trabajan (ver anexo 7).

A partir de las observaciones por parte de las investigadoras durante la realización de la dinámica de grupo y el feedback o retroalimentación que se obtuvo por parte de los empleados en las dos empresas se pudo determinar que la actividad realizada generó un impacto positivo y significativo en el nivel de sociabilidad y solidaridad que existe en ambas compañías (ver anexo 8). Los empleados consideran que esta dinámica mejora la relación que existe entre ellos, les ayuda a trabajar en equipo alineados hacia una misma meta y mejora la confianza y disposición de ayuda entre ellos; estos factores se convierten en elementos que permiten a un grupo de empleados desempeñar sus labores de una manera satisfactoria, generando así un ambiente laboral agradable.

Es importante reconocer que tras la aplicación de esta actividad en una empresa no se puede determinar con exactitud el nivel de impacto o variación que se genera en las dos variables de estudio. Esto se debe a que los resultados de la retroalimentación son de carácter subjetivo y representan una estimación general del impacto de dicha actividad en la empresa, el mismo que se considera un “punto de partida” hacia un método de mejora del clima laboral; éste debe desarrollarse a largo plazo para que pueda ser medible y efectivo.

Por último se determinó que el 98% de los colaboradores de ALSANIECUADOR y el 100% de LAS PALMERAS consideran eficiente este tipo de actividades las cuales deben desarrollarse de manera periódica y a largo plazo. Para el éxito de una actividad como esta es primordial que los empleados estén dispuestos a participar de manera activa, voluntaria y que reconozcan claramente el objetivo de la dinámica.

#### **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras haber llevado a cabo todo el proceso investigativo de este proyecto se pudo reconocer la importancia del recurso humano dentro de una empresa y sobre todo el desarrollo del ambiente laboral en el que ellos ejercen sus labores. Es por esta razón que el presente grupo de investigación logró determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones generales sobre la aplicación de este ejercicio en una empresa PYMES.

En base al presente proyecto se puede concluir que las dinámicas de grupo cumplen un rol fundamental en el desarrollo de un buen clima laboral. Esto se sustenta bajo la información presentada en este documento en base a una investigación cualitativa y cuantitativa que permite justificar la finalidad de dicho proyecto.

La aplicación de esta investigación involucró a dos empresas PYMES las cuales fueron: ALSANIECUADOR y LAS PALMERAS en las que se realizó una evaluación del tipo de clima laboral previo a la aplicación de la dinámica de grupo, para determinar su posición inicial. Esta medición indicó que las mismas presentaron altos niveles de sociabilidad y niveles intermedios de solidaridad.

Después de la dinámica, se pudo evidenciar el impacto que puede generar este tipo de actividades en el clima laboral de las empresas, el mismo que se evidencia los gráficos a continuación:



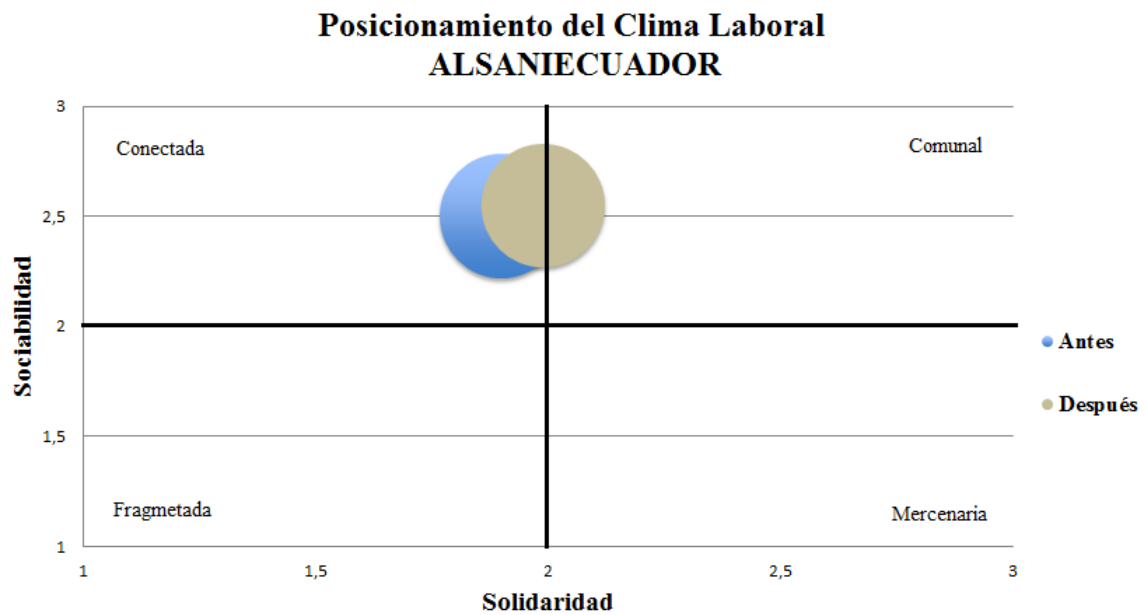


Ilustración 11: Posicionamiento ALSANIECUADOR después de la dinámica de grupo

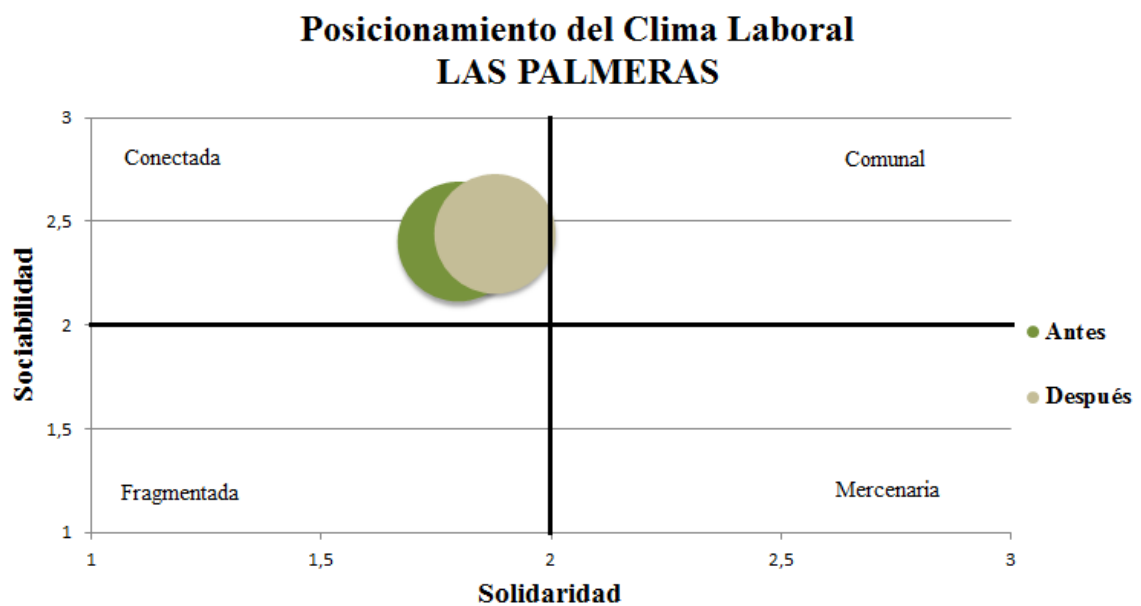


Ilustración 12: Posicionamiento LAS PALMERAS después de la dinámica de grupo

A partir de los gráficos presentados se puede evidenciar que la dinámica de grupo no afectó de manera sustancial a los niveles de solidaridad y sociabilidad en las empresas, pero sí marcó un punto de partida, ya que logró aumentar las dos variables en pequeñas proporciones. Es importante reconocer que para conseguir variaciones más significativas las dinámicas de grupo se deben realizar de manera continua, debido a que las relaciones

entre compañeros se construyen con el tiempo, la convivencia diaria y el trato que exista entre la empresa y sus empleados.

Para tener un seguimiento de las variaciones del clima laboral ocasionadas por la implementación de dinámicas de grupo se deben realizar evaluaciones (por lo menos una vez al año) que permitan medir la efectividad de la misma.

No se puede pretender que una sola dinámica cambie radicalmente o determine la posición del clima laboral de una empresa. Es por esto que la dinámica realizada marca una pauta para mejorar los niveles de:

- Satisfacción laboral
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia (identidad e involucramiento)
- Compromiso hacia las metas
- Solidaridad
- Liderazgo
- Confianza

De igual manera, el beneficio de este tipo de actividades no sólo se refleja en el bienestar del personal, sino también en el de la empresa, como son:

- Reducción de la tasa de rotación voluntaria de empleados
- Incremento del rendimiento de la empresa
- Aumento de las ganancias
- Reducción de los costos financieros.

La importancia de generar un ambiente adecuado de trabajo no sólo permitirá mejorar la calidad de vida de los empleados tanto en el ámbito profesional como en el

personal sino también se verá reflejado en el rendimiento de la empresa. Esto se debe, a que los empleados que forman parte de una empresa u organización son quienes representan a la misma y sin ellos la empresa no existiría.

Es así como Mauricio Padilla, Director de Desarrollo Organizacional de PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos), indica que:

Las personas son el recurso más importante de la organización. Es la única ventaja competitiva y comparativa que le da un plus a una empresa. La gente y solo la gente puede hacer la diferencia entre un negocio exitoso y uno que no lo es. Los demás recursos en el mundo moderno se consiguen por igual y están al alcance de cualquier proyecto. El personal interno, adicionalmente vive la cultura y los valores de una institución y éste valor agregado es difícil de adquirir en el corto plazo, por lo que las personas que están dentro de una organización ya tienen ese plus (2013).

Para concluir, se pudo evidenciar que las dinámicas de grupo cumplen un papel fundamental en el desarrollo del clima laboral ya que quienes llevan al éxito a una empresa no son simplemente su nombre y reconocimiento, sino la gente que la conforma.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adrformacion. (2013). *La evolución histórica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de septiembre de 2013, de <http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html>
- Bosch, M. D. (1998). *Historia del Mundo contemporáneo*. Barcelona: Casals.
- ClimaLaboral. (2011). *Clima Laboral: El Estado de Ánimo de la Organización*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de <http://www.climalaboral.com.es/2011/02/clima-laboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion/>
- Goffee, R., & Jones, G. (1999). ¿Qué mantiene unida a la empresa moderna? En *Harvard Business Review: Dirigir personas en la empresa* (págs. 1-59). Barcelona: Deusto.
- Great Place To Work*. (2013). Recuperado el 4 de octubre de 2013, de ¿Qué es un excelente lugar para trabajar?: <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Holloway, I. (1997). *Basic Concepts for Qualitative Research*. Oxford: Blackwell Science .
- Larissa, G., & Martinez, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* . Recuperado el 2 de octubre de 2013, de UCAPANAMÁ : [http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion\\_recurso\\_humano.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion_recurso_humano.pdf)
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2008). *Naturalistic Inquiry*. Recuperado el 7 de octubre de 2013, de Robert Wood Johnson Foundation : <http://www.qualres.org/HomeLinc-3684.html>
- Padilla, M. (17 de octubre de 2013). Director Desarrollo Organizacional PRONACA. (A. De Souza, & A. Alvarez, Entrevistadores)
- Peiro, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Ed. Síntesis.
- Preefer, J. (1999). Seis mitos peligrosos sobre el sueldo. En *Harvard Business Review: Dirigir Personas en la Empresa* (págs. 83-114). Barcelona: Deusto.
- Robert Wood Johnson Foundation*. (2008). Recuperado el 7 de octubre de 2013, de What is qualitative research?: <http://www.qualres.org/HomeWhat-3513.html>
- Servicio de rentas internas* . (2010). Recuperado el 14 de octubre de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- UIEM, & EKOS. (octubre 2013). PYMES: Contribución clave en la economía. *EKOS: Ranking 2013 PYMES*(234), 28-31.

## ANEXOS

### ANEXO 1

ENTREVISTA A GERENTES.

*Universidad San Francisco de Quito*



Esta es una entrevista realizada con fines académicos para un proyecto de investigación de tesis de grado de Administración de Empresas.

Nombre:

Empresa en la que trabaja:

Cargo que ocupa en la misma:

1. ¿Qué es el clima laboral para usted?
2. ¿Considera que el clima laboral es importante para su empresa?
3. ¿Cómo es el clima laboral de su empresa?
4. ¿Considera que el clima laboral es un factor que influye en el buen desempeño de los empleados?
5. ¿Usted considera a su personal interno como un recurso valioso para la empresa?
6. ¿Considera que las dinámicas de grupo mejoran el clima laboral de su empresa?
7. ¿Ha realizado un taller de este tipo?
8. ¿Estaría dispuesto a poner en marcha un proyecto para mejorar el clima laboral en su empresa?

## ANEXO 2

### ENTREVISTA A EXPERTO

*Universidad San Francisco de Quito*



Esta es una entrevista realizada con fines académicos para un proyecto de investigación de tesis de grado de Administración de Empresas.

Nombre:

Empresa en la que trabaja:

Cargo que ocupa en la misma:

1. ¿Cree que un buen clima laboral es importante para el desarrollo de una empresa? ¿por qué?
2. ¿Cree usted que el personal interno es un recurso valioso para la empresa? ¿por qué?
3. ¿Qué métodos se toman en la empresa donde trabaja para mejorar o mantener un buen clima laboral? Explique.
4. ¿Cree usted que las dinámicas de grupo son un método apropiado para lograr este objetivo?
5. ¿Considera que las relaciones interpersonales entre empleados pueden ser una amenaza para la empresa? (Por ejemplo: descuidan su trabajo por estar conversando todo el tiempo y se dedican más a las relaciones sociales que al trabajo).
6. ¿Cómo contrarrestaría la posible amenaza mencionada en la pregunta 5?
7. ¿En términos generales en qué ha beneficiado el clima laboral a la empresa donde trabaja? (Rentabilidad, productividad, ánimo de los empleados, entre otros).
8. ¿Considera que la importancia de tener un buen clima laboral depende del tamaño de las empresas o debe ser aplicada de igual manera para todas?

### ANEXO 3

Universidad San Francisco de Quito



Esta es una encuesta realizada con fines académicos para un proyecto de investigación de tesis de grado de Administración de Empresas.

El **clima laboral** se entiende como el ambiente físico y humano en el que se desempeñan las diferentes tareas dentro de una organización.

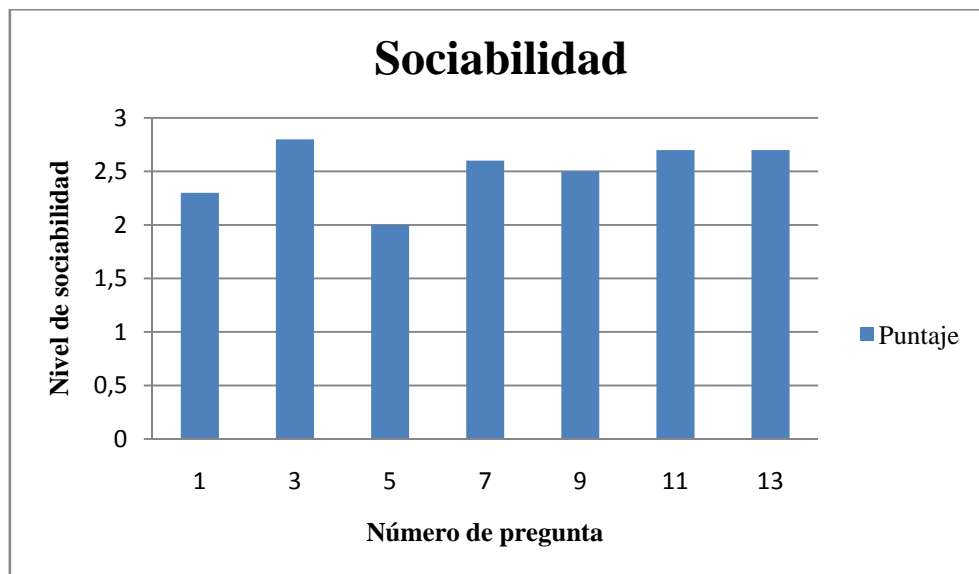
Ante las siguientes afirmaciones determine el nivel en el que está de acuerdo con la misma.

	Bajo	Medio	Alto
1. Los empleados intentan hacer amigos y mantener relaciones estrechas.			
2. Nuestro grupo (empresa, división, unidad de equipo) comprende y comparte los mismos objetivos empresariales.			
3. Los empleados se llevan bien.			
4. El trabajo se realiza con eficacia y productividad.			
5. Los empleados de nuestro grupo se relacionan fuera de la oficina a menudo.			
6. Nuestro equipo toma medidas severas ante el bajo rendimiento.			
7. Los empleados realmente se aprecian mutuamente.			
8. El deseo colectivo de triunfar es elevado.			
9. Cuando un empleado deja el grupo, seguimos manteniendo el contacto.			
10. Cuando surgen oportunidades para obtener alguna ventaja competitiva, actuamos rápido para aprovecharla			
11. Los empleados se hacen favores unos a otros, porque se aprecian.			
12. Comparten los mismos objetivos estratégicos.			
13. Los empleados se confían asuntos personales entre sí.			
14. Sabemos quién es la competencia.			

## ANEXO 4

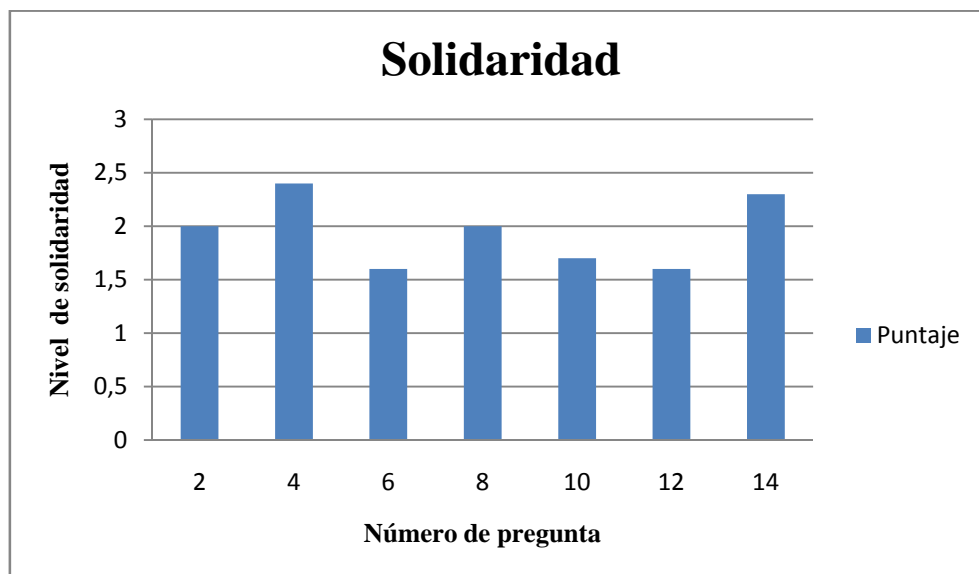
Tabulación de resultados de las encuestas a los empleados de ALSANIECUADOR.

Evaluación del nivel de sociabilidad	
Pregunta	Puntaje
1	2,3
3	2,8
5	2
7	2,6
9	2,5
11	2,7
13	2,7
Nivel total	2,5





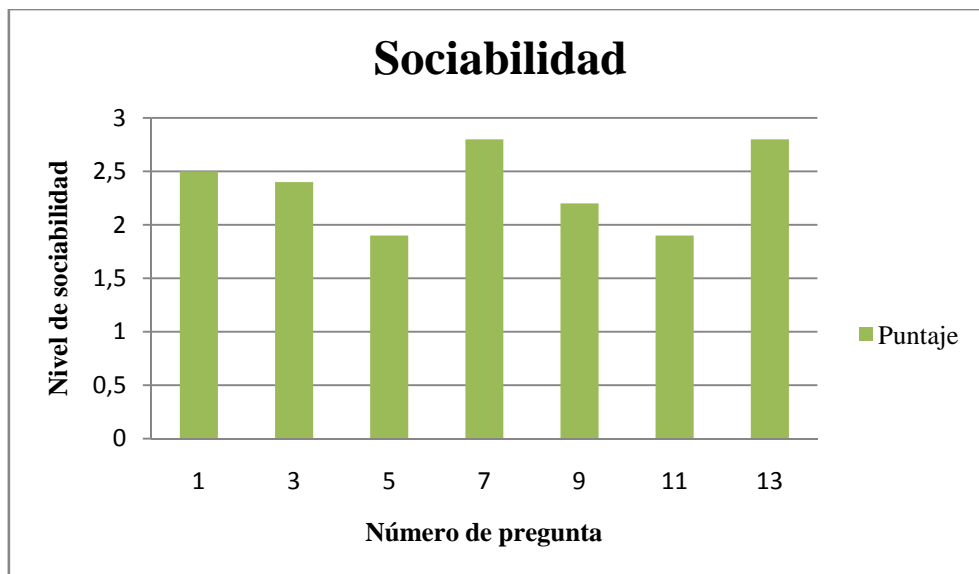
Evaluación del nivel de solidaridad	
Pregunta	Puntaje
2	2
4	2,4
6	1,6
8	2
10	1,7
12	1,6
14	2,3
Nivel total	1,9



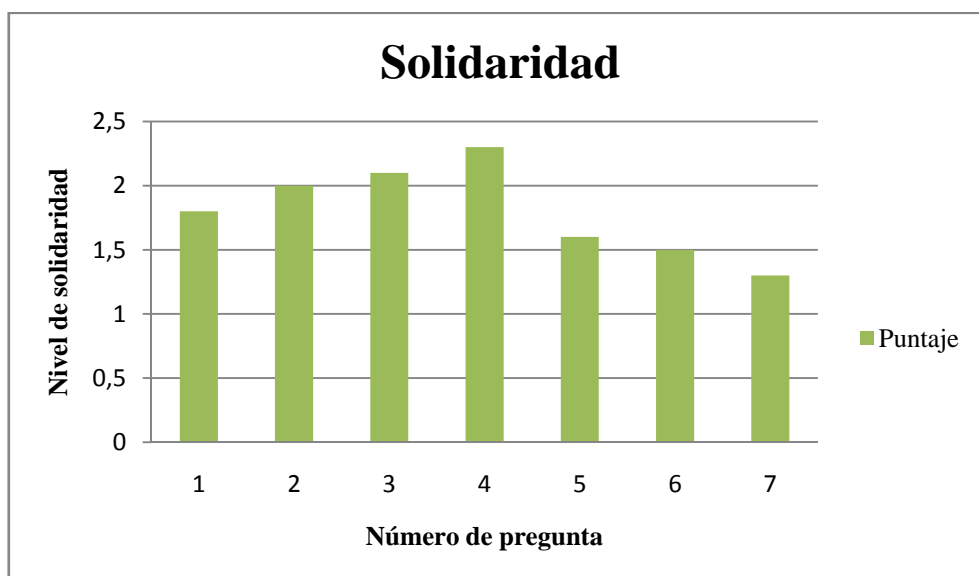
**ANEXO 5**

Tabulación de resultados de las encuestas a los empleados de LAS PALMERAS.

Evaluación del nivel de sociabilidad	
Pregunta	Puntaje
1	2,5
3	2,4
5	1,9
7	2,8
9	2,2
11	1,9
13	2,8
Nivel total	2,4



Evaluación del nivel de solidaridad	
Pregunta	Puntaje
2	1,8
4	2
6	2,1
8	2,3
10	1,6
12	1,5
14	1,3
Nivel total	1,8



## ANEXO 6

Fotos de la dinámica de grupo: “Trenes ciegos”

ALSANI ECUADOR:



LAS PALMERAS:



## ANEXO 7

Preguntas de retroalimentación:

1. ¿Cree usted que esta actividad laboral mejoró la relación que tiene usted con sus compañeros?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Considera usted que a través de este ejercicio mejorará el trabajo en equipo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Después de esta dinámica cree usted que la confianza entre compañeros aumente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Estría dispuesto a ayudar a sus compañeros para la consecución de un mejor trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Cree usted que esta dinámica de grupo le permitió conocer un poco más a su equipo de trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Después de este ejercicio a qué daría prioridad dentro de la organización?

\_\_\_\_ Alcanzar objetivos personales

\_\_\_\_ Alcanzar objetivos colectivos

7. ¿Cree usted que la realización constante de este tipo de actividades mejora el clima laboral de la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## ANEXO 8

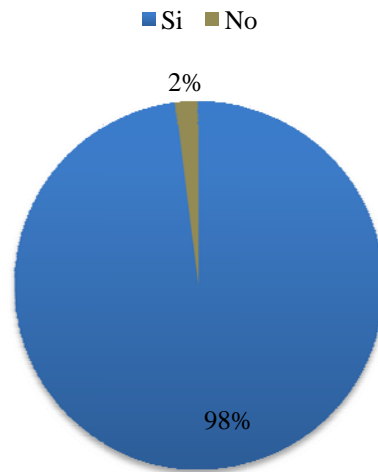
Tabulación de resultados de las preguntas de retroalimentación/feedback.

### ALSANIECUADOR

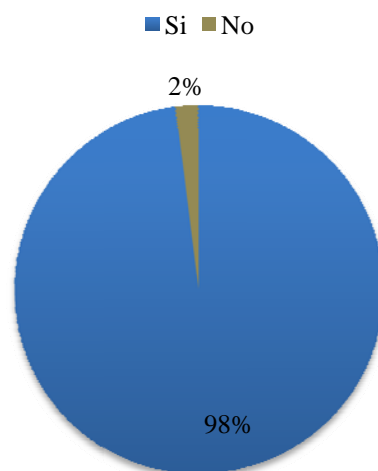
<b>Preguntas de sociabilidad</b>		
Pregunta	Si	No
1	92%	8%
3	98%	2%
5	100%	0%
<b>Preguntas de solidaridad</b>		
Pregunta	Si	No
2	98%	2%
4	97%	3%
6	I. Personal	I. Colectivo
	3%	97%



## 2. Trabajo en equipo



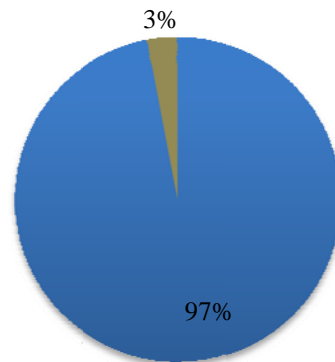
## 3. Confianza entre compañeros





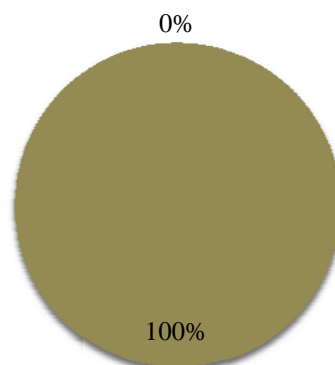
#### 4. Consecución de un mejor trabajo

■ Si ■ No



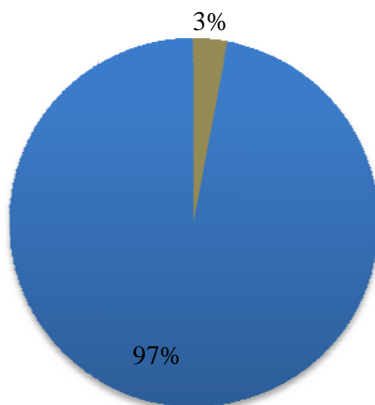
#### 5. Integración de equipo de trabajo

■ Si ■ No



## 6. Prioridad de intereses

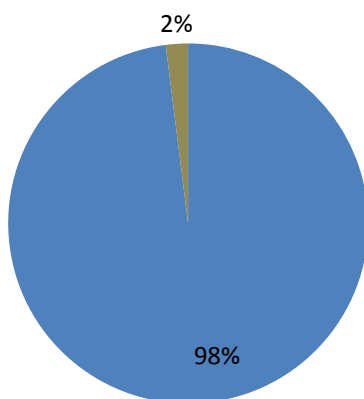
■ I. Personal ■ I. Colectivo



Pregunta de efectividad		
Pregunta	Si	No
7	98%	2%

## 7. Efectividad

■ Si ■ No

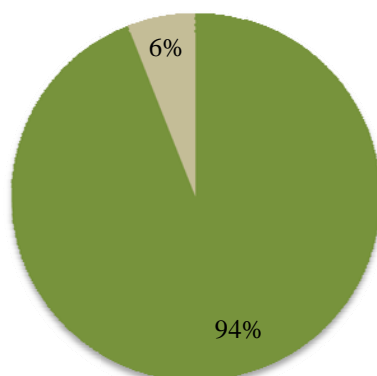


LAS PALMERAS

<b>Preguntas de sociabilidad</b>		
Pregunta	Si	No
1	94%	6%
3	99%	1%
5	100%	0%
<b>Preguntas de solidaridad</b>		
Pregunta	Si	No
2	96%	4%
4	99%	1%
6	I. Personal	I. Colectivo
	2%	98%

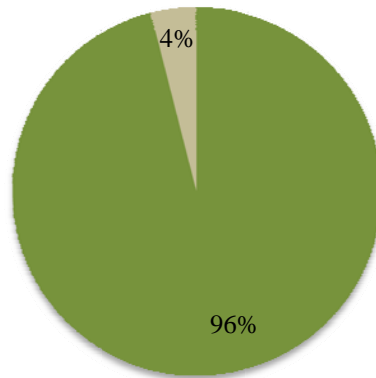
**1. Relación con los compañeros**

■ Si ■ No



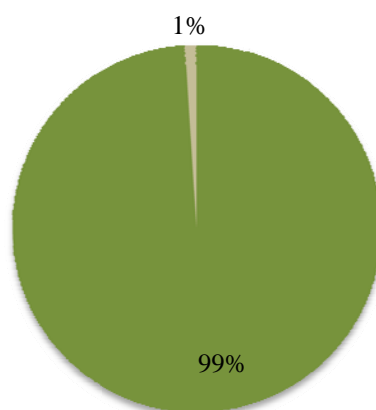
## 2. Trabajo en equipo

■ Si ■ No



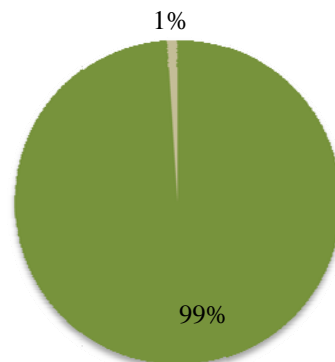
## 3. Confianza entre compañeros

■ Si ■ No



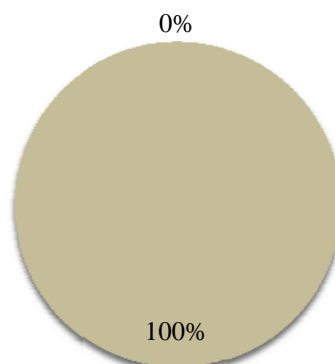
#### 4. Consecución de un mejor trabajo

■ Si ■ No



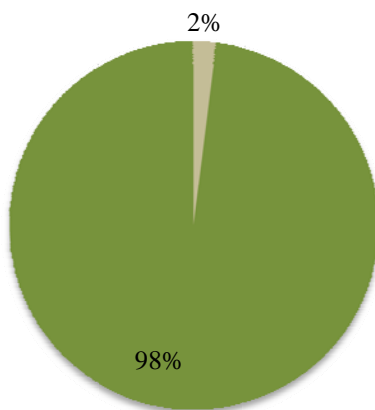
#### 5. Integración de equipo de trabajo

■ Si ■ No



## 6. Prioridad de intereses

■ I. Personal ■ I. Colectivo



Pregunta de efectividad		
Pregunta	Si	No
7	100%	0%

## 7. Efectividad

■ Si ■ No

