



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN LA EMPRESA STONNE SHOES

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de
Empresas

AUTOR:

YARINA LISBETH ALVANCANDO REMACHE

DIRECTOR (A):

MSC. ROSA ELENA RODRÍGUEZ TREJO

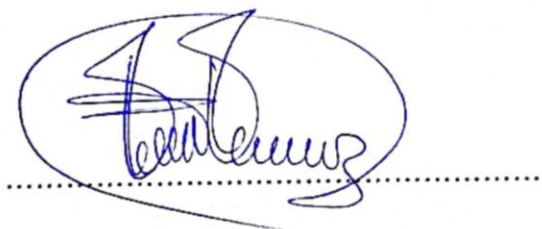
Ibarra-Ecuador

2023

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la **egresada Alvancando Remache Yarina Lisbeth**, para optar por el **Título de Licenciada en Administración de Empresas**, cuyo tema es **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN LA EMPRESA STONNE SHOES”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 9 días del mes de marzo del 2023.



Firma

MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

C.I. 0400986334



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004495287
APELLIDOS Y NOMBRES:	Alvancando Remache Yarina Lisbeth
DIRECCIÓN:	Cotacachi-El Ejido- Sucre y Tereza Valdiviezo
EMAIL:	tamy_luis22@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	TELÉFONO MÓVIL: 0994665425

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	El clima organizacional y la permanencia del personal en la empresa Stonne Shoes.
AUTOR (ES):	Alvancando Remache Yarina Lisbeth
FECHA: DD/MM/AAAA	29/05/2023
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Administración de Empresas.
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Rodríguez Trejo Rosa Elena

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular es de los derechos patrimoniales, por lo que asume, la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de mayo del 2023

EL AUTOR:

Firma:

Nombre: Alvancando Remache Yarina Lisbeth

Tabla de Contenido

Índice de figuras.....	VII
Índice de tablas	VIII
Resumen.....	IX
Capítulo 1: Descripción del caso	11
1.1 Introducción	11
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivo Específicos.....	16
1.5 Pregunta de investigación	17
Capítulo 2: Marco referencial	18
2.1 Estado del Arte	18
Evidencia empírica	18
2.2 Desarrollo del marco teórico.....	20
Clima organizacional.....	20
Dimensiones del clima organizacional	21
Beneficios de un correcto ambiente de trabajo.....	26
Intención de permanencia.....	26

Factores que influyen en la intención de permanencia.....	27
2.3. Marco legal e institucional	27
Constitución de la república del Ecuador, (2008)	27
Código de Trabajo	28
Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, (2010)	29
Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores	29
Capítulo 3: Metodología	30
3.1 Métodos.....	30
3.2 Técnicas de investigación.....	31
Unidad de análisis.....	32
3.3. Instrumentos	33
Encuesta.....	33
Entrevista.....	34
Capítulo 4: Diseño del estudio de caso	37
4.1 Recolección de la información.....	37
4.2 Análisis de la información	37
4.3 Redacción del informe	38
4.4 Presentación	40
4.4.1 Prueba de normalidad.....	54
4.4.2 Analisis de Correlación	57

Conclusiones:	68
Recomendaciones:	69
Bibliografía	71
Anexos	78
Anexo 1: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “ Stonne Shoes”	78
Anexo 2: Entrevista al gerente de la organización	83
Anexo 4: Evidencia de la entrevista	88
Anexo 5: Evidencia de la encuesta.....	89
Anexo 6: Instalación de la empresa Stonne Shoes.....	90

Índice de figuras

Figura 1 Estructura.....	40
Figura 2 Recompensa.....	41
Figura 3 Factores que contribuyen e influyen en la permanencia.....	43
Figura 4 Relaciones	45
Figura 5 Cooperación.....	46
Figura 6 Desafío.....	48
Figura 7 Conflictos	49
Figura 8 Identidad.....	50

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización	34
Tabla 2 Prueba de normalidad	55
Tabla 3 Coeficientes de correlación asignados	56
Tabla 4 Correlación dimencional.....	57
Tabla 5 Correlación entre variables	59
Tabla 6 FODA.....	60
Tabla 7 Matriz EFI.....	61
Tabla 8 Matriz EFE.....	62
Tabla 9 Cruces estratégicos.....	64
Tabla 10 Propuesta de mejora del clima organizacional.....	65

Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en la permanencia del personal de la empresa Stonne Shoes. La metodología de este estudio tuvo un enfoque mixto, con un diseño no experimental transversal y con un alcance correlacional. La población estuvo conformada por los 10 trabajadores de la empresa a los cuales se aplicó la encuesta y, además, se realizó una entrevista al gerente de la compañía, logrando recolectar información para determinar la calidad del ambiente organizacional, identificar los factores que afectan ese ambiente que provoca la desvinculación de los trabajadores y, finalmente, establecer el grado de relación entre la variable clima organizacional y la permanencia del personal a través del uso de los coeficientes de correlación.

Los resultados demuestran que en la empresa las remuneraciones no se rigen al código de trabajo, la motivación escasea, los castigos son severos, las relaciones interpersonales son defectuosas y no existe la oportunidad de desarrollo, lo cual afecta el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores. Así mismo, luego de procesar los datos se obtuvo que la correlación estadística de Pearson es 0,670* entre el clima organizacional y la permanencia del personal, afirmando que sí existe una relación significativa, es decir, a razón del inadecuado clima organizacional que ofrece la empresa, los empleados optan por desvincularse de la misma.

Palabras claves: Clima organizacional, permanencia, desvinculación, personal.

Astract

The main objective of this case study is to determine if the organizational climate influences the permanence of workers in the Stonne Shoes company. The research had a mixed approach, with a descriptive and correlational scope. The population was made up of the workers to whom the survey was applied and, in the same way, the respective interview with the manager of the organization was developed, managing to collect information to determine the quality of the organizational climate, identify the factors that affect the organizational climate causes that generate the dismissal of workers and finally, relate the organizational climate and the permanence of workers under the application of correlation coefficients.

The results show that the existing organizational climate in the company is inadequate for workers, given that salaries are low and do not conform to working hours, motivation is low, punishments are severe, there are no good relationships between coworkers, no opportunity for development; which become causes for employees to make the decision to disassociate themselves from the company. Likewise, after processing the data it was obtained that Pearson's statistical correlation is 0.670* between organizational climate and staff tenure, conforming that there is indeed a significant relationship, that is, due to the inadequate organizational climate offered by the company, employees choose to disassociate themselves from it.

Key Words: Organizational climate, permanence, dismissal, staff.

Capítulo 1: Descripción del caso

1.1 Introducción

Actualmente, todas las compañías están enfocadas en diferentes aspectos que imposibilitan que la compañía sea mucho más efectiva, siendo uno de estos factores el clima laboral, ya que tiene un gran impacto en el comportamiento del personal, por ende, si el clima es adecuado, permitirá que los empleados tengan un buen desempeño en las áreas de la compañía. (Fiallo-Moncayo et al., 2015)

La capacidad de las personas es la base para que la compañía cumpla con sus metas. No obstante, no se puede menospreciar la dignidad de las personas para alcanzar dichos objetivos, ya que de lo contrario solo se podrá contribuir al crecimiento y desarrollo de las organizaciones mediante una atenta consideración de los deseos de las personas (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014)

Las personas trabajan para organizaciones que son prácticamente su segunda casa, por lo tanto, el espacio debe brindar comodidad y felicidad, además de tener un efecto en la productividad de la compañía (Álvarez et al., 2016).

Es por ello, que el ambiente organizacional es de suma importancia para el crecimiento y el desarrollo de las compañías, dado a que es el espacio donde ejecutan sus actividades y, por ende, afecta su comportamiento. En efecto, si el clima laboral es pacífico, se garantiza el cumplimiento de todas las actividades laborales, productivas y administrativas, además de que se establecerán mejores canales de comunicación entre los empleados y el empleador, lo que generará una atmósfera de armonía (Álvarez et al., 2016).

En Ecuador, en una encuesta desarrollada a más de 8.800 personas se determinó que las principales razones por abandonar la empresa se deben a no tener la posibilidad de crecimiento, un mal salario, ambiente laboral desagradable y poca flexibilidad en los horarios, y el 54% de las personas que cuentan con un empleo formal quieren renunciar a sus empleos por razones similares. Esto deja ver que las empresas aún tienen un amplio trabajo que realizar para mejorar sus políticas laborales y generar permanencia en sus trabajadores (Abril, 2022).

Así también, el estudio publicado por Great place to Work menciona que los mejores lugares para trabajar de Ecuador son; Banco Guayaquil, Eurofish S.A, Banco Solidario, Universidad ECOTEC, entre otras. Y a nivel mundial está: DHL Express, Hilton, Salesforce, Deloitte, VRIO, etc. Afirmando que, en los mejores lugares para trabajar siempre habrá mayor productividad, altos niveles de confianza, se atraerá y retendrá al talento humano y, así mismo, se les incentivará a dar lo mejor de ellos y, con esto, generar mayor nivel de compromiso que le permita a la empresa superar a sus competidores. Lo fundamental para tener una buena cultura organizacional no se encuentra en los beneficios, programas y prácticas para los empleados, sino en la creación de vínculos de calidad, caracterizados por orgullo, motivación, comunicación honesta y compañerismo, además de un trato justo (Great Place To Work, 2019).

La raíz de un buen clima laboral se encuentra en la figura del líder, ya que sus habilidades de liderazgo son esenciales para crear entornos de trabajo que animen al crecimiento y el desarrollo de los empleados, ya que conoce las fortalezas de cada uno y puede influir sobre ellos, por lo tanto, los empleados que se sienten motivados en un entorno laboral agradable desean permanecer en la compañía (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

Por otra parte, el estudio de Pedraza et al., (2010) menciona que, debido a que no se les garantiza estabilidad laboral y el sueldo que perciben por su labor se encuentra muy por debajo

de los montos requeridos, el personal se encuentra insatisfecho y esto influye en su desempeño. En otros términos, para que un trabajador permanezca en la empresa y realice su labor de la mejor manera posible es necesario que se le brinde estabilidad, y un sueldo justo.

Con lo expuesto, la empresa Stonne Shoes se encuentra pasando constantemente por procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que le ha traído varios inconvenientes. Por lo tanto, en primera instancia se procederá a realizar un diagnóstico del clima organizacional, para continuar con su análisis.

1.2 Planteamiento del problema

En la empresa Stonne Shoes ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, dedicada a la comercialización de zapatos, existe una inestabilidad de personal, ya sea por renuncias voluntarias o despidos. En cuanto a las renuncias de los trabajadores se presentan por el exceso de horas laborables, inadecuadas políticas salariales, no contar con un manual de funciones, ausencia de motivación, el poco compañerismo y por el estilo de liderazgo que predomina en la gerencia, generando un ambiente tenso; mientras que los despidos se producen por incumplimiento de las actividades, escasa experiencia en atención al cliente, falta de compromiso y responsabilidad (Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, 2017).

Por un lado, lo que dispone el Código de trabajo (2005) es que la “una semana completa de trabajo se puede completar en no más de ocho horas por día”. Sin embargo, en la empresa de estudio se presentan situaciones en las que la jornada de trabajo sobrepasa el máximo establecido, generando insatisfacción a los trabajadores, y a su vez, es causa para inhibir el sentido de pertenencia, debido a que no pueden descansar adecuadamente, ya que al terminar su jornada laboral deben cumplir con sus propias responsabilidades.

La carga horaria exagerada de trabajo con el pasar del tiempo puede causar daños a la salud del personal, tanto a su salud mental como a la física. En un principio puede aparecer síntomas de somnolencia, disminución de la concentración y pérdida de memoria, pero posteriormente esos síntomas incluirán pérdida de memoria, ansiedad, confusión, problemas cardíacos e incluso afecciones médicas graves (Cruz Robazzi et al., 2010).

Por otro lado, a pesar de cumplir con las extensas jornadas de trabajo, el sueldo no se ajusta a ese horario, lo que genera insatisfacción al trabajador, causando un bajo desempeño y su productividad disminuya proporcionalmente; incluso afectando la autorrealización mencionada por Maslow en su pirámide, y así, perjudicando el desarrollo de la empresa (Cardozo Sierra & Zabaleta Vega, 2017).

Así también, la ausencia del compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa desmejora el ambiente de trabajo y dificulta que las labores se desarrollen de forma idónea, perjudicando directamente la eficiencia de la empresa, y siendo una fuente de problema interno que afecta a los clientes. (Cabanilla Guerra et al., 2023)

Por último, la gerencia no fomenta las buenas relaciones con los trabajadores, por ende, no hay confianza, les exige un alto rendimiento y la motivación escasea. Ahí, es donde aparece la importancia del rol del líder en las organizaciones, ya que, sus habilidades establecen un ambiente de trabajo motivante, en el que sus colaboradores puedan participar, impulsar la creatividad y, así crecer y desarrollarse. (Serrano Orellana & Portalanza, 2014)

Por ende, la presencia de un ambiente laboral insatisfactorio dificulta la identificación y compromiso del personal con los objetivos y metas de la entidad, perjudicando su comportamiento y desempeño (Cabanilla Guerra et al., 2023).

En definitiva, la inestabilidad del personal le ha conllevado a reiterados procesos reclutamiento y selección de personal, lo que le ha ocasionado pérdida de tiempo, gastos innecesarios, desorganización en las actividades, viéndose obligados a reprogramar los días de descanso, incluso llegando a requerir el uso de horas extraordinarias de trabajo al no disponer del personal suficiente para cubrir los puestos. Además, estos continuos procesos de inducción se han vuelto tediosos, tanto para la gerencia como para los trabajadores. Por lo tanto, en la presente investigación se enfocará en determinar si el clima organizacional influye directamente en la estabilidad del personal o se debe a otra causa.

1.3 Justificación

El capital más valioso de las organizaciones es el talento humano, dado a que es indispensable para la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos. Ahora bien, para la empresa Stonne Shoes ha sido complicado insertar talento humano de calidad, y aún más difícil, ha sido poder lograr que se comprometa y se identifique con la misma, esto se debe a que las personas están en constante búsqueda de mejores oportunidades, así como estabilidad, bienestar físico y psicológico, lo que ha conllevado a estar pasando continuamente por procesos de reclutamiento y selección de personal, generándole gastos innecesarios y perjudicándole a la imagen de la empresa.

Por ende, es importante que las organizaciones mantengan un buen ambiente laboral, donde los trabajadores puedan desarrollar sus actividades óptimamente y contribuir al cumplimiento de las metas. Un ambiente saludable motiva a las personas y crea vínculos de identidad.

Además, con un adecuado clima organizacional se puede incrementar la rentabilidad e incluso aportar a la buena reputación e imagen de la empresa, y así también, se prevendrá una

serie de sucesos negativos como; el alto índice de rotación, gastos innecesarios, conflictos, tiempos en entrenamiento e inducción y demás situaciones negativas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa. (Pilar & Lirios, 2008)

Por tal motivo, el presente estudio tiene como fin determinar la incidencia del clima organizacional en la permanencia de los trabajadores, partiendo de un diagnóstico y con ello poder afirmar si la inestabilidad del personal se debe a un mal manejo del tema mencionado o se debe a otra causa, y así, la gerencia pueda tomar las debidas acciones correctivas y con ello conservar al mejor talento humano dentro de la empresa. Esto con el propósito de que la empresa siga avanzando a través de un personal comprometido.

Finalmente, los resultados de esta investigación influirán de manera positiva en el personal, permitiéndoles incrementar su satisfacción y, de igual manera ayudará a concientizar a la gerencia sobre la importancia de mantener un buen clima organizacional, con el fin de que pueda tomar las decisiones correctas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y con ello fidelizar talentos, a fin de evitar inconvenientes tanto para la empresa, como para la sociedad. Al mismo tiempo, se coadyuvará al cumplimiento del objetivo 1 del eje 1 del Plan de Oportunidades del país, en el que se menciona sobre la mejora de las condiciones laborales.

1.4 Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia del clima organizacional en la permanencia del personal de la empresa Stonne Shoes en la ciudad de Otavalo.

Objetivo Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional en la empresa.

- Identificar los principales factores que influyen en la decisión de permanencia por parte de los trabajadores.
- Proponer estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en la permanencia del personal en la empresa Stonne Shoes durante el periodo abril-agosto 2022?

Capítulo 2: Marco referencial

2.1 Estado del Arte

Al revisar la literatura se puede afirmar que las primeras señales del clima organizacional aparecieron a finales del siglo XIX en la administración científica y clásica, luego en la escuela de las relaciones humanas, la cual considera a las personas como seres sociales con sentimientos, temores y deseos (Ganga et al., 2015), posteriormente, aparece en la escuela estructuralista donde no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio que los rodea como son las variables políticas, culturales, sociales, económicas, etc., finalmente su nacimiento se da en la escuela conductista, donde se analiza los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, así como las presiones psicológicas que enfrentan que impactan su trabajo. También aprende sobre las condiciones físicas y de seguridad en el entorno circundante (Arano-Chávez et al., 2016).

Afirma (Solarte, 2009) que, “el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las empresas están compuestas por personas que tienen comportamientos distintos, el cual afecta ese ambiente”. Hasta hoy en día, existen un sin número de definiciones de clima organizacional, sin embargo, todos llegan a un mismo consenso de que el clima organizacional tiene efectos sobre las actitudes de los individuos de acuerdo con su percepción. Por ende, es importante que se ofrezca un clima laboral adecuado, donde los colaboradores se sientan satisfechos, comprometidos, identificados y anhelan formar parte de la empresa por un tiempo considerable.

Evidencia empírica

Flores et al. (2008) en su artículo, concluyó que la baja remuneración y motivación aumenta la rotación en las empresas mexicanas. Las variables mencionadas hacen parte del clima organizacional, por ello afirma que, sí tiene influencia en la rotación del personal, dado que el salario, beneficios y la posibilidad de crecimiento se traduce en empleados productivos decididos a quedarse en ese lugar.

Crabtree (2013) en su investigación titulada “En todo el mundo solo 13% de los empleados están comprometidos con el trabajo”, en su última investigación desarrollada en 142 países determino que solamente el 13% de los trabajadores sienten pasión por su trabajo, el 63% no están completamente satisfechos, a diferencia del 24% que prácticamente odia su trabajo, es decir que el 87% de trabajadores están desconectados y por lo mismo tienden a ser menos productivos. Por tal razón, la solución más obvia para mejorar la satisfacción de sus trabajadores es que sus empleadores pongan atención a sus requerimientos, se comuniquen con ellos, diciéndoles lo que se espera de ellos, elogiarlos cuando lo hacen bien, animarlos a crecer, darles las herramientas necesarias y la oportunidad de sentirse desafiados, con el fin de mejorar su calidad de vida en el trabajo.

Vinueza (2017) en su tesis titulada “Modelo de gestión del talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador”; tuvo como objetivo precisar la incidencia de una propuesta de modelo de gestión del capital humano en relación al clima organizacional, teniendo como resultado que en efecto, sí, un adecuado clima organizacional aumenta el nivel de satisfacción de los trabajadores, aumenta la productividad e influye en la permanencia a largo plazo.

Sarmiento Mosquera & Torres Murillo (2017) en su tesis tuvo como resultados que los empleados renuncian porque no tienen buenas relaciones con sus directivos puesto que su estilo de liderazgo es autoritario, la carga de trabajo es excesiva al desvincularse un trabajador, y al ser constantemente sancionado económicamente por no seguir procesos operativos que no están bien definidos, ha originado malestar y un ambiente tenso. Por todo lo expresado, se afirmó la relación existente del clima organizacional con índice de rotación del personal.

Brito-Carrillo et al. (2020) en su investigación cuyo objetivo fue identificar las variables que influyen en el desempeño de los colaboradores, la creación de entornos organizacionales positivos depende de la creación de canales de comunicación en los que los empleados puedan confiar. Del mismo modo, estos elementos ayudan a crear un ambiente de trabajo propicio que fomenta una mayor ética de trabajo de los supervisores y gerentes.

En base a los estudios que se han mencionado, se puede considerar de forma consistente que, sí existe una relación entre el clima laboral y la permanencia de los empleados, ya que depende en gran medida de la calidad de clima laboral que ofrezca la empresa para que los colaboradores se comporten de cierta manera y tomen distintas acciones. Claro está que si el clima organizacional es adecuado los trabajadores se sienten satisfechos y se disminuye el deseo de abandonar la organización y con ello es más seguro obtener resultados como el compromiso, responsabilidad, apoyo e identidad.

2.2 Desarrollo del marco teórico

Clima organizacional

Según Chiavenato (2011), “El clima organizacional afecta el comportamiento de los trabajadores. Es la calidad del entorno que los empleados perciben dentro de su organización”.

Es decir, es un reflejo de la vida interna de una empresa, la cual cambia en función de la percepción de los trabajadores de acuerdo con la situación que se encuentren, siendo favorable cuando se satisface las necesidades de estos y desfavorable al no satisfacer esas necesidades. Es más probable que los empleados se identifiquen con su empresa cuando su clima se ve afectado por variables como el estilo de gestión, las políticas de contratación, los sistemas de movilidad funcional, los sistemas y las políticas de promoción (Bustos & Giménez, 2011).

Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (como se citó en Bustos & Giménez, 2011) proponen la existencia de 9 dimensiones las cuales se enumeran a continuación:

1.- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los colaboradores de la organización sobre las políticas, reglas, procedimientos, trámites, normas, impedimentos u otras limitaciones que enfrentan en el desempeño de su labor.

2.- Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se supervisa todo lo que hacen, si debe consultar todo a los superiores o si, por el contrario, los dejan trabajar y tomar decisiones.

3.- Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño

4.- Desafío: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5.- Relaciones: Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

6.- Cooperación: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros.

7.- Estándares: Es lo que perciben los trabajadores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas, procedimientos, instrucciones, etc.

8.- Conflictos: ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

9.- Identidad: Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Clima organizacional de tipo autoritario

Autoritario Explotador

La toma de decisiones se centra en la cúpula de la empresa, mientras que los niveles más bajos se desentienden de las decisiones tomadas, la comunicación se da verticalmente, en sentido descendente, es decir lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. Las conversaciones informales entre las personas se ven con desconfianza por lo que se contienen y se centran en sanciones y medidas disciplinarias. (Chiavenato, 2011)

Se caracteriza porque los jefes no confían lo suficiente en sus empleados, no dan suficientes recompensas, la comunicación se da en forma de instrucciones y directrices sobre las tareas asignadas en la organización, lo que genera una atmósfera de miedo a las consecuencias negativas. Asimismo, es importante destacar que las decisiones se toman sin escuchar las opiniones de los demás empleados. (Álvarez et al., 2016)

Los empleados en este entorno de trabajo se enfrentan a un trato abusivo por parte de sus superiores. También deben soportar la intimidación o el castigo si no siguen las órdenes. Esta atmósfera altamente autoritaria elimina cualquier posibilidad de cooperación entre trabajadores y gerentes. Rara vez se tiene en cuenta a los empleados cuando se toman decisiones o se discuten ideas. Esto hace que muchas personas se sientan alienadas y frustradas (Empresa Actual, 2021)

Autoritario Paternalista

A través de premios y castigos, las técnicas de motivación se utilizan en la base de la flexibilidad de este entorno de trabajo. Los sistemas de ajuste otorgan a los supervisores o intermediarios más poder sobre sus subordinados. La falta de respeto general de las personas por los objetivos de la organización hace que, naturalmente, consideren que el sistema es irredimible. Además, estos sentimientos de descontento alimentan la ética de trabajo del sistema. (Empresa Actual, 2021)

La gerencia tiene una fe enorme en sus empleados como un amo a sus sirvientes. Toman solo unas pocas decisiones en la parte inferior de la organización, en lugar de confiar en sus empleados como semidioses. Administrar un negocio requiere comprender las necesidades sociales de los empleados. Esta es la razón por la que muchas empresas manipulan las recompensas y los castigos (Álvarez et al., 2016)

Según Fiallo-Moncayo et al., (2015), en este ambiente organizacional, “Con la ayuda de sus trabajadores, parece que los altos mandos de la empresa proporcionan salidas para sus necesidades naturales de interactuar con los demás”(p.7).

Clima organizacional de tipo participativo

Participativo Consultivo

Este clima organizacional se caracteriza por procesos de toma de decisiones participativos y consultivos. Participativo, porque la toma de decisiones está relativamente delegada a diferentes niveles, pero debe guiarse por políticas y lineamientos desarrollados por la gerencia y las consultas, porque las opiniones de los niveles inferiores se toman en cuenta en el desarrollo de políticas y lineamientos que los afectan. Las empresas crean condiciones favorables para una organización informal saludable y activa, mayores niveles de confianza (Chiavenato, 2011).

Esta se caracteriza por que la dirección tiene confianza en sus empleados, permitiendo que los empleados tomen decisiones en los niveles inferiores, aunque las políticas y decisiones se tomen en la cima. La comunicación es descendente, con una fuerte participación ascendente y lateral (Empresa Actual, 2021).

El procedimiento para estimular a los empleados es ofrecerles recompensas y castigarlos, en ocasiones, para satisfacer sus deseos de admiración y respeto. Este tipo de clima es bastante dinámico, la administración se lleva a cabo a través de metas a lograr (Fiallo-Moncayo et al., 2015, p. 7).

Participativo En grupo

Están completamente delegadas a los niveles más bajos de la jerarquía de una organización. La cúpula de las empresas establece políticas y directrices, pero solo controlan los resultados, dejando las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. La información es una de las fuentes más valiosas de la compañía y debe ser compartida por todos los empleados que la necesiten para trabajar, de esta manera se podrá conseguir la ayuda necesaria. Las interacciones entre las personas se basan en la confiabilidad, no en las relaciones predichas en el organigrama, se fomenta la participación y el compromiso grupal con el fin de que las personas se sientan responsables de sus acciones y decisiones. Es poco frecuente que se sancione a alguien y, en su lugar, se priorizan los beneficios simbólicos y sociales (Chiavenato, 2011).

La gerencia confía plenamente en sus empleados. Los procedimientos de toma de decisiones se extienden a lo largo de toda la entidad y están profundamente incrustados en cada nivel. La comunicación se da a través de dos vías: una vertical y otra horizontal. Los empleados se sienten animados por la participación y la implicación. Existe una relación de compañerismo y confianza entre los directivos y empleados. Finalmente, todos los empleados colaboran para lograr los objetivos de la compañía (Álvarez et al., 2016).

Trabajar juntos proporciona motivación ya que crea objetivos de desempeño y permite la participación en el establecimiento y determinación de métodos de trabajo. Evaluar el desempeño con base en el objetivo ayuda a determinar qué tan bien se está desempeñando una persona y permite realizar una planificación futura. Todo ello a través del establecimiento de una relación de confianza y amistad entre todos los empleados. (Fiallo-Moncayo et al., 2015, p. 7)

Beneficios de un correcto ambiente de trabajo

(Equipo BeeDIGITAL, 2022), menciona que “estos son algunos de los principales beneficios que se obtiene al tener un adecuado ambiente laboral, independientemente del sector o naturaleza de la empresa”.

Mayor productividad. - De manera que se mejore el tiempo de duración de trabajo y así mismo la gestión de los recursos.

Formación de líderes. - Cuando alguien que busca nuevos talentos tiene la oportunidad de crear juntos, aparecen personas notables que sirven como figuras ejemplares.

Identidad corporativa. - Mayor voz en la organización Al expresar su opinión y asumir más responsabilidades en la organización.

Comunicación adecuada. - El que exista correctos canales de comunicación, los miembros de la empresa trabajarán con directrices claras y así se evitaría inconvenientes.

Resolución de conflictos. - Es importante crear protocolos para la resolución de problemas y conflictos. Esto se debe a que la creación de estos protocolos ayuda a crear un entorno de trabajo ideal donde no existen conflictos. Esto se debe a que la creación de estos protocolos marca las líneas de actuación para casos específicos y generales (Equipo BeeDIGITAL, 2022).

Intención de permanencia

Según Veliz (2018), “El concepto de permanencia se entiende coloquialmente como la duración firme, perseverante, constancia, estabilidad, inmutabilidad de un trabajador como un acto voluntario y consiente”.

Los empleados requieren un lugar de trabajo que satisfaga tanto sus necesidades emocionales como intelectuales. También desean lugares de trabajo que ofrezcan condiciones de trabajo adecuadas (Guaderrama Máñez & Cavazos Arroyo, 2014). Es decir, para que un trabajador cree un vínculo de identidad con la empresa, es necesario que se lo valore y se lo motive.

Factores que influyen en la intención de permanencia

Compromiso Organizacional

Se denomina estado psicológico que describe la relación entre una persona y una organización, además de las consecuencias que conlleva permanecer o marcharse de esta. Dividiéndose en tres tipos: Compromiso afectivo, de comunicación y normativo. (Esparza-Montes & Segovia-Romo, 2019)

Ambiente Organizacional

Se refiere al producto que se origina de características que perciben los trabajadores respecto al entorno en que se desenvuelven, de la forma informal de gestionar los directivos y de otros factores organizacionales.

Apoyo Organizacional

Según Morales Cárdenas et al. (2019), “Se define como la creencia de los trabajadores respecto del grado en el cual la entidad valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

2.3. Marco legal e institucional

La presente investigación se fundamenta en las siguientes normas.

Constitución de la república del Ecuador, (2008)

En el Capítulo II. Sección octava sobre “Trabajo y Seguridad Social”

Art. 33, menciona que, el trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización y base de la economía.

En el Capítulo VI. Sección tercera “Formas de trabajo y su retribución”

Art. 326, numeral 5 manifiesta que: Toda persona tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Y en el numeral 10, alega que se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos. (Ecuador, 2008).

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Art 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia.

Código de Trabajo

En las “Disposiciones Fundamentales” del Código de trabajo (2005), Art 3, menciona que “ninguna persona estará obligada a realizar trabajos gratuitos, sino mediante un contrato y la remuneración impuesta por la ley”.

En el capítulo V. Sección “De las obligaciones del empleador y del trabajador”

Art 42.- Numeral 1, alega que, el empleado debe pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código. En el numeral 13, menciona que se debe tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra. (Código de trabajo, 2005)

Art. 47.- Se hace mención que la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no se sobrepase de cuarenta horas semanales.

En el capítulo IX “De la terminación del contrato del trabajo”

Art. 172.- Enuncia que, el empleador dará por terminado el contrato de trabajo por; faltas repetitivas e injustificadas; por indisciplina; conducta inmoral; injurias al empleador; ineptitud manifiesta del trabajador.

Art.173.- Menciona que, el trabajador puede dar por terminado el contrato y previo visto bueno en el caso de injurias graves inferidas por el empleador, incumplimiento de pago, exigencia del empleador a ejecutar una labor distinta de la convenida, entre otros.

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, (2010)

En el capítulo II, “ De Derecho de Organización para la defensa de los derechos y para la mejora en la prestación de los servicios públicos”

Art 49. Establece que, en el diálogo social se podrá tratar temas de programas de formación y capacitación técnica hacia la excelencia, condiciones tendientes a mejorar el clima laboral y el entorno de trabajo.

Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores

En el Capítulo V, “Medio Ambiente y riesgos laborales por factores físicos, químicos y biológicos”

Art. 53.- Alega que, en los locales de trabajo se procurará mantener por medios naturales o artificiales, condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable para los trabajadores.

Capítulo 3: Metodología

El presente capítulo tiene como objetivo detallar los métodos, técnicas e instrumentos utilizados a lo extenso de este estudio de caso, con la intención de cumplir los objetivos planteados, así como también responder a la pregunta de investigación.

3.1 Métodos

Para obtener información sobre la situación en que se encuentra la empresa acerca del clima organizacional y los factores que influyen en la decisión de permanencia de los trabajadores, la presente investigación tuvo un **enfoque mixto**, es decir que integra sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos. Debido a que al combinar los dos métodos se incrementa la credibilidad de forma general de los resultados y procedimientos. Asimismo, proporciona un contexto más amplio, profundo y detallado, pero también generalizable y con validez externa (Hernández et al., 2014).

Método cuantitativo, debido a que se recogieron y analizaron datos recopilados a través de encuestas pre validadas por los lectores, las cuales se los realizó al personal operativo de la empresa, para obtener información sobre la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente organizacional de la empresa y sobre los factores de la permanencia. El método cuantitativo se utilizó para consolidar las creencias. (Hernández et al., 2014)

Método cualitativo, porque se analizaron los datos e información que se obtuvieron tanto de la encuesta como de la entrevista. Según, Cadena Iñiguez et al. (2017) “La investigación cualitativa evade la medición, sin embargo, los registros se llevan a cabo a través de narraciones y la observación del participante.”.

El enfoque mixto recolecta datos cuantitativos y cualitativos y se mueven de manera simultánea entre el esquema inductivo y el deductivo. Sin embargo, este estudio se inclina más al **método inductivo** debido ya que parte de lo particular a lo general, ya que esta investigación pretende establecer la oportunidad de fundamentar bases que puedan servir a futuras investigaciones a desarrollar una teoría (Hernández et al., 2014).

El propósito de las investigaciones correlacionales es cuantificar la relación entre dos o más variables, empleando herramientas estadísticas de reciprocidad. Lo importante no es el orden de las variables, sino la fuerza de la relación entre ellas (Ávila Baray, 2006).

Así también, el estudio es **descriptivo** debido a que se describieron cuáles son los factores que afectan el clima organizacional, y qué factores influyen en la intención de permanencia en la empresa de estudio. Se entiende que solo intenta recolectar o medir información por sí solo o en conjunto con otros conceptos o variables que se refieren a ellos” (Hernández et al., 2014).

3.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron para recolectar información acerca del clima organizacional y permanencia del personal fueron; la encuesta y la entrevista:

La **encuesta** estuvo dirigida a los colaboradores de la empresa y permitió cuantificar los datos obtenidos sobre la percepción del clima organizacional y la intención de permanencia de los trabajadores; mientras que la **entrevista** se aplicó al gerente de la organización, obteniendo como resultado datos cualitativos acerca del clima organizacional y permanencia del personal en la empresa. Estas dos técnicas de investigación fueron de gran ayuda para cumplir con el objetivo 1 y 2.

Finalmente, el cuestionario de la encuesta y entrevista se elaboró en base a investigaciones previas sobre el clima organizacional, las cuales disponían de instrumentos ya validados por expertos, y así se continuo con la elaboración de la matriz de operacionalización de variables (Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, 2017).

Unidad de análisis

La unidad de análisis considerada para el presente estudio de caso es la empresa Stonne Shoes comercializadora de zapatos; casuales, deportivos y semideportivos, tanto para niños, jóvenes y adultos. Se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, con más de 10 años en el mercado.

Desde su creación, la empresa “Stonne Shoes” se ha encontrado en la situación de desvincular personal con frecuencia, lo que le ha generado varios inconvenientes que han afectado su desarrollo. Y tomando en cuenta que, su recurso más valioso es el talento humano, se vio la necesidad de abordar este tema, con el propósito que la gerencia pueda tomar acciones correctivas que le permitan avanzar a la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 10 trabajadores, por ende, no se considera el cálculo de una muestra. Más bien, se consideró desarrollar un censo que tome en cuenta a todos los elementos de la población, porque fue necesario conocer la opinión de cada uno de los trabajadores sobre la percepción que tienen acerca de la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad que existe en la empresa.

3.3. Instrumentos

Encuesta

Esta técnica se aplicó a los 10 trabajadores de la organización, la cual permitió recolectar información acerca de la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional, y así mismo, poder conocer los factores que influyen en su decisión de permanencia. El cuestionario se dividió en dos partes; la primera trata del clima organizacional siendo la variable independiente y la segunda acerca de la permanencia correspondiente a la variable dependiente, ambas variables se subdividen en dimensiones e indicadores.

Se utilizó el modelo de Litwin y Stinger para definir las nueve dimensiones del clima organizacional: identidad, desafío, estándares, relaciones, cooperación, conflicto, recompensa y estructura. Con sus respectivos indicadores: definición de las funciones y obligaciones, jornada laboral, grado de responsabilidad, reconocimientos a los empleados, grado de satisfacción, sanciones, relación entre la gerencia y empleados, interrelación entre trabajadores, grado de apoyo, crítica, retos, niveles de rendimiento, grado tolerancia y grado de identificación, proponiendo así un cuestionario de 20 preguntas distribuidas en las dimensiones e indicadores (Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, 2017).

Así también, basándose en lo que Esparza-Montes & Segovia-Romo (2019) mencionan en su artículo para la variable dependiente, la cual es la permanencia del talento humano; se definieron 3 dimensiones: compromiso organizacional, ambiente y apoyo organizacional. Con sus respectivos indicadores, nivel de compromiso, nivel de satisfacción y grado de apoyo, desarrollando así un cuestionario de 9 preguntas.

Las preguntas fueron cerradas con respuesta en escala de Likert, con puntuación del 1 siendo el más bajo y, 5 siendo el más alto, según lo reflexione el encuestado. La encuesta se desarrolló en Google Forms para la facilidad de aplicación y así también para su análisis.

Entrevista

Para la entrevista se definió un cuestionario semiestructurado dirigido al gerente de la organización, la cual estuvo estructurada por 20 preguntas, en base a la variable clima organizacional y permanencia, con el propósito de conocer el grado de compromiso y responsabilidad que tiene con los empleados, así también acerca de las relaciones con los mismos, y conocer cuáles son los requisitos necesarios para poder permanecer en la empresa.

Tabla 1

Matriz de operacionalización

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems Encuesta	Ítems Entrevista
Clima organizacional	Afirma, (Chiavenato, 2011).“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los trabajadores de una entidad lo que influye en su comportamiento”.	Se mide a través de un cuestionario de 16 preguntas tomando en cuenta a los indicadores para la realización de ellos.	Estructura	Definición de las tareas y obligaciones	1	35
				Jornada laboral	2	
			Responsabilidad	Grado de autonomía	3	1
			Recompensa	Número de reconocimientos a los empleados	4	2
				Grado de satisfacción	5,6,7	3,4
				Sanciones	8	5
			Desafío	Reto que se pone el trabajador	17	8
			Relaciones	Porcentaje de interacción entre la gerencia y empleados	9,10	9
				Interacción entre compañeros de trabajo	13	
			Cooperación	Grado de apoyo	14,15	10,11,12
				Nivel de crítica	16	
			Estándares	Niveles de rendimiento	18	13
			Conflictos	Grado de tolerancia	19	14
Identidad	Grado de identificación	20	15			
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Permanencia del personal	Según (Veliz, 2018), “El concepto de permanencia se	Se mide a través de un cuestionario de 7 preguntas tomando en cuenta	Compromiso organizacional	Nivel de compromiso	21	15

	entiende coloquialmente como la duración firme, perseverante, constancia, estabilidad, inmutabilidad de un trabajador como un acto voluntario y consiente”.	a los indicadores para la realización de ellos.	Ambiente organizacional	Nivel de satisfacción	14,18,19,8,5	6,7
			Apoyo organizacional	Grado de apoyo	15,11,4	10,11,12

Nota: Elaborado con base en “Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de Call Center Internacional en la empresa SETEL periodo 2015-2016” por (Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, 2017); “Influencia del Clima organizacional en la retención del talento humano en la empresa AB” por (Santamaría, 2019).

Capítulo 4: Diseño del estudio de caso

4.1 Recolección de la información

Para la recolección de datos, primeramente, se procedió con la revisión y validación de los instrumentos de investigación por juicio de los docentes lectores, posteriormente se aplicó la encuesta a los 10 trabajadores y la entrevista al gerente, obteniendo la información requerida y concluyendo con éxito, debido a que se recolectaron en el transcurso de tan solo 2 días.

La entrevista al gerente de la organización se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa de manera presencial con una duración de 25 minutos, desarrollándose en un ambiente amigable, por lo que se procedió a grabarla para posteriormente transcribirla y facilitar su análisis. En lo que respecta a la encuesta, se aplicó de manera presencial a los trabajadores que se encontraban laborando en la empresa, y a aquellos que se encontraban en su día de descanso, se procedió a enviar un Link de la encuesta por medio de WhatsApp, la cual se elaboró en la plataforma Google forms.

4.2 Análisis de la información

Para analizar la información obtenida de la encuesta en Google forms se utilizó la herramienta de Excel, ya que permite resumir de manera clara y comprensible la información obtenida, para lo cual se aplicaron las funciones como: suma, promedio y gráficos porcentuales.

Debido a que el estudio de caso hace referencia al clima organizacional como un factor influyente en la permanencia del personal, se procedió a establecer la relación entre las dos variables mencionadas. Cabe mencionar, que existen distintos coeficientes de correlación entre los más utilizados se encuentran en coeficiente de Pearson y Spearman. Sin embargo, cada uno de ellos se utiliza en casos diferentes, el primero se utiliza cuando los datos siguen una

distribución normal y el otro cuando no. Por lo tanto, en primera instancia se procedió a realizar las pruebas de normalidad para cada una de las dimensiones de cada variable en la aplicación SPSS, teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es <50 la prueba que se ajusta es la de Shapiro Wilks (Romero-Saldaña, 2016).

El resultado del test de Shapiro Wilks es la hipótesis de que la muestra no proviene de una población normal. El valor de significancia utilizado es de 0,05, que se compara con el valor de significancia de los datos de estudio de caso luego de haber aplicado la prueba. En el caso de ser $>0,05$ la H_0 se acepta, y si $<0,05$ H_0 se rechaza, es decir si se acepta quiere decir que sigue una distribución normal o si no lo contrario (Romero-Saldaña, 2016).

Con respecto, a la entrevista se procedió a transcribir en Word la grabación facilitando su posterior análisis, y así con las dos herramientas aplicadas poder alcanzar los objetivos propuestos.

4.3 Redacción del informe

El presente trabajo de investigación consta de 4 capítulos, además de sus conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y sus anexos. A continuación, se detallan cada una de estas partes mencionadas para su mejor comprensión.

En el capítulo 1 se desarrolla una descripción del caso, empezando con la introducción, puesto que, es una descripción sencilla, directa y concisa de las ideas principales del tema de estudio, lo que permite al lector introducirse en el tema; se explica brevemente el problema de la organización y las herramientas que se utilizarán para analizar el clima organizacional y la permanencia del personal. Así mismo, se justifica la importancia de desarrollar esta

investigación y, por ende, a quiénes va a beneficiar y qué es lo que se persigue alcanzar con este estudio.

En el capítulo 2 se desarrolla el marco referencial, para lo cual se empezó con los antecedentes investigativos, siendo estudios previos significativos y relevantes sobre el tema que se está tratando, los cuales aportan conocimiento al estudio, prosiguiendo con el desarrollo del marco teórico en el que se describen palabras claves del tema de investigación. Y por último se redacta el marco legal e institucional en que se sustenta este estudio de caso.

En el capítulo 3 se describe el proceso metodológico utilizado, es decir, se detalla el enfoque, el alcance de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. También, se realiza la descripción de la unidad de análisis, se analiza cada una de las variables para identificarlas como dependiente o independiente, y así mismo, se definen las dimensiones e indicadores de cada una de ellas. Y, por último, la construcción del cuestionario de encuesta y entrevista alineados a la operacionalización de variables.

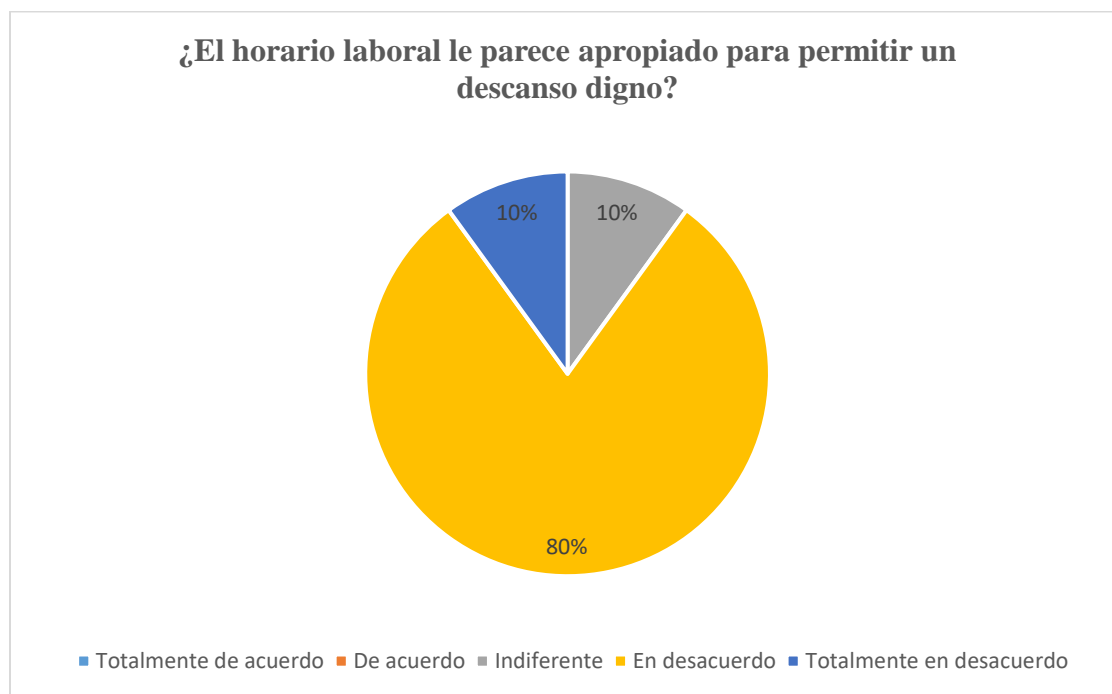
Finalmente, en el capítulo 4 se detalla sobre el diseño del estudio de caso, en donde se describe el procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de información, tanto de encuesta como de la entrevista, luego se detallan las herramientas y las pruebas estadísticas que se utilizaron para analizar la información. Posteriormente, se desarrolla la presentación y análisis de resultados del caso. Y, se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

4.4 Presentación

Con el fin de cumplir con los objetivos específicos 1 y 2, se procede a analizar cada una de las dimensiones del clima organizacional.

Figura 1

Estructura



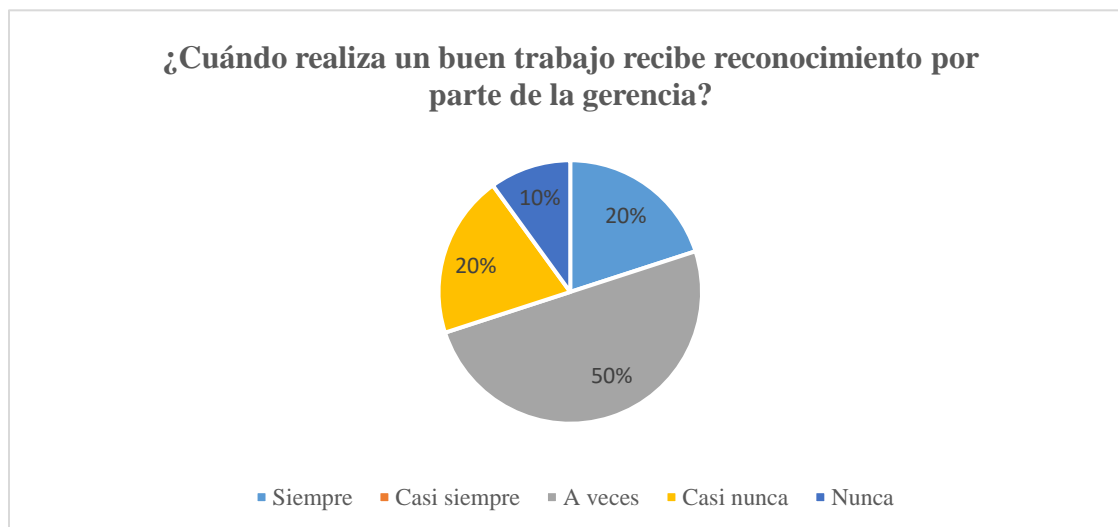
Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

El 80% de los trabajadores concuerdan que el horario laboral no es apropiado, es decir, que la mayoría no se encuentran a gusto con el período de tiempo que se labora diariamente, ya que al sobrepasar el tiempo establecido como adecuado dentro de la organización impide la ejecución de las actividades personales y con ello, el poder descansar adecuadamente, generándoles desmotivación. En otras palabras, el trabajar extensas horas afecta la vida personal.

Así también, Ahumada & Díaz (2022), en su investigación concluye que, la carga laboral es un factor que afecta el equilibrio entre trabajo y vida privada, incluso afectando el bienestar y la salud de los empleados, generando disminución de satisfacción laboral, estrés y la enfermedad de burnout, y así mismo aumenta la intención de renuncia. Por ende, el equilibrio entre la trabajo y vida privada es objeto de atención, debido a su gran influencia en la vida de los trabajadores, y si las empresas pudieran brindar más apoyo organizacional, se podría reducir en cierta medida el agotamiento causado por el conflicto entre trabajo y vida privada, y así mejorar el desempeño. Por otra parte, el Código de trabajo (2005) , menciona que se debe trabajar 8 horas diariamente y 40 horas a la semana, por ende, el trabajar extensas horas puede causar agotamiento y con ello acarrear otras enfermedades, las cuales pueden ser fatales, así como menciona la OIT (2021), que durante el año 2020 se registraron 745.000 casos de cardiopatías isquémicas y accidentes cerebrovasculares a causa de las largas jornadas laborales.

Figura 2

Recompensa

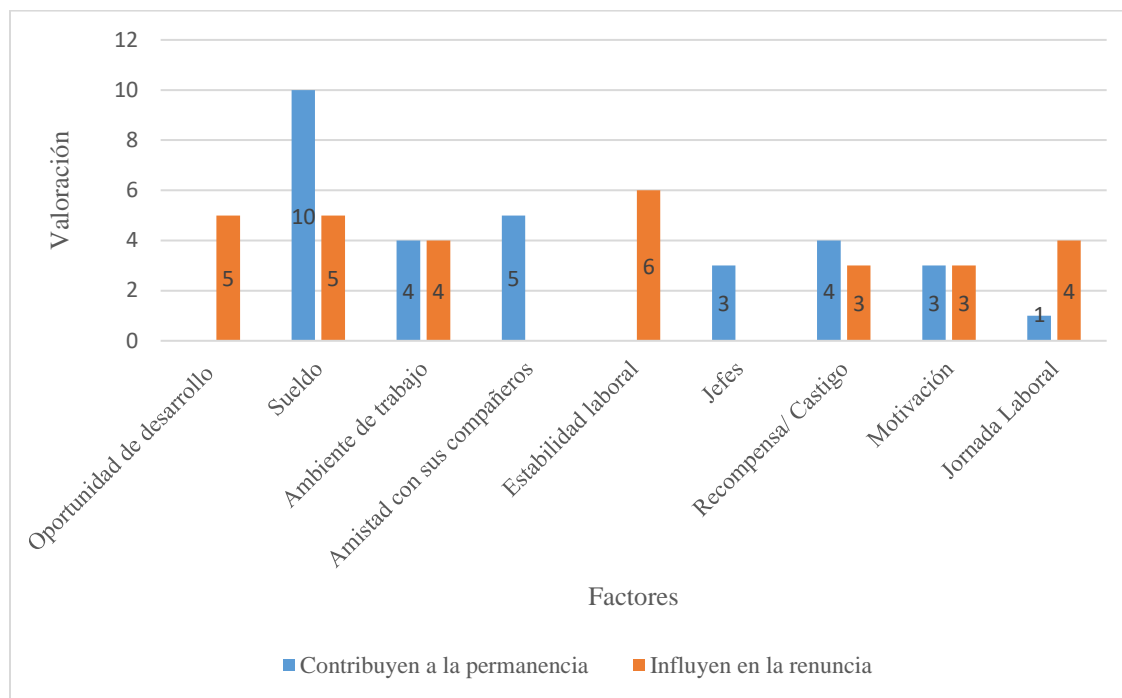


Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

Con respecto a los reconocimientos por realizar un buen trabajo, el 50% concuerda que a veces se les recompensa, un 20% manifiesta que siempre se les otorga, pero un 20% y 10% anuncia que casi nunca y nunca respectivamente se les brinda recompensas, coincidiendo con la respuesta dada por la gerencia, en el que mencionaban que los reconocimientos solo se les concedía a quienes se desempeñan mejor anualmente, es decir, a quienes se esfuerzan en efectuar más ventas y desarrollar con eficiencia sus actividades, esto causa insatisfacción a los trabajadores, ya que es escasa la motivación. Sarmiento Mosquera & Torres Murillo (2017) también mencionan en su estudio que existe inconformidad en cuanto al reconocimiento, el personal se siente descontento al ver que la entidad no brinda reconocimientos, ni incentivos al trabajador que más se ha esforzado. Así mismo, Ferragud (2019) en su investigación obtuvo que el 85,5% afirma que la retribución económica no está acorde a la cantidad y calidad de trabajo que efectúan, por lo que creen que no es justo lo que reciben. Este también es el caso de las empresas arequipeñas Arias Gallegos (2013), ya que no estimulan, ni recompensan a sus empleados, lo cual se debe considerarse como urgencia, ya que las recompensas tienen injerencia en la motivación y satisfacción del trabajador.

Figura 3

Factores que contribuyen a la permanencia e influyen en la renuncia a la empresa

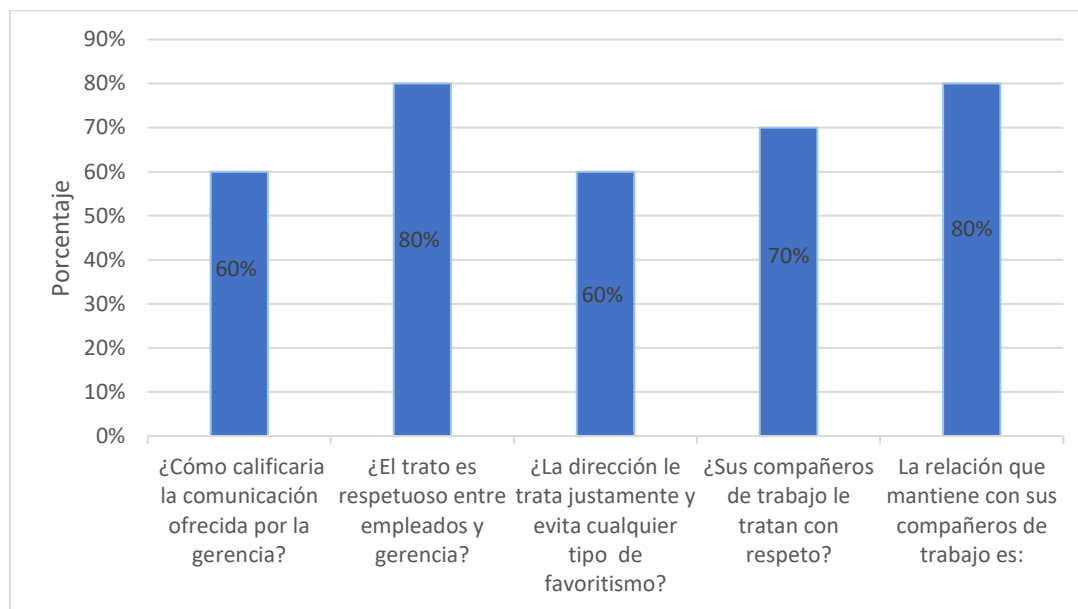


Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

Según estos resultados obtenidos, refiriéndose a aquellos factores que contribuyen a la permanencia de los trabajadores, los que más sobresalen son; el sueldo, la amistad con sus compañeros y la recompensa. Un 100% concuerda que el sueldo es principal elemento que apoya a la decisión de permanecer en la empresa, ya que la remuneración ofrecida por la empresa de estudio es superior a la que oferta la competencia en ese sector, así mismo, un 50% afirma que la amistad con sus compañeros es una razón para mantenerse en la empresa, y, por último, el 40% concuerda que otorgar recompensas motiva a los trabajadores a la permanencia en la empresa.

Por otro lado, entre los principales factores que influyen en la decisión de abandonar la empresa están; la estabilidad laboral, el sueldo, oportunidad de desarrollo, ambiente de trabajo y jornada laboral, con un 60%, 50%, 50%, 40% y 40% respectivamente. En lo que respecta a la estabilidad laboral, un 60% afirma que existe inestabilidad en la empresa, debido a que no se encuentran laborando con un contrato, generándoles inseguridades sobre su permanencia, así como en el estudio de Barboza et al. (2021) en que menciona que la estabilidad laboral es desfavorable, ya que la mayoría de los trabajadores no disponían de un contrato que les indique su estabilidad por un determinado tiempo. Por otra parte, el sueldo que perciben no se rige a la ley, por ende, cuando se les presenta una mejor oferta laboral optan por abandonar la empresa. Concordando con los resultados de Madero (2019) que las personas les dan más importancia a los incentivos de tipo monetario. Sin embargo, actualmente los empleados buscan cada vez más flexibilidad un equilibrio entre vida laboral y personal; por ende, las que ofrezcan estos aspectos tendrán mayor capacidad de atraer y retener a colaboradores. Ya que, el tener que trabajar extensas horas les causa desmotivación, incluso la Organización Internacional del Trabajo (2021) menciona que puede provocar numerosos daños mentales, físicos y sociales.

En cuanto, a la oportunidad de desarrollo, la empresa no puede brindar esa posibilidad, dado que, la única función de los trabajadores es la de servicio en atención al cliente, convirtiéndose así en una de las razones para abandonar la organización.

Figura 4*Relaciones*

Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

Con respecto a las relaciones existentes entre la gerencia y trabajadores, se puede evidenciar que la comunicación ofrecida por la gerencia es regular (60%), esto se debe a que el directivo no suele pasar con frecuencia en la empresa, coincidiendo con Barboza et al. (2021) en el que obtuvo como resultado que el liderazgo es desfavorable (62%), por la poca comunicación y presencia del propietario. Sin embargo, el trato casi siempre es respetuoso, concordando con los resultados de la investigación de Muguerza & Salvador (2015) que el respeto es lo principal para el dueño del hostel, por lo tanto, sus trabajadores son tratados como tal, fomentando un ambiente de familiaridad.

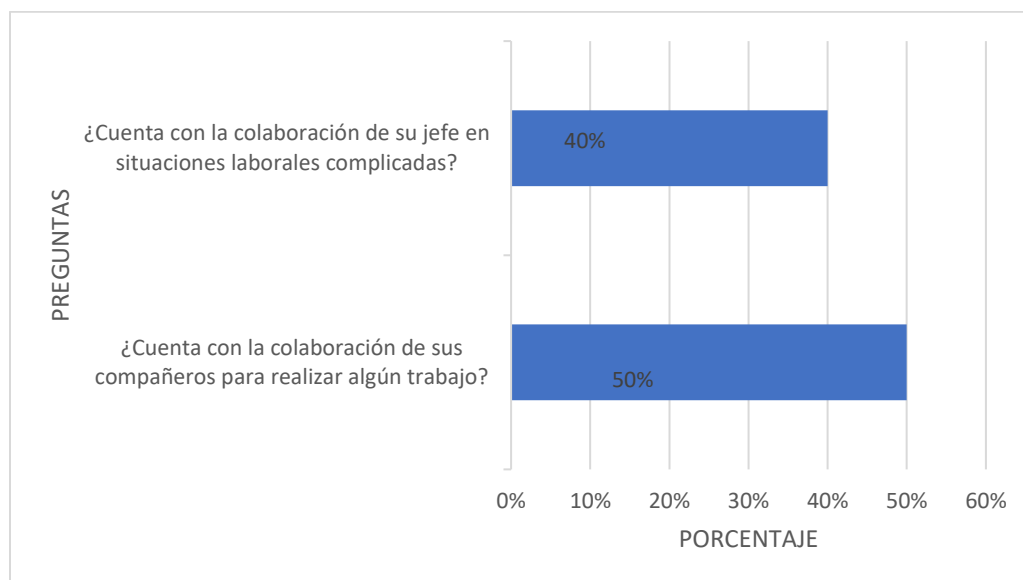
Por otro lado, el 60% de los encuestados afirma que en ocasiones existe el favoritismo, lo que genera inconformidades, desmotivación y rivalidades, volviéndose así, en una de las causas

de la relación regular entre compañeros, lo que produce un mal ambiente laboral. Así también Freire Acosta (2022), afirma que “estos actos de favoritismo afectan a los demás empleados, quienes perciben que a pesar de sus esfuerzos y dedicarse a realizar sus labores no son considerados”.

Por lo anterior expuesto y por lo que se puede observar en la gráfica se ratifica una relación regular (80%) entre trabajadores, ya que en muchas ocasiones los compañeros no suelen comunicarse con respeto provocando conflictos entre los mismos; hallazgo parecido al de Barboza et al. (2021) en el que obtuvo que el (57%) de los trabajadores refieren a las relaciones interpersonales como regular, situación que podría mejorar con una mayor interacción y comunicación entre compañeros de trabajo.

Figura 5

Cooperación

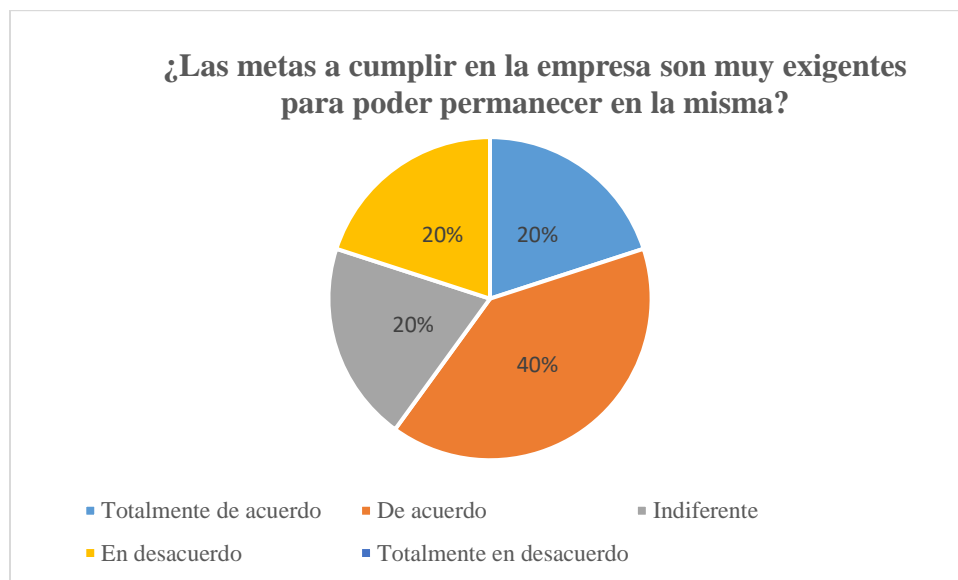


Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

El 40% de los encuestados concuerda que en la mayoría de ocasiones la gerencia sí les brinda apoyo en situaciones complicadas; resultado parecido a Muguerza & Salvador (2015) en el que menciona que los dueños de la empresa les dan confianza a sus trabajadores, tratan de hablar con ellos y si necesitan de algo, ellos se lo dan, con el fin de que se sientan apoyados y respaldados por la empresa.

En cuanto, a la colaboración de parte de los compañeros, el 50% de trabajadores afirma que solo aveces se puede contar con su ayuda, es decir que en ocasiones los compañeros no brindan su apoyo; resultado parecido a Zegarra & Carbonell (2020) en el que el personal no persigue una meta común, solo se inquieta por alcanzar sus metas personales, retrasando las actividades, causado por el individualismo del empleado.

Por ende, Toro Suarez (2015) el texto nos indica que el trabajo en equipo se debe practicar frecuentemente, sistemáticamente y sobre todo muy bien organizada en la empresa, teniendo en cuenta que los resultados serán los mejores, favoreciendo tanto a clientes internos como a los externos, además de crear un ambiente laboral saludable, que genere un estado de ánimo positivo en los integrantes de la organización y que tenga canales de comunicación eficientes.

Figura 6*Desafío*

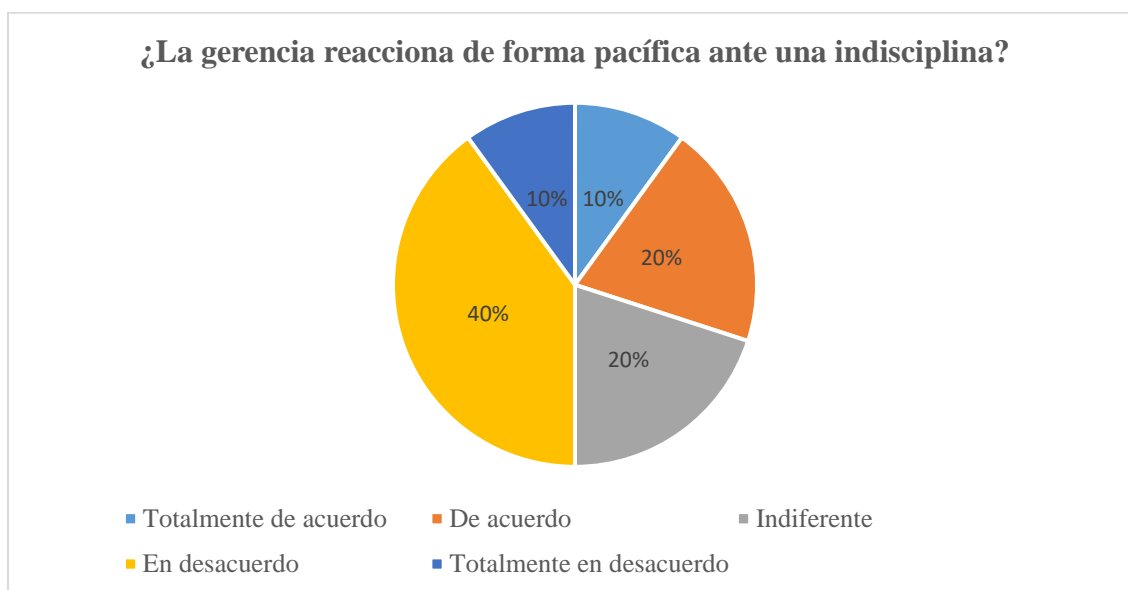
Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

En la dimensión desafío, el 60% de los trabajadores están de acuerdo (40%) y totalmente de acuerdo (20%), en afirmar que la empresa les exige un alto rendimiento para poder permanecer en su puesto de trabajo, esto, se presenta por los que vendedores deben cumplir con una meta de ventas mensual, que lógicamente dependiendo de la temporada de ventas se puede o no alcanzar. Concordando con los resultados de Sarmiento Mosquera & Torres Murillo, (2017), que solo algunas veces (50%) los trabajadores puede cumplir con la meta mensual asignada, lo que genera un ambiente tenso por la presión que experimentan por alcanzar esas metas. Así mismo, Arias Gallegos (2013) menciona que “los trabajadores perciben que se les exige un desempeño orientado al perfeccionamiento, pero como contraparte no se les brinda el apoyo, ni las recompensas necesarias para cumplir con los objetivos”, situación que se presenta en la empresa caso de estudio. Por ello, Apiquian (2007) manifiesta que el exigirles a los

trabajadores un alto nivel de rendimiento puede causar estrés crónico ocasionados el síndrome de bournout que se caracteriza por; despersonalización, agotamiento emocional y sentimiento de bajo logro personal, causando la impuntualidad, el ausentismo y el abandono del labor.

Figura 7

Conflictos



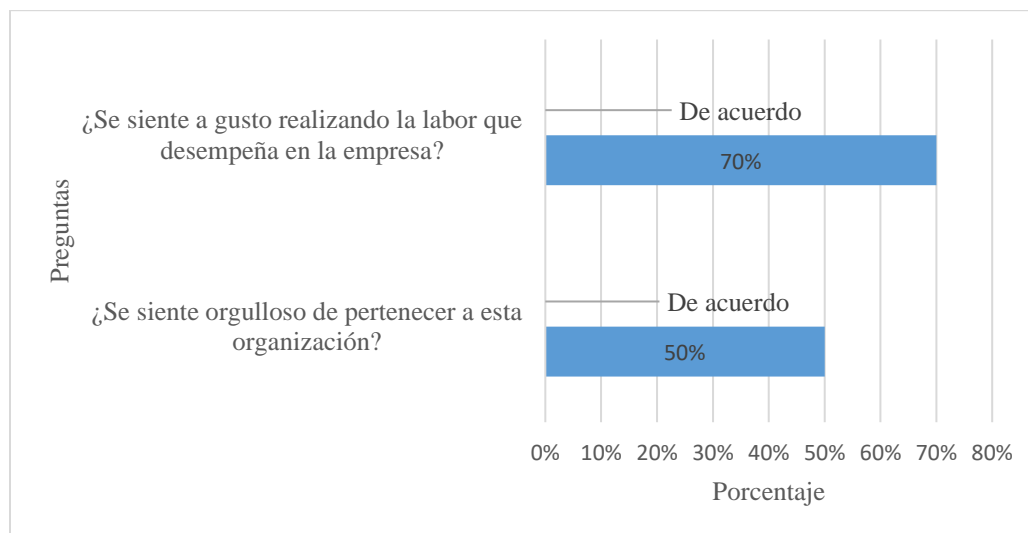
Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

Con respecto a la dimensión conflicto, se evidencia que la gerencia no reacciona de forma pacífica ante una indisciplina, dado que el 10% está totalmente en desacuerdo y el 40% está en desacuerdo con la afirmación “La gerencia reacciona de forma pacífica ante una indisciplina”, sin incluir que el 20% de trabajadores todavía no han experimentado dicha situación. Basándonos en dichos resultados, se puede decir que la dirección no tiene la capacidad de enfrentar ciertos problemas, dejándose llevar por impulsos, causando que sus trabajadores se desanimen o tengan temor al permanecer en la empresa. Resultado diferente a Santamaría (2019) con una postura y autoridad que fomenta un ambiente de trabajo saludable, los empleados se

sienten cómodos expresando sus opiniones sin miedo. En esta línea, Paternina & Dominguez (2021) nos menciona que es necesario crear procesos efectivos de resolución y prevención de conflictos para minimizar los conflictos en el lugar de trabajo. Esto se debe a que los conflictos son inevitables en las relaciones laborales y deben ser tratados. Así mismo, Huapaya (2022) es importante que la alta dirección desarrolle su capacidad de negociación para abordar los conflictos de la empresa. Esto también fomenta un mayor pensamiento y aprendizaje al fomentar procesos de diálogo que ayudan a crear valor y conocimiento. Al mejorar sus habilidades de comunicación y negociación, la alta gerencia puede enfrentar mejor cualquier nuevo desafío en el mundo físico, social o comercial.

Figura 8

Identidad



Nota. Resultados de la encuesta desarrollada al personal operativo de la empresa Stonne Shoes.

El 70% de los trabajadores se siente a gusto realizando la labor que desempeñan, resultado parecido a Mugerza & Salvador (2015) en donde la mayoría de sus trabajadores se desempeñan con compromiso y se obtienen resultados favorables, debido a que, reciben de parte de sus directivos todo lo que necesitan para desarrollar su trabajo. Sin embargo, solo el 50% de ellos se siente orgulloso de permanecer en la empresa, lo que significa que a la mayoría de los trabajadores les gusta su labor, pero no se sienten a gusto desarrollándolo en la empresa Stonne Shoes, esto se debe a varios factores negativos que ya se mencionaron en las anteriores preguntas, los cuales afectan su completa satisfacción y, por ende, su identidad; resultado similar a Barboza et al. (2021) quienes manifiestan que la dimensión identidad es desfavorable (62%), por lo que hay que prestarle bastante atención, ya que podría causar la alta rotación de personal, lo que perjudicaría la atención al cliente.

También, la investigación de Crabtree (2013), manifiesta que solamente el 13% de los trabajadores sienten pasión por su trabajo, es decir que el 87% está desconectado y por lo mismo tienden a ser menos productivos. Para ello, la solución es que los empleadores pongan atención a los requerimientos de los empleados, se comuniquen con ellos, diciéndoles lo que se espera de ellos, elogiarlos cuando hacen bien su trabajo, animarlos a crecer, darles las herramientas necesarias y la oportunidad de sentirse desafiados, con el fin de incrementar su satisfacción.

Ahora bien, en toda empresa el factor humano es primordial para la ejecución de las distintas actividades, por lo mismo, es importante cuidar y valorar al talento humano, sobre todo al competente.

Por otro lado, en cuanto a las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada a la gerencia, se determinó que son algunos los factores que influyen negativamente en el ambiente organizacional, los cuales inciden en la decisión de abandonar la empresa. Entre ellos se

encuentra la extensa jornada laboral que no les permite tener un descanso digno, causando la desmotivación de los trabajadores tal como lo afirma el 80% de los encuestados al no estar satisfecho con la cantidad de horas a laborar. Por lo tanto, es necesario que se dé la oportunidad de que los trabajadores tengan equilibrio entre trabajo y vida social, ya que cada persona tiene sus propias ocupaciones y responsabilidades que cumplir, y el trabajar extensas horas no les permite ejecutar sus actividades personales, e incluso les aísla de sus seres queridos.

Además, cabe mencionar que trabajar sobrepasando la capacidad de uno mismo puede llegar a deteriorar a la persona, y con ello acarrear enfermedades como, por ejemplo, el estrés y otros trastornos mentales. En este sentido, es importante que la empresa ofrezca una flexibilidad en los horarios de trabajo, para la protección tanto de la salud mental como de la física de los colaboradores, de manera que contribuyan a un mejor rendimiento.

Con respecto a los reconocimientos, se concluye que solo los trabajadores que se encuentran afiliados y formalmente contratados por la empresa reciben recompensas, generando desmotivación a quienes no son partícipes de estos reconocimientos, y con ello disminuyendo su entusiasmo de seguir laborando en la empresa y únicamente cumplen las actividades por obligación y costumbre sin orientarse a un buen desempeño laboral.

Por ende, es fundamental motivar a los trabajadores, Peña & Villón (2018) nos menciona que las empresas con alta satisfacción y motivación de los empleados tienen una alta satisfacción del cliente, al igual que se logra que se desarrolle un sentido de pertenencia y a la vez su desempeño sea mejor, brindando resultados positivos que contribuyen al éxito de la organización”.

Por otra parte, las sanciones que se aplican al momento de cometer un error son bastante rígidas en vista que se le descuenta el precio de venta al público del producto y no el coste de este, desmotivando aún más a los trabajadores a permanecer en la empresa, ya que resulta bastante perjudicante para el trabajador, convirtiéndose así, en una de las causas de desvinculación,

A esto también se le añade que los colaboradores se limitan a expresar sus opiniones dado que no tienen una buena relación y comunicación con sus directivos, ya su relación es estrictamente laboral e incluso se afirma que el estilo de liderazgo que se aplica es autoritario, donde no existe una adecuada comunicación, falta de motivación, apoyo y comprensión, generando un ambiente tenso, de desconfianza e inseguridad.

Por consiguiente, se recalca que en la entidad no existe la oportunidad de desarrollo, dado que, el único puesto vacante es la de servicio al cliente, de tal manera que, a la primera oportunidad de una mejor oferta laboral, el trabajador decide abandonar la empresa, ya que las personas siempre están en constante búsqueda de mejores oportunidades.

Otro punto importante es el que la empresa exija un rendimiento bastante alto para poder ser contratado y, sin embargo, no se les retribuya acorde a las exigencias requeridas, generando inseguridades de permanecer desde el primer día de inserción al puesto de trabajo.

Ahora bien, los colaboradores al no estar satisfechos con las recompensas recibidas o creen que son injustas, se presentan situaciones como; la disminución de desempeño, falta de compromiso, incremento de quejas, ausentismo, aumento de búsquedas de empleo, deterioro de ambiente laboral y prestigio institucional, escases de desarrollo organizacional, entre otros (Armas Ortega et al., 2017). Por ende, es necesario ofrecer un sueldo que se ajuste a las

necesidades de los trabajadores, así como al horario de trabajo, incluso se debe incrementar la motivación para evitar la alta rotación.

En el caso de la empresa Stonne Shoes es evidente que la empresa no brinda un clima organizacional adecuado, debido a que los trabajadores no se sienten cómodos laborando ahí, evidenciándose con los constantes atrasos que al final se les descuenta del sueldo, continuas quejas, faltas injustificadas, comportamientos de indisciplina, falta de compromiso e irresponsabilidad, hasta finalmente conseguir que se les despida. Eso hace que la empresa tenga que invertir nuevamente en procesos de selección, lo que desencadena otros problemas.

Finalmente, con el propósito de dar cumplimiento al **objetivo general**, primeramente, se procedió a realizar las pruebas de normalidad para cada variables e dimensión, con el propósito de elegir correctamente el coeficiente de correlación a utilizar y evitar errores, y así se continuó a desarrollar la correlación para cada una de las dimensiones de cada variable.

4.4.1 Prueba de normalidad

Según, (Romero-Saldaña, 2016)“Las pruebas de normalidad o pruebas de bondad son herramientas que permiten verificar que tipo de distribución siguen nuestros datos y, por medio de ello, ver que pruebas paramétricas o no podemos llevar a cabo en el contraste estadístico”.Esto evitara análisis erroneos por el uso incorrecto de los diferentes coeficientes.

La prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Wilks determina si los datos aparecen normalmente distribuidos cuando el tamaño de la muestra es igual o inferior a 50, por lo tanto en este caso como la muestra es de 10 personas se aplicara la misma (Romero-Saldaña, 2016).

Tabla 2*Prueba de normalidad*

Variable	Dimensiones	Código	Test Normalidad(p) Shapiro-Wilk	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Clima organizacional		CO	,225	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Estructura	E	,000	Se rechasa Ho	No paramétrica	Spearman
	Responsabilidad	RS	,245	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Recompensa	RC	,861	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Relaciones	RL	,119	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Cooperación	CP	,152	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Desafío	D	,177	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Estándares	E	,000	Se rechasa Ho	No paramétrica	Spearman
	Conflictos	CF	,389	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Identidad	I	,009	Se rechasa Ho	No paramétrica	Spearman
Permanencia			,689	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Compromiso organizacional	CO	,008	Se rechasa Ho	No paramétrica	Spearman
	Ambiente organizacional	AO	,603	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
	Apoyo organizacional	APO	,341	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson

Nota: Elaborado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v23

Cuando el índice de significancia(p) tiene un valor superior a 0,05 se acepta que los datos siguen una distribución normal, pero si por el contrario es menor a 0,05 los datos no son normales, por medio de esto se puede aceptar o refutar la hipótesis. En la anterior tabla se puede visualizar claramente que la mayoría de datos analizados tienen una distribución normal.

Por lo tanto, para el análisis de reciprocidad en la situación de los datos no paramétricos se procederá a utilizar el coeficiente de Spearman y por el contrario para los datos paramétricos se usará el coeficiente de Pearson.

Tabla 3

Coefficientes de correlación asignados

	Permanencia (P)	Compromiso organizacional	Ambiente organizacional	Apoyo organizacional
Clima Organizacional (CO)	Coeficiente de Pearson			
Estructura		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman
Responsabilidad		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Recompensa		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Relaciones		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Cooperación		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Desafío		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Estándares		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman
Conflictos		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Pearson	Coeficiente de Pearson
Identidad		Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman	Coeficiente de Spearman

Nota: Elaborado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v23

Luego de asignar los coeficientes a cada dimensión, se procedió a aplicar el coeficiente correspondiente.

4.4.2 Analisis de Correlación

Tabla 4

Correlación dimensional

			Permanencia		
			Compromiso organizacional	Ambiente organizacional	Apoyo organizacional
			<i>Coeficiente Spearman rs/ Pearson</i>	<i>Coeficiente Spearman rs/Pearson</i>	<i>Coeficiente Spearman rs/Pearson</i>
Clima organizacional	Estructura	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-0,48 ,895	rs=,176 ,007	rs=-,177 ,625
	Responsabilidad	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,056 ,012	r=-,010 ,079	r=,154 ,670
	Recompensa	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,204 ,010	r=,799** ,006	r=,740* ,014
	Relaciones	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,739 ,015	r=,529** ,002	r=,803 ,023
	Cooperación	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,376 ,284	r=,533 ,033	r=-,075 ,000
	Desafío	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=,258 ,471	r=-,669* ,034	r=,416 ,232
	Estándares	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,236 ,012	rs=,143 ,043	rs=,289 ,419
	Conflictos	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,438 ,205	r=,862** ,001	r=,121 ,739
	Identidad	<i>Coeficiente Spearman rs Sig. (bilateral)</i>	rs=-,004 ,002	rs=-,152 ,675	rs=-,070 ,848
			n	10	10

Nota: Elaborado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v23

Para dar cumplimiento al objetivo general y responder a la pregunta de investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman y Pearson, puesto que las pruebas de normalidad dieron resultados distintos en cada dimensión. En ciertas dimensiones se determinó que la correlación es alta, en otra media baja y en otros casos que no existe correlación alguna.

Cabe mencionar que el nivel de significancia “p” de cada reciprocidad es el factor que determina si existe o no relación, para lo cual se interpreta en forma de hipótesis de la siguiente manera:

En efecto, en algunas dimensiones se acepta la H_0 , pero en su mayoría se rechaza como en el caso de la dimensión compromiso organizacional ya tiene una correlación negativa débil - 0,204 con la recompensa, así mismo el ambiente organizacional tienen una correlación positiva muy fuerte 0,862 con los conflictos y por último el apoyo organizacional tiene una correlación positiva muy fuerte del 0,803 con las relaciones. Es decir, que para que el personal se comprometa con la entidad la recompensa tiene que ser lo suficientemente satisfactoria, puesto que mientras más alta sean esos reconocimientos, mucho mayor será el agradecimiento del trabajador hacia la empresa, con ello viene la responsabilidad y el deseo de permanecer en la entidad. Así también, la forma de reaccionar de la gerencia ante situaciones complicadas influye en el ambiente organizacional, por ende, a fin de mantener un ambiente ameno en la empresa se debe saber controlar mejor los conflictos. Y, por último, están las relaciones con una correlación del 0,803 con el apoyo organizacional, ya que dependiendo de cómo sea la relación entre directivos, empleados, y compañeros puede existir la confianza de apoyarse mutuamente.

Por el contrario, la estructura no tiene ninguna correlación con el compromiso organizacional ya que de ello no depende que los trabajadores se comprometan con la empresa, si no de otros factores como los que se mencionaron anteriormente, de igual forma la

responsabilidad no tiene correlación con el apoyo organizacional, así también está la identidad que no tiene relación con el apoyo organizacional.

Tabla 5

Correlación de variables

		Permanencia
Clima Organizacional	<i>Coefficiente de correlación de Pearson</i>	,670*
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,027
	<i>n</i>	10

Nota: Elaborado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v23

Por último, el valor estadístico *r* de Pearson es 0,670 lo que significa que la reciprocidad es significativa. Por lo que se puede afirmar con un 95% de confianza, que, si existe una correlación positiva considerable entre la variable clima organizacional y la variable permanencia, porque el valor del sig. (bilateral) es de 0,027, que se encuentra por debajo del 0,05 requerido.

Matriz FODA

Ahora bien, con el propósito de comprender mejor la situación en que la se encuentra la entidad y con ello poder proponer estrategias para mejorar el ambiente laboral, se procede a elaborar la matriz FODA de acuerdo a los resultados de la encuesta, en donde se detallarán tanto los factores internos como externos. Los primeros se refieren a las debilidades y fortalezas y los segundos a las oportunidades y amenazas, los cuales se obtuvieron mediante la encuesta realizada al personal operativo y la entrevista efectuada al gerente.

Según Sánchez, (2020), “El foda es una herramienta clave para la evaluación detallada de la situación actual de una empresa sobre la base de sus debilidades y fortalezas , y en las

oportunidades y amenazas que existe en su entorno”. Así mismo, este instrumento proporciona una mejor idea de cómo crear estrategias y así tener una organización exitosa, dado a que este análisis contribuye a que la empresa pueda poner en práctica sus mejores estrategias y así ser mas competitiva, ya que a través de esto puede mejorar sus debilidades, así como hacer frente a sus amenazas para que pueda funcionar de la mejor manera y cumplir sus metas. (Jarquín & Palacios, 2014)

Tabla 6

FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sueldos competitivos que permiten atraer al personal. 2. Personal capacitado en atención al cliente. 3. Prestigio alcanzado por la empresa en la ciudad de Otavalo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar nuevo talento humano competitivo. 2. Acceso a nuevas herramientas gerenciales como, por ejemplo, el empowerment de los empleados. 3. Posibilidad de implementación de programas para la mejora del clima organizacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensas jornadas laborales. 2. Condicionamiento de los trabajadores al cumplimiento de metas demasiado exigentes para su permanencia en la empresa. 3. Falta de motivación al personal lo que provoca alta rotación acompañado de una nula capacitación e imposibilidad de desarrollo. 4. Inadecuada comunicación interna. 5. Relaciones interpersonales conflictivas. 6. Falta de procesos de selección técnicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de sanciones por incumplimiento de normativa laboral. 2. Alta dependencia de los trabajadores más antiguos. 3. Posible desprestigio de la empresa por la alta rotación del personal.

El primer paso para la formulación de estrategias es el desarrollo de la matriz Foda . En la tabla 6., se puede visualizar que entre sus factores internos, la empresa tiene 3 fortalezas que la distiguen de la competencia , sin embargo, también cuenta con 6 debilidades las cuales pueden obstaculizar su funcionamiento y su desarrollo. Por otro lado se tiene a los factores externos , entre ellos están 3 oportunidades las cuales pueden hacerla crecer tanto económicamente como en su prestigio, pero así también la empresa debe enfrentar unas 3 amenazas las cuales pueden perturbar el funcionamiento de la entidad, e incluso incurrir en más gastos, por ello es necesario que la entidad tome medidas para reducir los riesgos, así como su impacto, a fin de que la organización pueda cumplir con sus objetivos y metas.

Al finalizar la matriz foda, se prosigue a elaborar la matriz que evalúe los factores internos (EFI) y la matriz que valore los factores externos (EFE). Para las dos matrices primeramente se comienza enlistando los factores , para proceder a asignar a cada factor un valor entre 0,0 siendo sin importancia y 1,0 muy importante. Para luego a establecer una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, lo que significa 1 debilidad mayor , 2 debilidad menor, 3 fuerza menor y 4 fuerza mayor.

Tabla 7

Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Total
Fortalezas			
1.Sueldos competitivos que permiten atraer al personal.	0,12	4	0,48
2.Personal capacitado en atención al cliente.	0,12	4	0,48
3.Prestigio alcanzado por la empresa en la ciudad de Otavalo.	0,11	3	0,33

Valor ponderado	0,35		1,29
Debilidades			
1.Extensas jornadas laborales.	0,11	1	0,11
2.Condicionamiento de los trabajadores al cumplimiento de metas demasiado exigentes para su permanencia en la empresa.	0,10	2	0,20
3.Falta de motivación al personal lo que provoca alta rotación acompañado de una nula capacitación e imposibilidad de desarrollo.	0,09	1	0,09
4.Inadecuada comunicación interna.	0,10	1	0,10
5.Relaciones interpersonales conflictivas.	0,12	2	0,24
6.Falta de procesos de selección técnicos.	0,13	1	0,13
Valor ponderado	0,65		0,87
Total	1		2,16

Nota. Análisis de las fuerzas internas de la empresa Stonne Shoes.

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es un herramienta que valora las fuerzas y debilidades más significativas de un negocio” (Sanchez-Alzate et al., 2020), en otras palabras, esta herramienta permitirá conocer los puntos fuertes , así también sus deficiencias, para así, tomar las decisiones correctas.

En este caso se puede observar que tenemos un puntuación por debajo del 2,5, lo que representa que la entidad es débil interiormente en cuanto a su clima organizacional, por ende es necesario que se enfrente lo más pronto posible esas debilidades, debido a que si no se les presta la atención debida puede generarle muchos inconvenientes en el desarrollo y crecimiento de la entidad, así también, en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 8

Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Total
Oportunidades			
1.Incorporar nuevo talento humano competitivo.	0,18	4	0,72
2.Acceso a nuevas herramientas gerenciales como por ejemplo el empowerment de los empleados	0,14	3	0,42
3.Posibilidad de implementación de programas para la mejora del clima organizacional.	0,16	4	0,64
Valor ponderado	0,48		1,78
Amenazas			
1.Riesgo de sanciones por incumplimiento de normativa laboral.	0,2	1	0,2
2. Alta dependencia de los trabajadores más antiguos.	0,15	2	0,3
3.Posible desprestigio de la empresa por la alta rotación del personal.	0,17	2	0,34
Valor ponderado	0,52		0,84
Total	1		2,62

. Nota. Análisis de las fuerzas externas de la empresa Stonnes Shoes.

La matriz EFE diagnostica fuerzas externas que obstaculizan el crecimiento y la expansión de una organización, como oportunidades y amenazas. (Sanchez-Alzate et al., 2020). Esto le permite a la entidad conocer el entorno en el que se desenvuelve el negocio y con ello antitiparse a los problemas, y elegir el mejor camino a seguir para conseguir el éxito de la organización. El propósito de esto, es aprovechar las ventajas y disminuir el riesgo que acarrear las amenazas.

En este caso los resultados que se obtuvieron son que las oportunidades son mayores que las amenazas lo que demuestra que el entorno es favorable. Y su valor promedio es de 2,62, es decir que la organización se halla en una posición suficientemente estable.

Luego de conocer la situación e la que se encuentra la organización acerca del clima organizacional a traves de la aplicación de la entrevista y encuesta a los integrantes de la organización, se procedio a resumirlos en una matriz foda y asi evaluarlas en las matrices EFE Y

EFI , se procede a la elaboración de propuesta de estrategias con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes, y así mismo vencer las debilidades y reducir las amenazas que se presentan en el clima laboral de la organización Stonee Shoes.

Las estrategias que se mencionan a continuación permitirán mejorar el ambiente organizacional de la entidad, beneficiando así a la imagen de la misma y a la satisfacción de los empleados, y así también se reducirán gastos innecesarios en el proceso de selección y reclutamiento.

Tabla 9

Cruces estratégicos

Estrategias FO “Fortalezas y Oportunidades”	Estrategias FA “Fortalezas y Amenazas”
F1.O1. Sueldos competitivos que permiten atraer talento humano de calidad. F2. O2. Personal capacitado permite involucrarlos en la toma de decisiones para generar un sentido de pertenencia y responsabilidad.	F1.A3. Sueldos competitivos que permitan retener al talento humano y evitar la alta rotación.
Estrategias DO “Debilidades y Oportunidades”	Estrategias DA “Debilidades y Amenazas”
D3.O3 Considerar la implementación de programas de mejora del clima organizacional. D4.O2 Mejorar la comunicación a través de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	D1. A1. Cumplir con la jornada laboral que dispone el código de trabajo a fin de evitar sanciones. D3.A3 Motivar al personal para generar permanencia y evitar la alta rotación.

Nota: Estrategias elaboradas en base a los factores de la matriz foda

Tabla 10*Propuesta de mejora del clima organizacional*

Dimensión	Estrategia	Actividades	Frecuencia	Responsable
Estructura	Elaborar manuales de funciones.	-Aprobar y socializar a toda la empresa.	Una vez al año.	Gerencia
	Ofrecer flexibilidad en el horario de trabajo. Esto contribuirá a que los empleados tengan un balance entre trabajo y vida personal.	-Establecer un horario de trabajo acorde a las necesidades de la empresa y que brinde flexibilidad para los trabajadores, por ejemplo, de: 8am a 4pm o 12m a 8pm	Mensual	Gerencia
Responsabilidad	Asignar responsabilidades de acuerdo con el manual de funciones y conforme al puesto de trabajo, definir adecuadamente las delegaciones, y dar autonomía en la planificación y ejecución de las actividades propias de cada puesto de trabajo.	-Realizar reuniones para conocer mejores las habilidades de cada empleado. -Dar autonomía en la planificación y ejecución de las actividades.	Trimestral	Gerencia
Recompensa	Implementar un sistema de reconocimiento que premie y reconozca el buen desempeño de los empleados, a fin de que se sientan más motivados.	-Reconocimientos en público. -Otorgar diplomas de excelencia o enviar notas personales de felicitaciones a quienes hayan logrado un mejor desempeño.	Mensual	Gerencia

		-Celebrar los cumpleaños de los trabajadores. -Brindar almuerzos gratis en los días más rentables para la empresa.		
Relaciones	Realizar actividades de integración para reforzar la idea de equipo y compañerismo.	-Día de campo. -Café de integración -Paseos -Jornadas deportivas	Semestral	Gerencia
	Elaborar códigos de ética para regular las actitudes y comportamientos de los trabajadores.	- Aprobar y socializar a toda la empresa.	Siempre	Gerencia
	Fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales entre trabajador y empleador.	-Desarrollar reuniones internas de forma periódicas en donde se pueda compartir pensamientos, ideas e incluso pedir ayuda.	Una vez al mes.	Gerencia
Cooperación	Establecer una meta que involucre a todos.	- Establecer un objetivo principal y asignar OKRs (objetivos y resultados claves) a cada miembro para lograr ese objetivo principal. -Recompensar la cooperación.	Mensualmente	Gerencia
Desafío	Establecer metas realistas para que los trabajadores sientan que realmente puedan cumplir.	- Realizar reuniones periódicas en donde se los motive a alcanzar esas metas, recompensar esos logros y tratar sobre la importancia de incrementar la rentabilidad de la empresa.	Semestral	Gerencia
Estándares	Potenciar los objetivos y metas para lograr cada vez estándares	-Capacitar a los trabajadores en atención al cliente, ya que no solo incrementará las utilidades, si no	Trimestral	Gerencia

	más altos en calidad de servicio.	aumentará el sentido de pertenencia.		
Conflicto	Asistir a cursos de liderazgo y resolución de conflictos.	- Realizar reuniones periódicas para la resolución de conflictos. -Establecer mecanismos para la resolución de conflictos.	Trimestral	Gerencia
Identidad	Realizar actividades que fortalezcan la identidad institucional.	-Mejorar el proceso de inducción. -Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones. -Mostrar interés por la labor que desempeñan los colaboradores.	Mensualmente	Gerencia

Nota: Elaboración de la propuesta de mejora del clima organizacional.

Conclusiones:

Por medio del diagnóstico desarrollado, se determinó que el clima organizacional es inadecuado para los trabajadores, principalmente porque que no cuentan con un manual de funciones en el que puedan basarse para ejecutar sus actividades, adicionalmente a esto, las recompensas son escasas, las relaciones laborales no son saludables entre compañeros, debido a la existencia del favoritismo para determinados trabajadores. Además, la comunicación no es efectiva entre compañeros de trabajo, ni entre los directivos y empleados. A esto se le añade que el sueldo no está acorde a la jornada laboral y, aun así, se les exija un alto rendimiento, lo que genera desmotivación a los colaboradores, ya que, al cumplir con las extensas jornadas laborales les impide descansar adecuadamente y desarrollar sus actividades personales.

Por otro lado, se identificó que los principales factores que inciden en la decisión de permanecer en la organización es la oportunidad de desarrollo, estabilidad laboral, el sueldo que se ajuste a las necesidades de los trabajadores, jornada laboral, motivación, y las relaciones interpersonales tanto entre los directivos y empleados, así como entre compañeros.

La propuesta incluye estrategias que involucra a todos los integrantes de la empresa, y principalmente a la gerencia, ya que es la responsable de hacer cumplir todos los puntos mencionados en la misma, a fin de que los trabajadores se sientan mucho más a gusto laborando en la empresa y con ello, motivarlos a permanecer en la organización y conjuntamente alcanzar los objetivos.

Finalmente, con los cálculos realizados, se afirma una relación significativa 0,670* entre la variable permanencia del personal y ambiente laboral, es decir que, al sentirse insatisfechos, ya sea con la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, entre otros., los trabajadores optan por desvincularse de la empresa o viceversa.

Recomendaciones:

Se sugiere que se elaboren manuales de funciones para que los colaboradores conozcan claramente cuál es su labor, posteriormente, se debe realizar actividades de confraternidad para que exista una buena relación tanto entre compañeros de trabajo como jefe y colaborador, adicionalmente, la gerencia debe capacitarse para mejorar la comunicación con los empleados, y así también su liderazgo, y con ello mejorar las relaciones, e incluso se perfeccionar la resolución de conflictos. Así también, es necesario que la empresa afiance sueldos que se ajusten al horario de trabajo o por el contrario ofrecer flexibilidad laboral para que los colaboradores tengan un balance entre trabajo y familia, y así también descansen adecuadamente. También, debe brindar incentivos económicos y salarios emocionales como muestra de agradecimiento y estimación a los trabajadores que se esfuerzan por alcanzar los objetivos, a fin de que se sientan valorados y con ello se aumente su productividad, lo que beneficiará al desarrollo de la organización.

Teniendo en cuenta los factores que inciden en la decisión de permanencia del personal, se recomienda que la gerencia trabaje principalmente en esos puntos, ya que se incrementará la intención de permanencia en la empresa al momento de sentirse seguro en su puesto de trabajo, con un sueldo que se ajuste a las necesidades de este, laborando las ocho horas con una alta motivación y con relaciones interpersonales saludables entre todos los miembros de la empresa.

Al solucionar los puntos críticos de la empresa, se sugiere que la empresa continúe con la solución de todos los puntos débiles que afectan al clima organizacional, aplicando las diferentes estrategias que se mencionan en la propuesta, a fin de mejorar su clima organizacional y con ello, crecer a través de un personal comprometido.

Finalmente, es crucial que se realice periódicamente un diagnóstico a la empresa acerca

del clima organizacional, para saber la situación de la empresa y cómo va avanzando en cuanto a las mejoras que se ha implementado, permitiendo seguir identificando falencias y, así mismo, la gerencia establezca medidas correctivas.

Bibliografía

- Abril, L. (2022, agosto 7). Ecuador es el tercer país de la región con más renuncias en los trabajos. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/ecuador-pais-region-renuncias-trabajos.html>
- Ahumada, M., & Díaz, F. (2022). Equilibrio entre trabajo y vida privada y sus efectos en la Salud de los trabajadores y trabajadoras. *Instituto de Salud Pública Ministerio de Salud*, 3-19. <https://www.ispch.cl/wp-content/uploads/2022/06/NT-Equilibrio-Vida-Trabajo.pdf>
- Álvarez, B., Castañeda, L., Gallo, C., Guzmán, W., Colmenares, R., Restrepo, D., Sánchez, L., Muñoz, G., Becerra, J., Ricardo, L., Gallego, D., Gonzáles, E., Miranda, M., Méndez, F., & Suárez, M. (2016). *PYMES: Gestión y Clima organizacional*. (CORUNIAMER). [https://books.google.com.ec/books?id=SWBgDwAAQBAJ&pg=PA110&dq=tipos+de+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiemaDh9P33AhXHmYQIHWh2CnwQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=tipos de clima organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=SWBgDwAAQBAJ&pg=PA110&dq=tipos+de+clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiemaDh9P33AhXHmYQIHWh2CnwQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=tipos+de+clima+organizacional&f=false)
- Apiquian, A. (2007). *El síndrome del Burnout en las empresas [Universidad Anáhuac México Norte]*. Repositorio Institucional, México. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>
- Arano-Chávez, R. M., Escudero-Macluf, J., & Delfín-Beltrán, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arias Gallegos, W. L. (2013). Clima Organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56. <https://doi.org/10.36901/illustro.v4i0.1262>
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. del P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales* (ECOTEC). <https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Ávila Baray, H. (2006). *Introducción a la Metodología de investigación* (Electrónica). <https://books.google.com.ec/books?id=r93TK4EykfUC&pg=PA48&dq=investigación+corr>

elacional&hl=es-

419&sa=X&ved=2ahUKEwjxp_PtpOH8AhWhTDABHWomBewQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=investigación correlacional&f=false

Barboza, S., Rivera, R., & Rafael, J. (2021). Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 31-41.

<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.161>

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 141-148.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

Bustos, F. G., & Giménez, B. G. (2011). *Manual de Recursos Humanos* (Uoc).

<https://books.google.es/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Cabanilla Guerra, M., Villalva Medina, C., & Bravo Acosta, O. (2023). Clima Laboral y

dirección estratégica de empresas: caso estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(1),

485-490. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3563/3505>

Cadena Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas- Cruz, E., de la Cruz-Morales,

F. del R., & Sangerman- Jarquín, D. Ma. (2017). Métodos cuantitativos, métodos

cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales.

Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 8(7), 1603-1617.

<https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>

Cardozo Sierra, A., & Zabaleta Vega, W. (2017). *Factores de insatisfacción laboral del personal*

en las Pymes textiles más representativas del Barriol Doce de Octubre en la ciudad de

Bogotá [Tesis de licenciatura. Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional,

Bogóta.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9477/CardozoAmanda2017.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. EL capital humano de las

organizaciones. En *Asamblea Nacional del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.* (The

McGraw, Vol. 13, Número 1).

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Código de trabajo. (2005). *Código del trabajo*. Código del Trabajo. Quito, Pichincha, Ecuador.

<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>

Cruz Robazzi, M. L. do C., Chaves Mauro, M. Y., Barcellos Dalri, R. de C. de M., Almeida da Silva, L., de Oliveira Secco, I. A., & Jorge Pedrão, L. (2010). Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud. *Revista Cubana de Enfermería*, 26(1), 52-64.

de servicio al público, L. O. (2010). Ley orgánica de servicio público, LOSEP. *Asamblea Nacional del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.*, 1-74.

https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf

Ecuador, A. C. del. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. *Quito: Tribunal Constitucional del Ecuador. Registro oficial Nro, 449, 1-207.*

<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

Empresa Actual. (30 de Septiembre de 2021). *Clima organizacional. Qué es y por qué hay que tenerlo en cuenta.* <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>

Equipo BeeDIGITAL. (24 de Marzo de 2022). *Ventajas de propiciar un buen clima laboral en tu negocio.* <https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/ventajas-de-propiciar-un-buen-clima-laboral-en-tu-negocio/>

Esparza-Montes, A., & Segovia-Romo, A. (2019). Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa. *VinculaTégica*, 1127-1138.

http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.31.pdf

Ferragud, C. E. (2019). *Propuesta para mejorar el clima laboral y resolución de situaciones conflictivas* [Tesis de licenciatura, Universidad del Siglo 21]. Repositorio Institucional .

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16876/Ferragud%20Cynthia%20Elizabeth%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fiallo-Moncayo, D., Alvarado-Andino, P., & Soto-Medina, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1(3), 1-4.
<https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena*, 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)65-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)65-99.pdf)
- Freire Acosta, L. K. (2022). *Clima laboral en el departamento de Ventas de Bell Novaiser S.A del catón Babahoyo [Tesis de ingeniería, Universidad Técnica de Babahoyo]*. Repositorio Institucional, Babahoyo. Obtenido de <http://190.15.129.146/bitstream/handle/49000/11181/E-UTB-FAFI-ING.COM-000784.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, 73, 9-25.
<http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-históricos-y-conceptuales-para-la-reflexión-por-francisco>
- Great Place To Work. (2019). *Great Place to Work*. 6-10.
https://issuu.com/ekosnegocios/docs/gptw_1mar19?utm_medium=referral&utm_source=www.greatplacetowork.com.ec
- Guaderrama Máynez, A., & Cavazos Arroyo, J. (2014). ¿ Permanecer o abandonar ? Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 7(13), 470-494. <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203332667023.pdf>
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2014). *Diagnóstico estrategico de las pequeñas y mediana empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional, Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>
- Hernández, R., Fenández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hil).

- Huapaya, A. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-4715.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18.
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Morales Cárdenas, T. F., Pérez Sánchez, A., & Haidar Torres, E. (2019). Apoyo Organizacional Percibido Y Compromiso Organizacional, Su Relación Con El Clima Ético En Entidades De Fiscalización Superior. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(70), 597-619.
<https://doi.org/10.19136/hitos.a24n70.2962>
- Muguerza, L. M., & Salvador, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*. Repositorio Institucional, Chiclayo.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/161/1/TL_MuguerzaVeraLuz_SalvadorRequejoMayssa.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Las largas jornadas de trabajo pueden aumentar las muertes por enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares, según la OIT y la OMS*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_792231/lang--es/index.htm
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114. file:///C:/Users/PATRICIO/Downloads/Dialnet-PruebasDeBondadDeAjusteAUnaDistribucionNormal-5633043 (5).pdf
- Sánchez, D. (2020). *Ánisis FODA o DAFO* (Bubok).
https://books.google.es/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sanchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martinez, A. A., & Gomez-Navarro, R. M. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: Una revisión bibliográfica. *Revista MODUM*, 2, 177-192.
http://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3030/3538
- Santamaría, M. (2019). *Influencia Del Clima Organizacional En La Retención Del Talento Humano En La Empresa Ab*, Lima 2018.
- Sarmiento Mosquera, C. W., & Torres Murillo, L. L. (2017). *Análisis del clima laboral Y su relación con la rotación del personal del departamento de Call Center Internacional en la empresa Setel Periodo 2015 –2016 Center* [Tesis de ingeniería, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40517/1/TESIS ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.pdf>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 42, 43-65.
[https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/458247/mod_resource/content/1/SESION 12 CLIMA ORGANIZACIONAL.pdf](https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/458247/mod_resource/content/1/SESION%2012%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf)
- Crabtree, S. (2013). *En todo el mundo, el 13% de los empleados están comprometidos con el trabajo*. Gallup. <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

- Toro Suarez, L. (2015). *Importancia del trabajo en equipos en las organizaciones actuales [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]*. Repositorio Institucional, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20OTORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Veliz, M. (13 de 2 de 2018). *Teoría de Permanencia Laboral*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/371394125/Teoria-de-Permanencia-Laboral>
- Vinueza, A. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador [Tesis de doctorado. Universidad Mayor de San Marcos]. En *Repositorio Institucional*. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Zegarra, H., & Carbonell, J. (2020). *Trabajo en equipo y motivación laboral de los colaboradores de una empresa del sector de higiene personal, Lima, 2019* [Trabajo de grado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional, Lima-Perú. <http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/2400/1.Trabajo%20de%20Investigaci%c3%b3n%20de%20Grado%20Bachiller%20H%c3%a9ctor%20Zegarra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “ Stonne Shoes”

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima laboral en la empresa Stonne Shoes.

Instrucciones: La encuesta tiene una duración de un aproximado de 7 minutos. Por favor, lea cuidadosamente, conteste cada ítem planteado. Recuerde que la información que se obtenga será confidencial y con fines netamente académicos.

Cuestionario

A continuación, se le presentará un listado de preguntas, seleccione la respuesta que más se acerque a su percepción.

1. ¿La empresa le informa sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo mediante un documento escrito?

1. SI	2. NO
--------------	--------------

2. ¿El horario laboral le parece apropiado para permitirle un descanso digno?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
--	-----------------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------------------

3. ¿En esta organización uno de los problemas es que los trabajadores no toman responsabilidades?

1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

4. ¿Cuándo realiza un buen trabajo recibe reconocimientos por parte de la gerencia?

1.Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4.Casi siempre	5. Siempre
----------------	----------------------	-------------------	-----------------------	-------------------

5. ¿Está satisfecho con su salario?

1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
-----------------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

6. ¿Cuáles de los siguientes factores contribuyen a su permanencia en la empresa?

1.Oportunidad de desarrollo	2. Sueldo	3.Ambiente de trabajo	4.Amistad con sus compañeros.	5.Estabilidad laboral.	6.Jefe	7. Recomendación	8. Motivación
------------------------------------	------------------	------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---------------	-------------------------	----------------------

7. ¿Cuáles de los siguientes factores influirían en su renuncia de la empresa?

1.Oportunidad de desarrollo	2. Sueldo	3.Ambiente de trabajo	4.Amistad con sus compañeros.	5.Estabilidad laboral.	6.Jefe	7. Recomendación	8. Motivación
------------------------------------	------------------	------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---------------	-------------------------	----------------------

8. ¿Considera que la empresa aplica sanciones de acuerdo a la gravedad de la falta (atrasos, faltas injustificadas, equivocaciones, robo, injurias)?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

9. ¿Cómo calificaría la comunicación ofrecida por la gerencia?

1. Muy mala	2. Mala	3. Regular	4. Buena	5. Muy buena
--------------------	----------------	-------------------	-----------------	---------------------

10. El trato es respetuoso entre la gerencia y empleados.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

11. ¿La gerencia le trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

12. ¿Sus compañeros de trabajo le tratan con respeto?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

13. La relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es:

1. Muy mala	2. Mala	3. Regular	4. Buena	5. Muy buena
--------------------	----------------	-------------------	-----------------	---------------------

14. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros para realizar algún trabajo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

15. ¿Cuenta con la colaboración de la gerencia en situaciones laborales complicadas?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

16. ¿Las críticas de sus compañeros hacia usted le desmotivan a permanecer en la empresa?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

17. ¿Las metas a cumplir en la empresa son muy exigentes para poder permanecer en la misma?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

18. La gerencia le exige un rendimiento:

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy Alto
--------------------	----------------	-----------------	----------------	--------------------

19. ¿La gerencia reaccionan de forma pacífica ante una indisciplina?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

21. ¿Se siente a gusto realizando la labor que desempeña en la empresa?

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
------------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------------------

Anexo 2: Entrevista al gerente de la organización

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Parte 1: Recompensa

1. ¿Les brinda a sus trabajadores reconocimientos por ser buen empleado?

A los trabajadores sí se les brinda reconocimientos en base a su desempeño es especial en fechas navideñas, debido a que las ventas incrementan y por lo tanto se les puede dar un bono extra a quienes se esfuerzan por vender, aunque sean solo pocos los beneficiados.

Por el contrario, en otros meses del año no se procede con esos incentivos.

2. ¿El sueldo que perciben los trabajadores se adecua al horario laboral?

No. Sin embargo el sueldo que reciben los trabajadores es un poco mayor a los que les ofrece empresas del mismo sector de la misma actividad, incluso es mayor al sueldo básico. Y dependiendo del porcentaje de ventas que realicen en el mes se les remunera un poco más.

3. ¿Considera que brinda una justa retribución económica por las labores desempeñadas por los trabajadores?

Aunque el sueldo no este acorde al horario laboral, sí considero que se les otorga una retribución justa por las labores que desempeñan los trabajadores, ya que no es un trabajo que requiera de mucho esfuerzo, debido a que solo se dedican a la atención al cliente, por ende su salario va acorde a su esfuerzo. Además, cabe mencionar que no todos los trabajadores están afiliados debido a la alta rotación que existe en la empresa.

4. ¿Cuáles son las sanciones que se aplica por cometer faltas (atraso, faltas injustificadas, robo, equivocaciones, etc.?)

Las sanciones que aplica a las faltas es acorde a la gravedad de la misma, por ejemplo;

Cuando se da el caso de atrasos, las dos primeras veces se les llama la atención verbalmente, pero si sucede 3 veces más se procede al descuento de 10\$ dolares de su sueldo.

En cuanto a equivocaciones como la venta de un par de zapatos mal, se le descuenta el valor del mismo.

Cuando se presenta un robo, automaticamente se les despide al trabajador.

En el caso de faltas injustificadas se le descuenta el día y se le llama la atención para que no vuelva a pasar, y si por algun motivo sucede 3 veces , se procede a despedirle.

5. ¿Cuáles considera usted que son las razones que impulsan a los trabajadores abandonar la empresa?

En la decisión de abandonar la empresa puede influir varios factores, pero en mi experiencia durante los ultimos años puedo decir que se han presentado casos en los cuales los trabajadores abandonan la empresa por cuestiones de estudios superiores, por una mejor oferta laboral, por enemistades con los compañeros de trabajo y por los inconvenientes que se le presentaban por la lejanía del puesto de trabajo.

6. ¿Cuáles considera usted que son los factores motivacionales que contribuyen a la permanencia del trabajador?

Desde mi punto de vista puedo mencionar que los trabajadores deciden quedarse en la empresa debido a que el sueldo es mayor a las otras empresas del sector de la misma actividad, se les da autonomia para realizar su labor, apoyo por parte de la gerencia.

Parte 2: Desafío

7. **¿Las metas a cumplir en la empresa son muy exigentes para poder permanecer en la misma?**

Lo único que se les exige a los trabajadores es que se desempeñen de la mejor manera en su rol de atención al cliente, es decir que traten de vender el producto, ya que de ello depende que se les pueda pagar sus sueldos, así como cubrir los gastos administrativos y con ello al igual obtener utilidades para la empresa y poder seguir creciendo. Cabe mencionar también que se les ha planteado una meta de ventas diarias la cual no es difícil de cumplir, ya que durante los últimos años se ha trabajado con esa base y hasta ahora siempre se ha cumplido con la misma.

Parte 3: Relaciones

8. **¿Cómo es la interrelación que tiene la gerencia con sus trabajadores?**

La relación que se tiene con los trabajadores es estrictamente laboral y siempre se pone en práctica acciones que garantice una convivencia armónica como: el ser amable, respetuoso, brindarles confianza, así como un trato igualitario a todos los trabajadores.

Parte 4: Cooperación

9. **¿La gerencia brinda ayuda necesaria a sus trabajos en situaciones laborales complicadas?**

En la empresa se trabaja en equipo, por lo tanto yo , como gerente al igual que los demás trabajadores estamos en predisposición para corregir, así como para ayudarles en cualquier situación complicada no solo laboral, si no también personal.

10. **¿La gerencia se preocupa por el mantener un buen ambiente laboral ?**

Si, debido a que de ello depende que los trabajadores se desenvuelvan de la mejor manera, por tal motivo en ocasiones se fomenta la comunicación, respeto, la ayuda mutua, se trata de ganarse la confianza de los trabajadores, se otorga autonomía.

11. **¿Cómo es el proceso de inducción al nuevo personal?**

Se le encarga a uno de los trabajadores quien tenga mas conocimiento de la empresa para que empiece con un breve explicación de todos los precios y mostrandole donde se encuentran los diferentes modelos de zapatos, ademas de darles una breve introducción de como se debe atender a los clientes. El proceso de inducción dura aproximante el lapso de una semana.

Parte 5: Estándares

12. **¿Se exige un rendimiento alto a los trabajadores?**

Si se les exige un alto rendimiento a los trabajadores para la empresa alcance una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de servicio que brinda la empresa, y así se incrementen las ventas y con ello se genere mayores ingresos, los cuales sirven para pagar los sueldos de los mismos trabajadores como los otros gastos.

Parte 6: Conflictos

13. **¿Cuál es la reacción de la gerencia frente a una indisciplina de los trabajadores?**

Lo que procede primeramente es interrogar al trabajador para que de sus razones del porque se dio su actuación, para ver si de una u otra forma se le puede ayudar. Pero dándose el caso de que no tenga justificación valida se le procede a regañarle severamente o si la indisciplina es grave se le despide inmediatamente, y de igual forma no toleramos una falta de respeto.

Parte 7: Identidad

14. **¿Considera que los empleados se sienten orgullosos de laborar en la empresa?**

En parte sí, ya que se les da un buen trato y se preocupa por que estén bien, y por otra parte no, debido a que algunos trabajadores no se sienten conformes con su sueldo o con la labor que desempeñan, y se encuentran en la empresa porque los escasos de empleo.

Parte 8 : Reclutamiento y selección

15. ¿Cuáles son los atributos que considera para contratar a un empleado?

En primera instancia, lo que se requiere de los trabajadores es que cuenten con experiencia en atención al cliente, siguiendo de una buena presencia y sobre todo que cuenten con buenos valores como la responsabilidad, respeto, amabilidad, honestidad entre otros, los cuales se les va observando al momento de estar laborando.

16. ¿Cuáles son las razones del despido frecuente de los trabajadores?

Entre las causas de despido estan las faltas graves como la desonestidad, indisciplinas graves, repetitivos atrasos, faltas injustificada y falta de responsabilidad en sus acciones.

Anexo 4: Evidencia de la entrevista

Anexo 5: Evidencia de la encuesta

Anexo 6: Instalación de la empresa Stonne Shoes.

