

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.464>

## **El clima organizacional y su incidencia en la motivación del Talento Humano**

### **The organizational climate and its impact on the motivation of Human Talent**

Diana Elizabeth Valencia Naranjo  
[devalencian@psg.ucacue.edu.ec](mailto:devalencian@psg.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6237-1024>

Juan Carlos Erazo Álvarez  
[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca,  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita  
[inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 11 de agosto de 2019  
Aprobado: 28 de agosto de 2019

#### **RESUMEN**

El talento humano es el principal elemento de una organización, donde el Clima organizacional y la motivación son fundamentales para el éxito y la consecución de sus objetivos. Problemas precisamente identificados en la Unidad de análisis de la presente investigación. Para la verificación de la problemática identificada se utilizó un diseño de investigación mixto exploratorio secuencial (dexplos) derivativa ya que se realizó un análisis cualitativo de los datos recolectados cuantitativamente, según el enfoque fue descriptiva. Los resultados obtenidos dan cuenta de la importancia de generar políticas para que sean aplicadas de forma constante y permanente mediante la utilización de un plan de incentivos y recompensas.

**Descriptores:** Clima; Organizacional; Motivación; Talento humano; Satisfacción.

## ABSTRACT

The human talent is the main element of an organization, where Work Climate and motivation are fundamental to the success and achievement of its objectives. Problems precisely identified in the Unit of analysis of the present investigation. For the verification of the identified problem, a mixed sequential exploratory research design (dexplos) was used since a qualitative analysis of the data collected quantitatively was performed, according to the approach was descriptive. The results obtained account for the importance of generating policies so that they are applied consistently and permanently through the use of an incentive and reward plan.

**Descriptors:** Working environment; Organizational; Motivation; Human talent; Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de análisis de la presente investigación es Motricentro Cía. Ltda, una compañía privada fundada en 1972 con 45 años en el mercado que pone a su disposición vehículos y repuestos originales KIA. Productos para el cuidado automotriz en las marcas Bosch y 3M. Comercializamos llantas General, Continental y Barum para todo tipo de vehículo; además poseemos modernos talleres para vehículos y tecnicentro especializado en la Ciudad de Cuenca y Loja, ofrece vehículos con diseños innovadores, de bajo consumo de combustible y altos indicadores de seguridad, respaldados por la marca KIA MOTORS que ha sido la marca de mayor crecimiento en el mercado mundial, por ofertar al público vehículos que están pensados en la comodidad y seguridad de sus usuarios. Los problemas identificados se mencionan a continuación:

La empresa ha perdido competitividad dentro del nicho de mercado en la provincia del Azuay, ya que se nota el desinterés de los empleados del Departamento de Ventas del departamento de vehículos, la competencia brinda más calidad en la atención.

La Estructura Organizacional existe y es funcional a la empresa, pero no es socializada adecuadamente provocando confusión en el personal y dando paso a que todos realicen las mismas actividades viéndose enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

Dado que la Responsabilidad va ligada a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las funciones, los trabajadores no asumen compromisos con responsabilidad sino más bien a convenir, según el caso provocando así un mal ambiente laboral entre ellos y el entorno.

Si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, pero debe ir de la mano de una recompensa que se recibe a cambio del esfuerzo y la dedicación, esto no ha venido sucediendo ya que fueron disminuidos los salarios, comisiones por ventas, incentivos monetarios y no monetarios, y los cupos se incrementaron, definitivamente esto desmotiva al personal quienes ya no trabajan con la misma energía y otros ya han renunciado, los empleados que aun colaboran con la empresa han manifestado su inconformidad.

Las Relaciones Laborales se ven afectadas notablemente entre compañeros, existen competitividad constante y manifestaciones de diferencias entre los empleados del departamento de ventas, por atender a un cliente y tratar de realizarle la venta siento claramente visible del deterioro del respeto entre los colaboradores creando un clima organizacional pesado y hostil.

### **Clima Organizacional y Motivación, dos componentes esenciales en las organizaciones.**

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento fisiológico, psicológico y autorrealización del talento humano en las empresas. Hoy en día las organizaciones juegan un papel importante dentro de nuestro entorno, las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Por ello es que es indispensable el estudio de estos elementos ya que están estrechamente vinculados con el desempeño y la satisfacción laboral en el trabajo con el fin de fortalecer la mejora continua del ambiente, lo cual permitirá gestionar la motivación pertinente para

brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo de la organización, Aldana, J., & Piña, J. (2017).

A continuación, se realiza una revisión literaria de varios autores quienes han definido el clima organizacional y la motivación a lo largo de la historia:

#### Definiciones de Clima organizacional y Motivación.

Tabla 1.

Autor y Año	Concepto
Davis (1981)	“El clima organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera”.
(Chiavenato, Clima organizacional, 1992, p. 75)	Expone que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.
(Goncalves, 1997, p. 103)	Definió el clima organizacional como las “ <i>percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la empresa</i> ”.
(Maslow, 1943, p. 88)	Sobre la motivación nos dice que es: las necesidades que el hombre necesita satisfacer fisiológicas, seguridad, sociales, las de ego y las de autorrealización
(Robbis, 1999, p. 168)	Define a la Motivación como: “ <i>El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual</i> ”.
(Chiavenato, 2000, p. 76)	Expresa sobre la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”.
Asensio 2009, p. 282)	Define la motivación como: “ <i>el conjunto de estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación</i> ”.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar claramente en la tabla N.- 2 que si hablamos de clima organizacional todos los autores tienen coincidencias y similitudes en lo que respecta a las definiciones expresadas por cada uno de ellos. En resumen, el clima organizacional representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa, luego de mencionados los enunciados, mencionamos que es la alta dirección, con su cultura y con

sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima organizacional. (Montero, Erazo, Narváez y Ormaza, 2019)

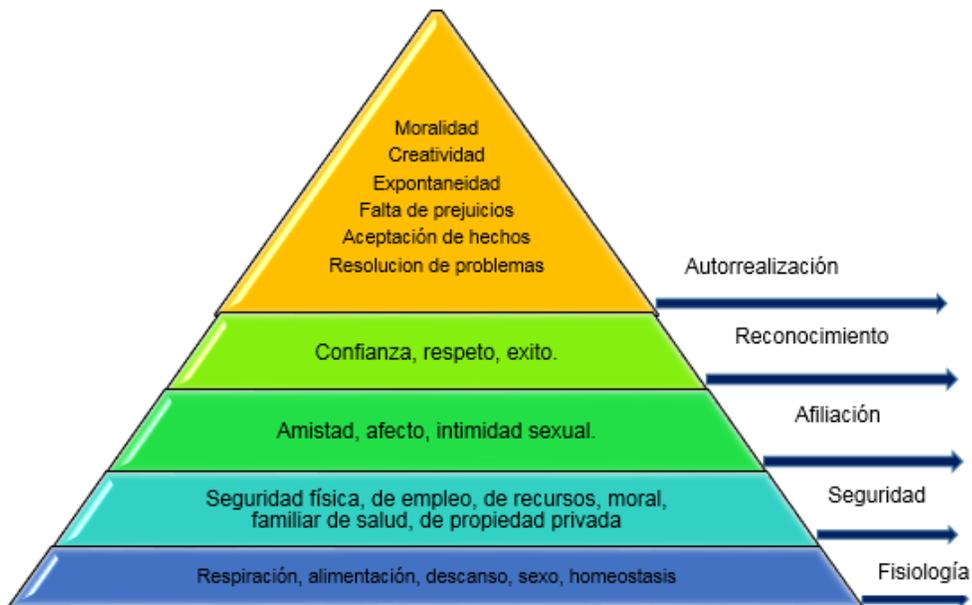
El Clima, las condiciones de la empresa y las personas que forman un sistema interdependiente que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización. (Narváez, Monagas y Erazo, 2019)

De la mano del clima organizacional tenemos la motivación que es uno de los factores primordiales y de mayor atención dentro de las organizaciones ya que es la que influye en el comportamiento de los individuos, la motivación es el impulso que tienen las personas para actuar ya sea de forma negativa o positiva

A principios de los años cuarenta y cincuenta es cuando se aborda el gran avance en la comprensión de las necesidades de las personas y como consecuencia de ello, empiezan a entenderse reacciones y conductas laborales hasta ese entonces inexplicables. Por eso de ahí es que Maslow (1943), es considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo. Pudiéndose considerar como que dio pie a investigaciones futuras sobre la motivación en el trabajo. (p. 193)

De la teoría de Maslow (1943), en la que nos dice: “las necesidades que el hombre necesita satisfacer fisiológicas, seguridad, sociales, las de ego, autoestima y las de autorrealización” (p. 275), aunque esta definición no se refiere al ámbito laboral la amplitud de la misma nos permite aplicarle como pueden observar en la figura N.- 2. La cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Podemos decir que a medida que el ser humano va satisfaciendo sus necesidades va adquiriendo otras las mismas que cambien la manera de comportarse del individuo o la modifican.

**Teoría de la Jerarquía de MASLOW (teoría de las necesidades).  
Figura 1.**



Fuente: Maslow (1943).

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168), basándome en lo que describe el autor podemos decir que un empleado motivado es altamente productivo siendo esto beneficiosa para las organizaciones y desde este punto de vista partiremos.

**Importancia del Clima laboral y su incidencia en la motivación dentro de las organizaciones**

El clima laboral considerado como uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos puntualizar como el conjunto de situaciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que inciden de manera directa en el trabajo de los colaboradores (empleados). Tenemos elementos como:

- El grado de identificación del trabajador con la empresa.

- La forma en que los grupos laborales se constituyen y trabajan.
- El grado de conflicto, y,
- La motivación, entre otros.

El empleado, tiene necesidades que son materiales y de sentirse parte de un ambiente agradable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir las exigencias del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Los expertos desde hace un tiempo vienen realizando el estudio del clima laboral y hablando de la importancia que este tiene dentro de las organizaciones, pero muchas empresas tienen falencias aun en la actualidad, los principales que se presentan es la falta de canales de comunicación el contacto que deben tener los directivos con el personal debido a las practicas antiguas donde se creía que los directivos no tenían trato con el personal de menor jerarquía dando como consecuencia que el personal se sienta parte de la organización, proyecto, departamento, etc.

Los superiores tienen conductas arrogantes que viene de la mano con llamados de atención constantes a los empleados muchas veces infundados lo que no aporta a una buena convivencia, al no reconocer e incentivar al trabajador luego de que ha realizado bien una labor, desmotiva al trabajador dado que es muy importante el reconocimiento para el empleado esto afianza lazos con la empresa. Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de justicia entre los trabajadores que realizan una labor igual o similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios.

Se ha vuelto muy importante el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente agradable, que cuando eso no sucede ya ni el dinero, beneficios sociales, bonificaciones, ni estabilidad laboral ayudan a que los profesionales comiencen a buscar nuevos empleos con desafíos a su altura, perjudicando la permanencia de buenos trabajadores talentosos capaces que pueda tener la empresa, dando pie a que exista un fracaso empresarial.

Los riesgos que genera la falta de políticas que permitan que existan buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación de personal, baja productividad, problemas de comunicación y conflictos. Si estos problemas se dan, se recomienda que los directivos

realicen cambios, como, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación, romper con la rutina y realizar renovaciones en los diferentes departamentos. Cada día surgen nuevas empresas haciendo que el medio sea cada vez más competitivo, pero si se tiene un buen clima laboral con empleados motivados, entusiastas, colaboradores, satisfechos se tendrá una empresa exitosa ya que los empleados se sentirán comprometidos dando resultados excelentes a su empresa y claramente al. Si hablamos de clima laboral no se puede decir que sea un tema fácil porque es importantísimo que participen todos los trabajadores que conformen la organización.

### **La satisfacción laboral, importancia del ambiente de trabajo**

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005) definen que la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”.

Muñoz (1990), define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. (p. 76)

Weiter (1987) p.171, “Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Por último, Robbins nos explica a través del Figura N.- 2 cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

**Ambiente de trabajo.  
Figura 2.**



Fuente: Elaboración propia.

Salida: Es el comportamiento dirigido a dejar la empresa. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia, desvinculación de la organización.

Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".

Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. (Robbis, 1999, p. 197).

## **METODOLOGÍA**

Se empleó un diseño de investigación mixto exploratorio secuencial (dexplos) derivativa ya que se realizó un análisis cualitativo de los datos recolectados cuantitativamente para integrar los resultados obtenidos de los diferentes actores (nivel directivo y personal administrativo de las áreas de Contabilidad, Talento Humano y Ventas) y obtener conclusiones que contribuyan al mejoramiento de la satisfacción laboral, según el enfoque la investigación es descriptiva, ya que se busca especificar las características, procesos y perfiles de los diferentes actores que intervienen en la situación actual de la organización. La unidad de análisis donde se realizó la investigación es la Empresa Motricentro Cía. Ltda. Los métodos utilizados fueron; Analítico-Sintético: que consistió en descomponer y distinguir los elementos de cada variable y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. El Histórico-Lógico que sirvió para llevar a cabo una comparación de los hechos sucedidos en el pasado con los actuales. El Descriptivo-Sistémico: sirvió para estudiar los fenómenos desconocidos, observarlo en su ambiente natural y luego hacer una descripción lo más detallada posible.

Se realizó encuestas a los empleados de la matriz y sus tres sucursales las mismas que están situadas una en Cuenca y dos en la ciudad de Loja, Ecuador.

Se trabajó con la totalidad del universo, 47 personas.

## RESULTADOS

Para dar solución a la problemática de la satisfacción laboral en la Unidad de Análisis se plantea la siguiente propuesta:

**Esquema de la propuesta de mejora.  
Figura 3.**



Fuente: Elaboración propia.

### 1. Diagnosticar el Clima Laboral

Con el fin de aportar a mejorar la insatisfacción laboral se ha realizara una encuesta para realizar el diagnóstico de la empresa Motricentro Cía. Ltda., la misma que se realizó a 47 empleados, fueron tabuladas, evaluadas, graficadas e interpretadas.

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Encuesta. - Es un conjunto de preguntas relacionadas a un tema específico que tiene como finalidad recolectar datos precisos que aportan a una investigación, los mismo que son fundamentales para la toma de decisiones. Aunque existen diversos modelos de encuesta, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía. Algunos de los modelos de encuesta más comunes.

### Encuesta de Diagnostico Clima Laboral.

Tabla 3.

		<b>Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral</b>					Fecha: / /
Por favor conteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 5. (1 es la calificación mínima y 5 es la calificación máxima)							
<b>Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:</b>		1	2	3	4	5	
Individual	1	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante					
	2	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa					
	3	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo					
	4	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas					
	5	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi area					
	6	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda					
	7	Me siento reconocido en el trabajo					
	8	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)					
	9	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal					
	10	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes					
Grupal	11	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo					
	12	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño					
	13	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo					
	14	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa					
	15	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo					
	16	Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador					
	17	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas					
	18	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación					
	19	Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer					
	20	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos					
Empresa	21	Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos					
	22	En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados					
	23	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal					
	24	Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados					
	25	La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora					
	26	La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras					
	27	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas					
	28	La empresa contrata personal con capacidades diferentes					
	29	En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)					
	30	La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal					

Fuente: Elaboración Propia.

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

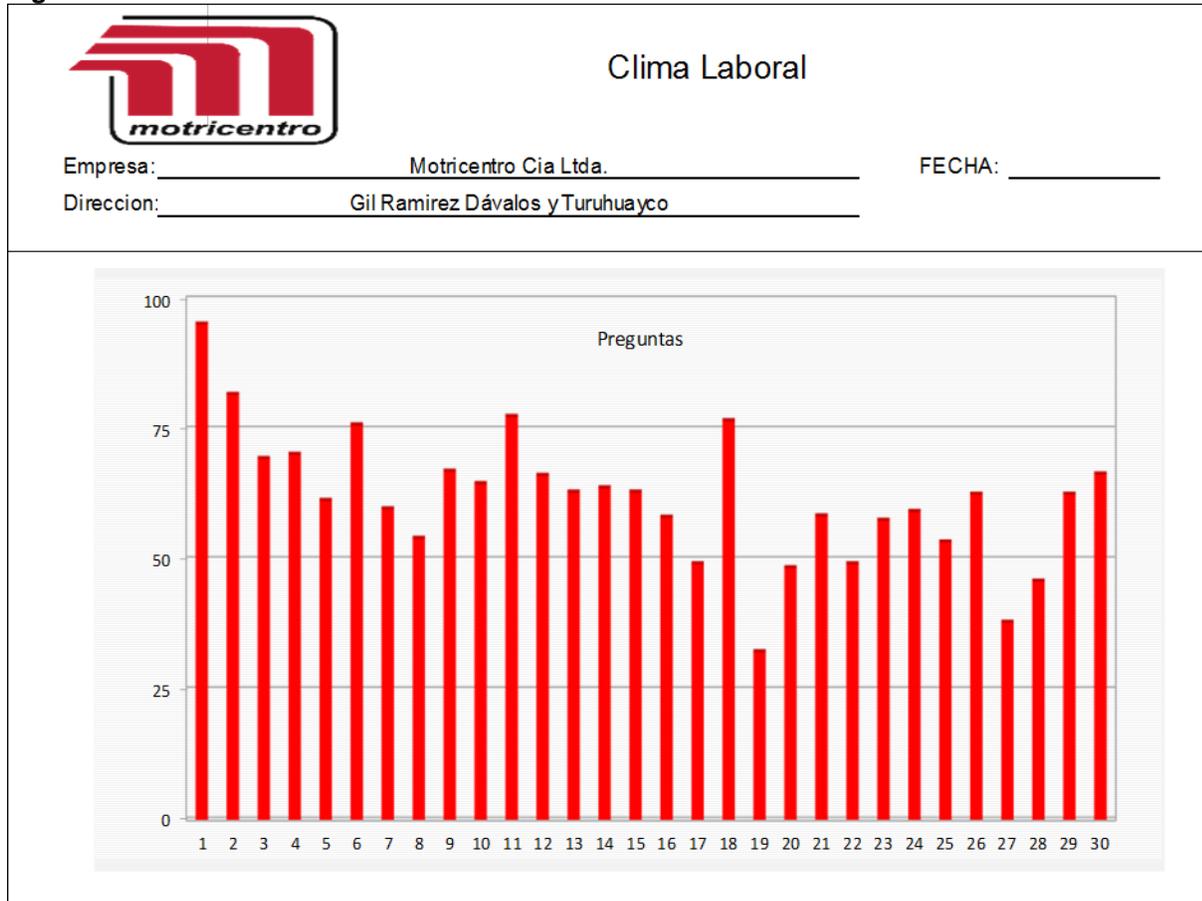
**Tabulación.  
Tabla 4.**

Generales		PREGUNTAS																														Observación	Promedio General
Encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Promedio	Observación	
1	5	3	3	5	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	3	1	5	2	2	2	2	4	3	3	3	2	1	2	5	3,07		
2	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	no contestó	4,72	
3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	4	5	5	2	3	2	3	5	5	1	5	3	3	3	3	2	3	1	3	5	5	3,53		
4	5	4	3	4	4	5	4	1	4	4	5	1	4	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	2,80		
5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	1	2	3	3	4	5	3	3	1	4	3	2	3,20		
6	4	3	1	1	1	3	4	1	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	3	4	2,00		
7	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	1	1	1	4	4	5	1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	no contestó	3,48		
8	5	5	4	3	1	5	1	4	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	5	1	3	1	3	3	2	4	2	3	3	3	2,87		
9	5	4	5	4	2	3	4	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	5	2	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3,10		
10	5	4	3	5	3	5	2	3	3	5	5	3	3	5	2	2	3	1	1	1	1									no contestó	3,10		
11	4	5	3	5	4	4	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2	1	1	3	2	2	3	1	3	2	1	5	3	3,33		
12	5		5	4	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	2	3	1	3	1	5	3	1	5	3	1	1	1	3	3	2	no contestó	3,28	
13	5	5	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	3,63	
14	5	4	4	2	2	4	4	1	4	2	2	2	4	2	2	2	3	5	2	5	4	3	3	2	3	3	1	1	5		no contestó	2,97	
15	5	5	3	2	2	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	1	3	5	2	3	5	2	3	1	3	3	2	3,37		
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4,00		
17	3	5	5	4	4	5	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	4	3	4	5	3	1	3	5	4,10		
18	5	4	4	2	3	4	4	2	2	3	4	4	2	3	5	2	4	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	4	3,03		
19	5	4	3	3	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3,47		
20	5	5	3	5	5	3	5	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	5	3	2	3	3	3	4	3	5	5	5	3	3	3,87		
21	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	3	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3,70		
22	5	4	4	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	2	2	5	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	3,17		
23	4	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	1	1	4	4	4	4	5	5	5	3	1	3	3	4,03		
24	5	4	2	5	5	5	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3		5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3,41		
25	5	3	2	4	3	3	3	3	2	3	1	4	2	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	3,23	
26	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3	5	4	5	5	3	5	5	3,97		
27	5	3	5	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	2,77		
28	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	2	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4,13		
29	4	5	5	4	3	5	4	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	2	5	5	3	5	4	3	4	4	5	5	3	5	4,10		
30	5	4	5	3	3	4	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3,40		
Promedio	4,81	4,27	3,77	3,81	3,45	4,03	3,39	3,16	3,68	3,58	4,10	3,65	3,52	3,55	3,52	3,32	2,97	4,06	2,29	2,94	3,33	2,97	3,30	3,37	3,13	3,50	2,52	2,83	3,50	3,66	3,47		
Varianza	0,23	0,62	1,18	1,36	1,32	0,97	1,25	1,94	1,43	1,05	1,22	1,97	1,39	1,32	1,46	0,96	1,55	1,40	2,01	1,93	1,06	1,11	0,77	0,93	1,57	1,50	1,90	1,94	0,88	1,09	1,09		
DesEstand	0,48	0,78	1,09	1,17	1,15	0,98	1,12	1,39	1,19	1,03	1,11	1,40	1,18	1,15	1,21	0,98	1,25	1,18	1,42	1,39	1,03	1,05	0,88	0,96	1,25	1,22	1,38	1,39	0,94	1,04	1,04		
Prommn											3,79																				3,21		
Prom Conver	95,16	81,67	69,35	70,16	61,29	75,81	59,68	54,03	66,94	64,52	77,42	66,13	62,90	63,71	62,90	58,06	48,17	76,61	32,26	48,39	58,33	49,14	57,50	59,17	53,33	62,50	57,93	45,83	62,50	66,38	61,63	Promedio General	

Fuente: Elaboración Propia.

**Clima Laboral.**

**Figura 4.**



Fuente: Elaboración Propia.

**Interpretación.**

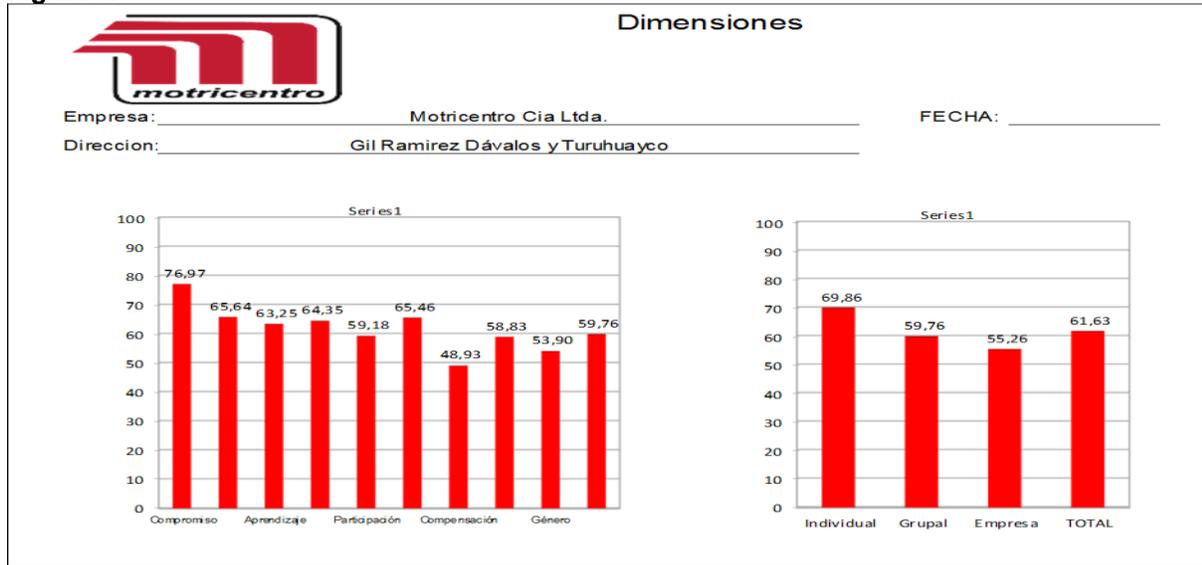
**Tabla 5.**

Dimensión	Productividad		Trabajo								Promedio
	Compromiso	Motivación	Aprendizaje	Comunicación	Participación	Salud / Seguridad	Compensación	Bienestar	Género	Rel. Laboral	
Individual	95,16	81,67	69,35	70,16	61,29	75,81	59,68	54,03	66,94	64,52	<b>69,86</b>
Grupal	77,42	66,13	62,90	63,71	62,90	58,06	49,17	76,61	32,26	48,39	<b>59,76</b>
Empresa	58,33	49,14	57,50	59,17	53,33	62,50	37,93	45,83	62,50	66,38	<b>55,26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>76,97</b>	<b>65,64</b>	<b>63,25</b>	<b>64,35</b>	<b>59,18</b>	<b>65,46</b>	<b>48,93</b>	<b>58,83</b>	<b>53,90</b>	<b>59,76</b>	<b>61,63</b>

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Fuente: Elaboración Propia.

**Dimensiones.**  
**Figura 5.**



**Interpretación.**  
**Tabla 6.**

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

N.-	Preguntas - Reactivos
1	Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante
2	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa
3	Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo
4	Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas
5	Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área
6	Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda
7	Me siento reconocido en el trabajo
8	Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)
9	Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal
10	Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes
11	Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo
12	Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño
13	Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo
14	Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa
15	Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo
16	Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador
17	Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas
18	Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación
19	Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer
20	A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos
21	Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos
22	En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados
23	Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal
24	Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados
25	La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora
26	La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras
27	Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas
28	La empresa contrata personal con capacidades diferentes
29	En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)
30	La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal

### Fortalezas y Debilidades.

#### Figura 6.



Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

## 2.- Plan de Incentivos

<b>Plan de Incentivos</b>		
<b>Incentivos Genarales</b>		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Cumpleaños	Dar al trabajador felicitaciones por su cumpleaños, con fases de motivación y agradecimiento, en las redes sociales de la empresa.
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 1</b>
<b>Objetivo:</b> Festejar al trabajador en un día especial para ellos.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Día del amor y la amistad	Realizar un agasajo a los trabajadores dentro de la empresa (2horas) y dar un presente por festejar el día.
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 150</b>
<b>Objetivo:</b> Fortalecer lazos de amistad entre todo el personal y con la organización.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Día del trabajo	Actividad recreativa fuera de la empresa (juegos deportivos, dinámicas, premiaciones.)
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 700</b>
<b>Objetivo:</b> Estimular el trabajo en equipo con todos los trabajadores.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Día de la familia	Actividad recreativa fuera de la empresa (juegos deportivos, dinámicas grupales e individuales. premiaciones.)
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 900</b>
<b>Objetivo:</b> Reconocer el valor significativo de la familia del trabajador en la empresa		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		

Continua

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

<b>Plan de Incentivos</b>		
<b>Incentivos Genarales</b>		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Día del niño	Salida de campo con los hijos de los trabajadores por un día (juegos deportivos, dinámicas grupales, premiaciones.)
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 400</b>
<b>Objetivo:</b> Reconocer el valor significativo de la familia del trabajador en la empresa		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Indirecto Positivo	Día de la madre Día del padre Día de la mujer	Dar al trabajador un presente por festejar su día.
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 600</b>
<b>Objetivo:</b> Festejar al trabajador en un día especial para ellos.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

<b>Plan de Incentivos</b>			
<b>Incentivos por tipo de desempeño</b>			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Vacaciones	Dar al trabajador 2 días de vacaciones adicionales gratis.	Dar al trabajador el 50% del pago de 2 días de vacaciones gratis
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 40</b>	<b>\$ 20</b>
<b>Objetivo:</b> Brindar al trabajador satisfacción de descanso sin ningún tipo de descuento.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Viaje en tren	Dar al trabajador dos pasajes para que viaje en tren.	Dar al trabajador un pasaje para ir en tren
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 210</b>	<b>\$ 125</b>
<b>Objetivo:</b> Brindar al trabajador condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Seguro de Vida	Dar al empleado un pago del seguro para su uso y un miembro de su familia	Dar al empleado un pago del seguro para su uso
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 67</b>	<b>\$ 36</b>
<b>Objetivo:</b> Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en caso de necesidades imprevistas.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Membresía a un restaurante	Dar al empleado una membresía por dos días para una cena en un restaurante de la localidad con un acompañante.	Dar al empleado una membresía por un día para una cena en un restaurante de la localidad con un acompañante.
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 60</b>	<b>\$ 30</b>
<b>Objetivo:</b> Satisfacer al empleado con una necesidad básica.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			

Continua

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

<b>Plan de Incentivos</b>			
<b>Incentivos por tipo de desempeño</b>			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Indirecto Positivo	Reconocimiento en redes sociales	Se reconocerá al trabajador en la red social de la empresa por logros alcanzados, rendimiento	
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 30</b>	<b>\$ 15</b>
<b>Objetivo:</b> Tomar como ejemplo el rendimiento del trabajador como motivación hacia sus compañeros.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Parqueadero	Facilitar al empleado un lugar en el estacionamiento dado que la empresa posee el espacio físico	
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>No aplica</b>	
<b>Objetivo:</b> Motivar al empleado y conseguir mayor compromiso en sus actividades.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Entradas al cine	Obsequiar entradas al cine para el trabajador y 3 miembros de su familia.	
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 24</b>	
<b>Objetivo:</b> Brindar al trabajador una actividad extra laboral con la cual aumente su compromiso laboral con la empresa.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción	
Directo Positivo	Bono punto de venta	Dar un bono \$30 en la sucursal que mas ventas tenga al mes destinado al mejor vendedor	Dar un bono \$20 en la sucursal que mas ventas tenga al mes destinado al mejor vendedor
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 30</b>	<b>\$ 20</b>
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la identidad corporativa del empleado en la organización.			
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.			

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

<b>Plan de Incentivos</b>		
<b>Incentivos por tipo de desempeño</b>		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Formación.	Dar al trabajador una capacitación de su interés.
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b> <b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>\$ 175</b>
<b>Objetivo:</b> Apoyar al trabajador en sus conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Grupos de Mejora.	Proponer un tema de proyecto para su grupo de mejora, mencionando los objetivos, la meta.
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b> <b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>No aplica</b>
<b>Objetivo:</b> Aumentar el compromiso del trabajador con la empresa.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia- Líder del Grupo de mejora.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Reinducciones	Explicar al trabajador cuidadosamente las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b> <b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>No aplica</b>
<b>Objetivo:</b> Aumentar el nivel de conocimiento de los trabajadores en el puesto de trabajo.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia- Jefe inmediato.		
Incentivo a aplicar	Actividad	Descripción
Indirecto Positivo	Capacitación	Capacitaciones para las oportunidades de mejora del trabajador.
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>		<b>MUY BUENO</b> <b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>		<b>No aplica</b>
<b>Objetivo:</b> Aumentar el nivel de conocimiento de los trabajadores en el puesto de trabajo.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

<b>Plan de Incentivos</b>		
<b>Incentivos por tipo de desempeño</b>		
<b>Incentivo a aplicar</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Directo Positivo	Bono Eficiencia	Se brindara al empleado un bono de 50 dólares mensuales.
<b>Tipo de desempeño de aplicación:</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>
<b>Presupuesto:</b>	<b>\$ 50</b>	
<b>Objetivo:</b> Premiar al trabajador por su eficiencia en las actividades que realiza.		
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.		

Diana Elizabeth Valencia Naranjo; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Plan de Incentivos					
Incentivos por Metas					
Incentivo a aplicar	Actividad	Departamento	Indicador	Límites de control	Descripción
Directo Positivo	Bono	Talento humano	<b>Rotacion de Personal</b> $I = (\# \text{ de personal que ha salido} / \# \text{ de personal que ha salido})$	1%- 3%	Bono de \$30.00 dólares si se mantienen en ese rango de porcentaje de rotación de personal.
Directo Positivo	Bono	Almacenamiento y Logística	<b>Errores en despachos</b> $I = (\text{Despachos con errores} / \text{Total de despachos}) * 100$	0.4%-0.6%	Se proporcionará \$45 dólares si no pasa las devoluciones del 0.6%
Directo Positivo	Bono	Ventas	<b>Recaudación</b> $I = \text{Total de cartera recaudada} / \text{Total de Cartera}$	55%-65%	Se proporcionará \$120 dólares si sobrepasa el 65%
			<b>Cartera Vencida</b> $I = \text{Total de cartera vencida} / \text{Total de cartera}$	5%-10%	Se proporcionará \$120 dólares si se mantiene en el 5%
Directo Positivo	Bono	Control De Calidad	<b>Devolución por calidad</b> $I = \text{Devueltos por mal despacho} / \text{despachados} * 100$	F=0.1%-0.5% V=0.1%-0.5% H=0.1%-0.5%	Se proporcionará \$10 dólares si no sobrepasa el 0.5%.
Directo Positivo	Bono	Compras	<b>Compras que cumplen con requerimiento</b> $I = (\text{Ítems comprados perfectas condiciones} / \text{Total de ítems comprados en el mes}) * 100$	85%-95%	Se proporcionará \$30 dólares si sobrepasa el 95%.
Directo Positivo	Bono	Finanzas	<b>Cumplimiento de Finanzas</b> $\text{Presupuesto} = (\text{Gastos realizados} / \text{Presupuesto de gastos}) * 100$ $I = (\text{inversiones realizadas} / \text{Presupuesto de inversiones}) * 100$	95%-100%	Si se mantiene entre el 95% y 100% se proporcionará un bono de \$30 dólares.
Directo Positivo	Bono	Gerencia Ventas	<b>Requerimientos Cumplidos</b> $I = (\# \text{ de peticiones cumplidas} / \# \text{ de peticiones receptadas}) * 100$	85%-100%	Si se mantiene entre el 95% y 100% se proporcionará un bono de \$30 dólares.
<b>Tipo de desempeño</b>		<b>MUY BUENO Y BUENO</b>			
<b>Objetivo:</b> Recompensar al trabajador por su trabajo, y las metas alcanzadas.					
<b>Responsables:</b> Talento Humano- Gerencia- Presidencia.					

### 3.- Plan de Capacitación



#### 4. Control y mejora continúa

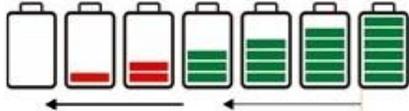


### Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral

Por favor conteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 10, (1 es la calificación mínima y 10 es la calificación máxima)

Fecha:  /  /

dd    mm    aa



<b>Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) La Empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día.	<input type="checkbox"/>									
2) La empresa demuestra que usted es importante.	<input type="checkbox"/>									
3) La empresa se preocupa por su bienestar	<input type="checkbox"/>									
4) La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley	<input type="checkbox"/>									
5) La Gerencia le dá apertura para transmitir sus inquietudes	<input type="checkbox"/>									
6) Las Gerencia realizan llamados de atención justificadamente	<input type="checkbox"/>									
7) Los altos mandos impone multas justificadamente	<input type="checkbox"/>									
8) Existe compañerismo en su grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>									
9) La compañía realiza con frecuencia reuniones de trabajo	<input type="checkbox"/>									
10) La compañía cumple a tiempo con el pago de su salario	<input type="checkbox"/>									
11) La información que aparece en el rol de pagos es clara.	<input type="checkbox"/>									
12) La compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor	<input type="checkbox"/>									
13) Considera que está capacitado para desempeñar su area de trabajo?	<input type="checkbox"/>									
14) En General, ¿cual es su calificación para la compañía?	<input type="checkbox"/>									

**De antemano agradecemos su colaboración, sus sugerencias y comentarios nos ayuda a brindarles un mejor servicio:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DISCUSIÓN

Es necesario recordar que el departamento de talento humano no ha realizado los programas de clima laboral y motivación por lo que se requiere realizar una política para que sea aplicado de forma constante y permanente, el panorama no parecía del todo prometedora, a pesar de la excelente disposición por parte de la organización y agentes clave. Sin embargo, los objetivos específicos de la investigación poco a poco se fueron cumpliendo a cabalidad y en virtud de aquello, concuerdo profundamente con lo que plantea (Dick, 2000), “una buena investigación está diseñada para adaptarse a los intereses y habilidades de los participantes”. Esto desembocó en un trabajo, tanto para definir y describir teóricamente algunas temáticas, como para profundizar y levantar información necesaria y clave para realizar la investigación y proponer una propuesta resolutoria; además de conocer el sistema actual de remuneraciones de la fuerza de ventas en la organización, debido a que esto permitía indagar más profundamente en los intereses y necesidades de los vendedores en cuestión.

A pesar de que Motricentro Cía. Ltda., es una empresa que ha desarrollado y comercializado variados proyectos a lo largo del país, sigue siendo una organización de pequeña estructura. Esto favoreció profundamente al momento de realizar la investigación, dado que el acceso fue más rápido de lo esperado y sin mayores inconvenientes. El bajo número de colaboradores en la organización tuvo por consecuencia una expansión más eficiente de la información con relación al proyecto, por cuanto las ideas y mejoras fueron bien recibidas, valoradas y criticadas de manera constructiva. Finalmente, en conjunto se creó este plan de incentivos y recompensas, el cual efectivamente comenzó su puesta en marcha desde enero de 2017. En este caso, la cantidad de empleados, el acceso a la información, los agentes clave, el rol de cada individuo en su ocupación y el contexto organizacional, se combinaron de manera equilibrada, dando un resultado positivo en relación a las expectativas de la organización y objetivos de esta investigación. Todo lo anterior coincide, indudablemente, con los valores que caracterizan a esta organización (confianza, responsabilidad, eficiencia y flexibilidad), siendo prueba concreta no solo la

experiencia en mi rol como investigador, sino en las propias entrevistas proporcionadas por los agentes clave dentro de la organización

## REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revista-koinonia/article/view/59/46>
2. Ivarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macias, M. (2018). Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior. *INNOVA Research Journal*, 3(11), 169-182.
3. Alvarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macias, M. (2018). Coaching educativo: desarrollo de competencias en el educando de nivel superior. *INNOVA Research Journal*, 3(11), 169-182.
4. ASESCO. (6 de 2018). Asociación española de Coaching. Obtenido de <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
5. Banco Central del Ecuador. (1 de Enero de 2015). Banco Central del Ecuador- Estadísticas. Obtenido de Banco Central del Ecuador- Estadísticas: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indicep.htm>
6. CB Biblián. (2019). Informe 2019. CB Biblián, 2.
7. Cuadri, J., Fierro, S., & Palma, I. (2015). El coaching. *Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, 1(4), 18-33.
8. Del Río, J., López, N., & Rodríguez, C. (2015). Coaching: Concepciones diferentes desde las tipologías. *Agunkuya*, 5(2), 21-28.
9. Dick, B. (2000). Investigación en acción. En B. Dick, *Investigación en acción*.
10. EEC. (08 de 2019). Escuela Coaching. Obtenido de <https://www.escuela-coaching.com/>
11. ICF. (04 de 2017). ICF. Obtenido de <https://coachfederation.org/>

12. Leal, M., Mejías, L., & Guédez, M. (2017). Coaching ontológico como enfoque gerencial, para la transformación y desarrollo organizacional. *Dissertare, Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 2(1), 129-138.
13. López, P., & Gómez, R. (2016). Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. *Opción*, 32(10), 95-110.
14. Madera, P. (2016). La gestión del conocimiento como estrategia indispensable en las organizaciones. *Revista Agunkuya*, 5(2), 29-38.
15. Montero Tapia, I. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 112.
16. Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB). *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.*, 11(44), 121-142.
17. Narváez Zurita, I., Monagas Docal, M., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). Las competencias laborales en el sector de textiles y confecciones en la provincia Tungurahua, Ecuador. *Cofin Habana*, 18.
18. Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: aplicación a un modelo de Cooperativas en Ecuador. *Universidad, ciencia y tecnología*, 23(93), 43-54.
19. Piñeiro, M., Martínez, M., & Guillén, E. (2013). Planificación y organización de la docencia enseñar y aprender mediante coaching educativo. *Univest*, 1-7.
20. Ramos, E., Sierra, B., & Roces, C. (2019). Ámbitos de aplicación del Coaching educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17. *Educatio Siglo XXI*, 37(2), 223-244.
21. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 301). California, México: Prentice-Hall.
22. Salazar, M., Hernández, M., Vargas, G., & Hernández, J. (2017). Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo.*, 13(2), 144-156.

23. Sánchez, J., Gómez, M., & Molina, W. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en las tortillerías de la localidad de Escárcega. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 317-327.
24. Sánchez, J., Lorenzo, A., Jiménez, S., & Lorenzo, J. (2017). El entrenador como mentor de jugadores en formación: un estudio de relaciones entrenador-deportista positivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(1), 95-99.
25. SEPS. (15 de enero de 2018). Informes. Obtenido de Informes: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2018>
26. Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós empresa.
27. Yohalmo, R. (2014). *Capacitar o morir: la capacitación de personal como estrategia competitiva (1a ed.)*. San Salvador: León Editores.

## REFERENCES CONSULTED

1. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
2. Alvarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macias, M. (2018). Educational coaching: development of skills in the higher level student. *INNOVA Re-search Journal*, 3 (11), 169-182.
3. Alvarez, L., Izquierdo, L., Gudiño, L., & Macias, M. (2018). Educational coaching: development of skills in the higher level student. *INNOVA Research Journal*, 3 (11), 169-182.
4. ASESICO. (6 of 2018). Spanish Coaching Association. Obtained from <http://www.asesicoaching.org/el-coaching/>
5. Central Bank of Ecuador. (January 1, 2015). Banco Central del Ecuador- Statistics. Obtained from the Central Bank of Ecuador- Statistics: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indiccep.htm>

6. CB Biblián. (2019). Report 2019. CB Biblián, 2.
7. Cuadri, J., Fierro, S., & Palma, I. (2015). The coaching Journal of Education, Motricity and Research, 1 (4), 18-33.
8. Del Río, J., López, N., & Rodríguez, C. (2015). Coaching: Different concepts from the typologies. Agunkuya, 5 (2), 21-28.
9. Dick, B. (2000). Research in action. In B. Dick, Research in action.
10. EEC. (08 of 2019). Coaching School Obtained from <https://www.escuela-coaching.com/>
11. ICF. (04 of 2017). ICF Obtained from <https://coachfederation.org/>
12. Leal, M., Mejías, L., & Guédez, M. (2017). Ontological coaching as a management approach, for organizational transformation and development. Dissertare, Social Science Research Review, 2 (1), 129-138.
13. López, P., & Gómez, R. (2016). Academic coaching to acquire professional competencies. Case study at the University of Malaga. Option, 32 (10), 95-110.
14. Madera, P. (2016). Knowledge management as an indispensable strategy in organizations. Agunkuya Magazine, 5 (2), 29-38.
15. Montero Tapia, I. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Ormazá Andrade, J. E. (2019). Organizational development as a strategy to modernize the quality of the food and beverage service. Digital Visionary, 112.
16. Musicco, G. (2015). Coaching: reconciliation of work-personal life (WLB). Journal of the Research Center. La Salle University., 11 (44), 121-142.
17. Narváez Zurita, I., Monagas Docal, M., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). Labor competencies in the textile and clothing sector in Tungurahua province, Ecuador. Cofin Habana, 18.
18. Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: application to a model of Cooperatives in Ecuador. University, science and technology, 23 (93), 43-54.
19. Piñeiro, M., Martínez, M., & Guillén, E. (2013). Teaching planning and organization teaching and learning through educational coaching. Uninvest, 1-7.

20. Ramos, E., Sierra, B., & Roces, C. (2019). Areas of application of Educational Coaching: a bibliographic review of the 2013-17 period. *Educatio 21st century*, 37 (2), 223-244.
21. Robbis, S. (1999). Organizational behavior. In S. Robbis, *Organizational Behavior* (p. 301). California, Mexico: Prentice-Hall.
22. Salazar, M., Hernández, M., Vargas, G., & Hernández, J. (2017). Impact of socio-formative coaching as a comprehensive training strategy in the accommodation industry in Mexico. *Inter-American Journal of Environment and Tourism.*, 13 (2), 144-156.
23. Sánchez, J., Gómez, M., & Molina, W. (2018). Evaluation of labor performance and its impact on productivity in the tortillerías of the town of Escárcega. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13 (1), 317-327.
24. Sánchez, J., Lorenzo, A., Jiménez, S., & Lorenzo, J. (2017). The coach as a mentor of players in training: a study of positive coach-athlete relationships. *Journal of Sports Psychology*, 26 (1), 95-99.
25. SEPS. (January 15, 2018). Reports. Obtained from Reports: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2018>
26. Whitmore, J. (2003). *Coaching: the method to improve people's performance*. Barcelona: Paidós company.
27. Yohalmo, R. (2014). *Train or die: the training of personnel as a competitive strategy* (1st ed.). San Salvador: León Editores.