



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MDTH-P-2014-2019**

# **Estudio de satisfacción laboral de los Talentos Claves en la empresa Envasur, 2019.**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

**Magíster en Dirección del Talento Humano**

**Por el estudiante:**

**Layla QUIROZ MORALES**

**Bajo la dirección de:**

**Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Junio de 2019**

# ***Estudio de satisfacción laboral de los Talentos claves en la empresa Envasur, 2019***

Job Satisfaction Study of key Talents in the company Envasur, 2019

**Layla Romina QUIROZ MORALES<sup>1</sup>**

**Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR<sup>2</sup>**

## Resumen

Los constantes cambios en las economías emergentes y la creciente evolución de los sectores de tecnología y servicios han dado lugar a que las empresas inviertan en investigación, mediante instrumentos que permitan medir la rotación de personal y los impactos que estos fenómenos tienen en su estructura. La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral de los talentos clave en una empresa industrial dedicada a la conservación de atún y sardina ubicada en la Península de Santa Elena, con la finalidad de disminuir el nivel de rotación de personal existente. Se realizó una revisión bibliográfica así como también la presentación del instrumento de evaluación, los resultados generados de la medición efectuada al caso de estudio, llegando a concluir que la empresa industrial de conservación de atún y sardina de la muestra de 34 colaboradores claves, se encuentran en un nivel promedio de acuerdo a un 75% de la información extraída según el modelo de medición Escala de Clima Organizacional (EDCO), por cuanto es necesario la aplicación de medidas correctivas en cuanto a la formulación de un plan de retención de personal, y la posterior evaluación de satisfacción laboral. El área de talento humano y gerencial de la empresa debe tener en consideración que elementos como la mejora de relaciones interpersonales, estilo de dirección, estabilidad, sentido de pertenencia, valores colectivos, así como la retribución generan descontrol en el desarrollo de actividades laborales del personal.

Palabras clave: | Retención de personal, Rotación, Satisfacción laboral.

## Abstract

The constant changes in emerging economies and the growing evolution of the technology and services sectors have led to companies investing in research, using instruments that measure personnel turnover and the impacts that these phenomena have on their structure. The objective of this research is to determine the level of job satisfaction of key talents in an industrial company dedicated to the conservation of tuna and sardine located in the Santa Elena Peninsula, with the aim of reducing the level of turnover of existing personnel. A bibliographic review of the subject, the presentation of the evaluation instrument, the results generated from the measurement made to the case study will be carried out, concluding that the industrial company of tuna and sardine conservation of the sample of 34 key collaborators, they are at an average level according to 75% of the information extracted according to the Organizational Climate Scale (EDCO) measurement model, as it is necessary to apply corrective measures in terms of formulating a staff retention plan, and the subsequent evaluation of job satisfaction. The area of human and managerial talent of the company must take into consideration that elements such as the improvement of interpersonal relationships, management style, stability, sense of belonging, collective values, as well as retribution generate lack of control in the development of work activities of personnel .

Key words | Retention of personnel, rotation, job satisfaction.

<sup>1</sup>Bachelor of Business Administration, Major in Human Resources Management, E-mail [lquiroz@envasur.com.ec](mailto:lquiroz@envasur.com.ec).

<sup>2</sup>Economista, Magister en Administración de Empresas. Rector del Instituto Tecnológico Superior Argos. Email: [jcalderon@tecnologicoargos.edu.ec](mailto:jcalderon@tecnologicoargos.edu.ec) .

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, con las constantes transformaciones que sufre el entorno, es fundamental para las empresas contar con estrategias de retención del talento humano, dichas estrategias deben estar acorde a la capacidad competitiva de la organización, con base a la eficiencia, eficacia y efectividad.

La medición de clima organizacional, se considera una herramienta en el desarrollo empresarial, siendo su objetivo principal conocer la situación actual en la que se encuentran los colaboradores, y establecer con ello las acciones para el mejoramiento de la misma.

El capital humano es considerado base primordial de las instituciones y debe manejarse y desenvolverse en un ambiente digno y satisfactorio. El clima organizacional se conforma por valores colectivos, coherencia en la dirección, estabilidad, claridad, disponibilidad de recursos, retribuciones, sentido de pertinencia, estilo de dirección, relaciones interpersonales. Por consiguiente, en la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción de los talentos claves que laboran en empresa Envasur, durante el período 2019 – 2020.

## MARCO TEORICO.

El talento humano es definido por Sánchez (2014), como una composición o conglomerado de diversos aspectos, características o caracteres de una persona, involucra saber (conocimientos), pretender (compromiso) y dominio (autoridad). Según Jaramillo (2012) compone las acciones de apoyo mutuo que son generadas para contribuir a realizar proyectos exitosos mediante las estrategias, procedimientos y metodologías que los individuos aportan, siendo fundamental el trato de calidad dentro y fuera del entorno que se desarrollan las actividades, se influencia en la productividad y en la creación de un ambiente laboral saludable.

De acuerdo a lo señalado por Alles (2006), la Administración de Recursos Humanos

implica diversas actividades que abarcan toda la relación laboral:

- Seleccionar e incorporar trabajadores
- Mantener la relación legal y contractual
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias y capacidades
- Desarrollar sus carreras, para evaluación del desempeño
- Velar que las compensaciones sean correctas
- Asegurar la higiene y seguridad del empleado
- Llevar los procesos de desvinculación laboral con los empleados.

Según Lozano Lozano, Chacón Moscoso, Sanduvete Chaves, & Pérez Gil (2013) se considera a las personas, recursos físicos, el clima, las condiciones económicas, actitudes y legislación como componentes del ambiente laboral, siendo muy importante puesto que aportan al cumplimiento de los objetivos. Adicional a ello, se entiende que la Administración del Recursos Humanos representa parte fundamental de la operatividad de una organización, debido a que no se consideran acordes las siguientes consideraciones:

- Seleccionar a la persona equivocada para el trabajo.
- Tener alta rotación de personal, una rotación diferente a la deseada o personal insatisfecho.
- Contar con personal no comprometido.
- Remunerar de manera no justa para los trabajadores. formar
- Constituir la organización de personal no esté capacitado o que estándolo en el momento de la incorporación pierda ni nivel.

Los Gerentes y Directores de Talento Humanos de las empresas y específicamente aquellos que coordinan al Talento humano deben contar con las mejores herramientas en la Administración de su personal, afirma

Alles (2006), señala además que dentro de las conceptualizaciones que se le atribuyen al proceso de reclutamiento expresa que se tiene las siguientes:

- Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.
- Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para Chiavenato (2009) el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y captar talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito. De acuerdo a este autor, el reclutamiento puede ser interno o externo, el reclutamiento interno busca entre los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o para transferirlos a otras actividades más complejas y motivadoras.

La selección interna tiene ventajas y desventajas, entre las primeras Chiavenato (2009) señala las siguientes:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere de un proceso de adaptación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección porque los candidatos son conocidos.

Así mismo, dentro de una organización es de suma relevancia, el clima organizacional, debido a que la inserción de un colaborador

debe de basarse en la garantía de su permanencia dentro de la misma; contar con un clima laboral es fundamental para retenerlo. Por ello el clima laboral lo definen Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante (2007) aportando opiniones del conocido Kurt Lewin, como la interacción del ambiente y la persona como producto de ambiente laboral, a esto Fernández Aguerre (2004) dentro de su estudio de clima organizacional en las escuelas cita a Reicher & Schnider y Denison quienes coinciden que la primera definición de clima laboral tiene registro en el año 1938 propuesto por Kurt Lewin y Ronald Lippit, los cuales se basan en el experimento realizado a niños de 10 a 11 años de edad donde se planteó determinar la afectación de tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual.

Según la Universidad de Champagnat (2002) el clima laboral no es más que el conjunto de cualidades, atributos, propiedades indisolubles de un ambiente de trabajo determinado las cuales son experimentadas por el talento humano que conforma la empresa y que influyen en su actuación.

El clima laboral es considerado como factor influyente en la satisfacción y productividad de los colaboradores de la empresa, puesto se desarrolla mediante la interacción del capital humano y el espacio físico. Se conforma del comportamiento de las personas con su manera de trabajar y relacionarse, según Rubio Navarro (2005) los mandos superiores en las empresas son entes de influencia de un buen clima laboral, para ello se utiliza escalas de evaluación para medir la satisfacción en los colaboradores.

### **Componentes del Clima Organizacional**

Se considera a las personas, recursos físicos, el clima, las condiciones económicas, actitudes y legislación como componentes del ambiente laboral. Siendo importantes, puesto que aportan al cumplimiento de los objetivos, lo afirma. Lozano Lozano, Chacón Moscoso, Sanduvete Chaves, & Pérez Gil (2013).

Según Presno Ozaeta (2014) el clima laboral se encuentra compuesto por la cuantificación de los elementos que intermedian en el

entorno en donde se llevan a cabo las funciones laborales, si el clima laboral se determina como favorable y propicio, mejorará la productividad laboral, y si es desfavorable este tiende a bajar y causar problemas de motivación y rendimiento, a esto se suma el constante cambio al cual están sujetas las empresas, es por ello que las mediciones de clima laboral se han popularizado en el transcurso de los últimos años, en este campo se involucran factores motivacionales, reconocimiento, factores higiénicos, factores de pertenencia, entre otros.

Uno de los procesos más importantes que determinan un buen clima organizacional se denomina como selección de personal, el cual de acuerdo con Rueda Contreras, Jiménez Almaguer, & Sánchez Tovar (2015) conforman subsistemas de recursos humanos selección, compensación y capacitación factores importantes al momento de medir la productividad en las organizaciones, datos que inciden en el desarrollo del personal puesto que mediante la capacitación se logra potenciar las habilidades de los individuos que forman parte de la empresa, a esto se suma que una adecuada selección influye de forma positiva en la eficiencia y la conformación de equipos de trabajo productivos, y las compensaciones tanto de mérito, reconocimiento y remuneración especial, obtienen la felicidad de los trabajadores tanto física, psicológica, y espiritual.

La calidad de vida en el entorno laboral según Quero (2018) es una manera de determinar las experiencias tanto de forma individual como grupal de los empleados con respecto a la organización. A lo largo del tiempo han existido diversos componentes que abarcan ese concepto: (a) Funciones laborales, (b) Incentivo, (c) Toma de decisiones, (d) Satisfacción laboral y (e) Carga excesiva de trabajo.

Los antes mencionados, se consideran conceptos fundamentales que influyen en el comportamiento de los trabajadores y la manera en la que desempeñan su cargo dentro

de una organización. Como es señalado por Omotayo (2012) conservar un entorno laboral sano y seguro es una manera de incentivar la motivación y la productividad, lo cual es clave para cualquier equipo de trabajo.

No obstante, la calidad del entorno laboral es un indicador representativo de la situación de toda empresa. Donde se resaltan diversos aspectos generales, económicos y demográficos que repercuten en el desarrollo de la empresa.

Con relación a la motivación laboral de acuerdo con Bonilla (2015) es un conjunto de esfuerzos a través de los cuales el ser humano desarrolla diversas actividades para cumplir un objetivo. Las razones por las cuales una persona ingresa a un ambiente laboral, son diversos, pero de manera independiente esto debe a un factor económico.

Por consiguiente, todo individuo que desempeñe sus funciones laborales desarrolladas en un clima organizacional óptimo, a través del cual se puede localizar niveles de complacencias, sobre todo cuando, se trabaja con comodidad, armonía y se recibe un atributo salarial adecuado frente a las actividades ejercidas, se considera un empleado motivado. No obstante, es imperativo resaltar que, para toda empresa es considerado fundamental, que sus trabajadores puedan dar respuesta positiva y colaboren en el desarrollo de esta, obteniendo un nivel apropiado de responsabilidad, de igualdad y respeto para convivir en un entorno laboral.

### **Factores claves para la motivación laboral.**

Una organización gerenciada de manera inteligente planteará objetivos y planes estratégicos para lograr el éxito, a través de la utilización de sus principales activos intangible es decir su capital humano empleados, siendo sumamente importante mantenerlos motivados. Varilux (2016) constituye como principales elementos que se pueden utilizar para motivar al capital humano:

- Escuchar a los trabajadores y tomar en cuenta sus ideas. Enfocarse en sus labores, planteamientos, problemas, desafíos, y esto permitirá tener una representación general de lo que ocurre en la organización.
- Otorgar funciones su talento humano para afrontar los diferentes desafíos de su actividad.
- Apostar por el desarrollo profesional de su capital humano, capacitarlos para fortalecer sus conocimientos y destrezas
- Metodologías propias para el incremento de fidelización a los trabajadores. Dichas estrategias permiten a la empresa conectarse de manera rígida con el trabajador lo que en marketing interno se conoce como, *engagement* (o compromiso), consiguiendo que los colaboradores de una entidad, se involucren de manera dinámica y proactiva. Como todo aquello se evidencia hacia afuera. Un empleado que este motivado es consciente de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa y se involucra en estos.
- Involucrar al colaborador en el desarrollo de los objetivos y metas de la empresa. Sólo se puede lograr al generar compromiso de un empleado, haciéndolo sentir como parte del proceso, en busca de un solo objetivo: crecer.
- Fomentar el equilibrio de la vida laboral con la personal, mediante la flexibilidad en los horarios de trabajo, que se adapte a las necesidades de la empresa
- Adecuación del empleado a su lugar de trabajo. Darle el valor necesario a las destrezas y habilidades específicas que poseen cada uno de los empleados será clave.
- Proporcionarle al talento humano las herramientas que les sean necesarias para mejorar su participación en la organización.

De manera relacionada junto a la motivación laboral, se da como resultado la calidad laboral, que por medio de Pérez (2012) se define como el comportamiento que refleja el empleado frente a las actividades que ejecuta en su trabajo, esta actitud se encuentra fundamentada con base a la motivación percibida como resultado del papel que este cumple en la organización. El autor considera

que existen tres características que deberían de denotarse dentro de lo que todo talento humano desea en su puesto de trabajo: Las necesidades, los valores y rasgos de personalidad

Así mismo, Pisco (2013) asevera que la satisfacción no es más que una actitud favorable, lo que muestra cómo nos sentimos con respecto a lo que realizamos. Cuando se trata de la satisfacción laboral y el nivel de compromiso con el cargo es lo que identifica el nivel de satisfacción que posee el empleado frente a la organización.

Al momento de ingresar en una empresa es de suma importancia adherirse a la misma y no solo por cumplir con las responsabilidades establecidas sino también sentirse tomado en cuenta al tomar alguna decisión y sentirse protagonista de todo proceso. De acuerdo con Jurburg, Tanco, Viles, & Mateo (2015) laborar en una organización no solo representa cumplir con la jornada día a día, sino que se debe sentir la importancia al papel que juega dentro de la misma; la alta gerencia debe de tomar en cuenta darle el debido reconocimiento a cada uno de los colaboradores que sean parte de la empresa y en cuenta al momento de tomar decisiones y ejecutar planes.

Lo antes expuesto es tomado por cada empleado como incentivo, y así se compromete más con las metas y alcance de resultados empresariales. Además, Cortés (2007) añade que la participación del talento humano debe concebirse desde los siguientes puntos de vista:

- La participación como motivación: en la mayoría de los casos, cada empleado se siente a gusto al momento de formar parte de la toma de decisiones, la manera correcta y lo que debe ser considerado por los gerentes es hacer participar a los empleados para que estos se sientan incentivados y así puedan aportar sus conocimientos para el crecimiento de la empresa.
- La participación como forma de reconocimiento: Para el recurso humano es de suma relevancia el

participar en todas las actividades. Tanto concernientes a su función, como participar en decisiones determinantes en la organización.

Por consiguiente, reuniendo a todo el talento humano de manera imparcial al momento de realizar actividades o en la toma de decisiones se conlleva lo que se denomina equidad laboral, se hace referencia a las percepciones de favoritismo que pudieran surgir dentro de la organización, como revela el estudio de Pulso (2018) en las instituciones que tienen éxito en crear una cultura laboral que promueva la igualdad, estos factores se ven reflejados en el desempeño y productividad, beneficiando a los trabajadores y a los procesos de la institución.

La ausencia o falta de participación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones en la organización es un factor que incide en el nivel de insatisfacción laboral. Según Sosa Cabrera, Verano Tacoronte, & Medina Brito (2015) la participación del personal en la toma de decisiones implica varios beneficios como implicación del empleado en la decisión a desarrollar, sentimiento de propiedad y responsabilidad, retención al personal, productividad y satisfacción laboral.

Por ello es necesario contemplar diversos canales de participación de los trabajadores, tales como reuniones, buzones, etc., además Quiroga (2014) enfatiza que debe hacerse partícipes en la política de motivación e incentivos, en la política interna, en las negociaciones colectivas, en la planificación, gestión del trabajo, organización y en los procedimientos de trabajo, para garantizar una adecuada gestión del talento humano.

### **Gestión de Talento Humano**

A través de Salas (2017), se entiende que el proceso de gestión del recurso humano representa uno de los aspectos más importantes dentro de las prácticas de empresariales. Es necesario acotar, que el capital humano con mejores capacidades y talento se los denomina pieza clave en la empresa, pues el talento se caracteriza por

poseer habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, inteligencia y la habilidad de aprender en el ámbito laboral. Para Ulrich (2008) los empleados con talento son recursos humanos estratégicos, con un impacto especial en el resultado organizativo, y que son capaces de crear ventajas competitivas. Se trata de empleados especialmente valiosos y difíciles de sustituir. Por consiguiente, el proceso de evaluación por responsabilidades puede indicar qué empleados son los que poseen más talento en la organización, o qué empleados son más adecuados incorporar.

Dentro del contexto organizacional actual, se vienen gestionando una serie de conceptos, teorías y procesos que resaltan la importancia de la persona como componente vital para el buen funcionamiento de una compañía. Dicho componente es denominado capital humano o capital intelectual, el cual sustenta casi todos los procesos empresariales, y que en las organizaciones emergentes o postmodernas son el gran eje de la productividad y/o rentabilidad, a diferencia de instituciones tradicionales donde el recurso humano simplemente es una parte sustituible y que su participación no hace la diferencia, acota Amarillo & Mosquera (2012).

Es importante manifestar que para las empresas es de vital importancia atraer y retener al personal idóneo para realizar un correcto desempeño en los objetivos planteados por la organización, por lo cual se debe trabajar continuamente en los métodos de reclutamiento, selección, y atracción.

Según Porter (1993) las organizaciones deben desarrollar ventajas competitivas permanentes, una de estas ventajas significa contar con capital humano diferenciador, lograr la satisfacción del cliente, dado que nos encontramos en un entorno sujeto a continuos cambios es primordial establecer que la educación puede ser tomada como un vínculo relacionado a la competitividad de las empresas y su fase de desarrollo.

De igual manera, se expresa lo citado por Huselid (2005) referente a que las empresas deben enfocarse en identificar los puestos de trabajo que son esenciales en el desarrollo del negocio, así mismo ubicar colaboradores con

competencias requeridas y un historial de desempeño alto.

En el área laboral según Madero (2009), determina que se han investigado los factores que afectan al individuo en su desarrollo dentro de una organización, con el objeto de identificar cuáles son los que más repercuten en el resultado que las empresas buscan; es decir, una mayor productividad se traduce en mayores ganancias. Con la identificación del nivel de importancia de dichos factores, los departamentos de recursos humanos y de desarrollo pueden hacer uso de esta información para crear nuevos planes de carrera del personal, crear atractivos planes de incentivos monetarios y no monetarios, mejorar sus jornadas de trabajo y, por ende, su calidad de vida.

Dentro de los factores de atracción podemos calificar como de mayor importancia a los de crecimiento y desarrollo profesional, mejora salarial, buen ambiente laboral, estabilidad y oportunidad de crecimiento y ascenso dentro de la misma empresa dentro o fuera del país, estos desean tener una carrera dentro de la empresa que les permita mejorar considerablemente su calidad de vida y la de sus familias, según Heredia (2017).

Es importante destacar que Ecuador se colocó en el puesto 79 de 118 de la lista de países del Índice Global de Competitividad de Talento del 2017. Este Informe elaborado por grupo Adecco, la Escuela de Negocios para el Mundo (Insead) y el Instituto de Liderazgo de Capital Humano (HCLI) pone al descubierto las virtudes y defectos de las empresas en varios países. Además, se evalúa su capacidad para mantener el talento humano dentro de las firmas. Para ello la entidad evalúa seis pilares principales como promoción, atracción, crecimiento, retención, habilidades de trabajo, vocaciones y finalmente habilidades de conocimiento global. En el caso ecuatoriano, se determinó que las empresas destacan en la formación y retención del talento humano. La atracción y la retención de personal son dos de los desafíos más complejos de las empresas mencionó Adecco Ecuador. Cabe señalar que las empresas deben empezar a crear en los trabajadores un sentido de pertenencia, un crecimiento profesional y una

remuneración atractiva, para lograr así retener a los verdaderos talentos, resalta Heredia (2017).

La innovación y el uso de nuevas tecnologías en un reto constante en el reclutamiento y selección de personal, así como el uso de nuevas plataformas que permitan contar con una base de datos amplia y diversa. El desafío que atraviesan las empresas en el Ecuador y en el mundo es contar con buenos sistemas de reclutamiento y un equipo de selección de personal que permita cumplir con el objeto de contratar a la persona idónea y que desee una carrera dentro de la empresa, para esto los principales accionistas o altos mandos de la organización deberán dar todo su esfuerzo por lograr que la empresa mantenga su sostenibilidad en el tiempo y el negocio prospere considerablemente, permitirá además otorgar a sus trabajadores un salario considerable de acuerdo con Giacomelli (2009).

Como resultado de un talento humano motivado y satisfecho con el clima organizacional del que forma parte la cultura organizacional, se hace referencia por medio de Rodríguez (2012) como un conjunto de habilidades, sentimientos, cualidades, valores, costumbres y maneras de relacionarse de forma interna y entre los grupos de trabajo existentes en todas las organizaciones. Dichos parámetros pueden suministrar el establecimiento de la destreza si existe conexión entre ambas o, en el caso contrario, impedir que se lleve a cabo. Según Acosta (2018) el proceso de medición de la cultura dentro de la empresa inicia en el establecimiento de una conceptualización y de establecer de las dimensiones, considerando los aspectos abordados en el desarrollo del tema.

## **MARCO LEGAL**

El Art. 328 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), señala que 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; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.



El salario mínimo en el Ecuador en el año 2019 es de **\$394.00** más beneficios sociales.

De acuerdo a lo señalado en el Informe sobre el Sector Atunero Ecuatoriano del Ministerio de Comercio Exterior (2016), el Ecuador aplica la siguiente normativa en materia laboral actual:

- Convenio 112 relativo a la edad mínima de admisión al trabajo de los pescadores, 1959.
- Convenio 126 sobre el alojamiento de la tripulación (pescadores), de 1966.
- Proyecto de Erradicación del Trabajo Infantil (PETI) 2014-2017
- Código Orgánico del Trabajo (Vigente: 16 de diciembre de 2005. Última modificación 19 de mayo de 2017).
- Resolución No. C.D. 333-Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (Vigente: 7 de octubre de 2010).

### **Constitución de la República del Ecuador y el inicio de cambios en la empresa pública y privada.**

A través del Registro oficial N°449 de fecha 20 de octubre de 2008 se publica la nueva Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual, en su título segundo en lo relacionado a Derechos, en su artículo 11 dispone de forma general que el ejercicio de los derechos se regirá por los principios de:

1. Los derechos se podrán ejercer promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.
2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud,

portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra definición, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o el ejercicio de los derechos. La Ley sancionará toda forma de discriminación.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad en favor de los titulares que se encuentren en situación de desigualdad. Adicionalmente se tiene como prioridad garantizar las políticas de prevención de las discapacidades y procurar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El estado garantizará además los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. Adicionalmente se reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

### **Código de Trabajo del Ecuador**

Entre los artículos de mayor relevancia tenemos:

**Art. 2.-** Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

**Art. 3.-** Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo

a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

**Art. 4.-** Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

**Art. 5.-** Protección judicial y administrativa. - Los Funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

**Art. 6.-** Leyes supletorias. - En Todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

**Art. 7.-** Aplicación favorable al trabajador. - En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral. Los funcionarios judiciales y administrativos aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores Código de Trabajo del Ecuador (2005).

En lo que respecta a normativa Internacional tenemos:

- Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT)
- Organización Regional de Ordenación Pesquera del Pacífico Sur (South Pacific Regional Fisheries Management Organization-SPRFMO).

## **METODOLOGÍA**

Según Arias (2010), la metodología es un conjunto de técnicas y procedimientos que se ejecutan con el objetivo de localizar y procesar la información investigativa, para posteriormente confeccionar una respuesta válida a la pregunta planteada. En esta sección, se describirá las técnicas y procesos empleados en este estudio para alcanzar de mejor manera la conclusión del análisis.

La metodología que se aplicará en la investigación, es de tipo descriptiva se basó, en la revisión de la bibliografía en general y especializada referente a la evaluación de clima laboral, instrumento de escala de evaluación de clima laboral (EDCO). Se realizó la aplicación del instrumento a 34 trabajadores del área de producción y administrativa, considerados clave en el giro del negocio los cuales fueron seleccionados a través de observación directa, en cuanto a la importancia, la investigación pretende determinar el nivel en el cual se encuentra la empresa tomada como caso de estudio, en relación a la evaluación de clima laboral.

En cuanto a las proyecciones que la empresa realiza a futuro, se estima la medición de clima laboral se aplicará al menos una vez por año, así mismo las limitaciones al ser la realidad de una empresa en específico, no se consideran generalizables para las demás organizaciones del sector.

### **Alcance de la investigación**

Por medio de la presente investigación mediante un enfoque cuantitativo, con un alcance analítico y descriptivo, se analizará el entorno laboral actual en la empresa Envasur para determinar de manera idónea la motivación y compromiso empresarial del personal, así como las políticas de retención y fidelización de los mismos, con la finalidad de evitar una alta rotación de personal, se analizará la información evidenciada entre el año 2017 y 2018 en la Jefatura de Recursos Humanos, la cual será extraída por la aplicación de la herramienta EDCO.

### **Diseño de investigación**

Tal como lo define Hernández, Fernández & Baptista (2010), el diseño es la estrategia que se aplica al estudio para conseguir los resultados buscados. El diseño de este proyecto de investigación es Analítico Descriptivo con enfoque cualitativo.

Se describirá el proceso de reclutamiento y selección aplicado actualmente en la institución, así como las políticas de atracción y retención de empleados. Obteniendo

información que servirá para realizar las mejoras a los procesos que lo requieran de acuerdo a nuestro análisis técnico.

### **Población y muestra**

Se aplicará encuestas directas a todo el personal de Envasur considerado clave para el giro de negocio, siendo su universo (población y muestra) los 34 trabajadores que en ella laboran, para conocer el impacto que ha generado la actual Gerencia de la empresa, así como sus jefes inmediatos superiores respecto a la atracción y retención de personal idóneo, y determinar cuáles han sido de acuerdo a su percepción, las mejores estrategias utilizadas para lograr el bienestar y generar estabilidad en sus empleos actuales.

### **Instrumento.**

Para el desarrollo del presente estudio se hizo uso de la herramienta conocida como la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual fue creado y utilizado por primera vez en Santa Fe de Bogotá, D.C., durante el año 2006, por: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, llegando a ser uno de los instrumentos más utilizados para llevar a cabo investigaciones de este tipo, está conformada por 40 preguntas de opción múltiple, donde la puntuación mínima posible 40 y la máxima es de 200, si se obtiene un puntaje alto se evidencia un buen clima organizacional, por otro lado si se obtiene un bajo puntaje se indica problemas dentro de la organización.

### **Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

La encuesta fue aplicada a los 34 trabajadores que laboran en la Empresa Envasur, que representan el universo del estudio. A través de 40 items, se logró determinar si el clima laboral se encuentra en niveles alto, promedio, bajo.

Siendo así que las 8 subescalas establecen características específicas como: inicialmente se tiene a las relaciones interpersonales, a su vez se tomó como nivel a estudiar el estilo de dirección empresarial, el sentido de pertenencia de los empleados, la retribución que reciben, la disponibilidad de recursos que tienen para sus labores, la estabilidad laboral que ofrecen, la claridad y coherencia en la

dirección y los valores colectivos que tienen frente a la organización.

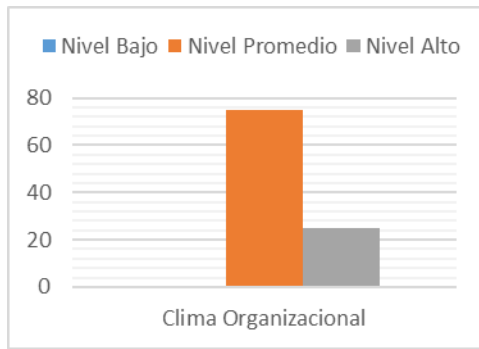
Nivel Bajo: Desde 40 hasta 93 puntos

Promedio: Desde 94 hasta 147 puntos

Nivel alto: Puntajes desde 148 hasta 200

- Nivel alto: Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen ambiente de trabajo lo que conlleva a que sus trabajadores se desarrollen profesionalmente, mantengan una buena relación con sus compañeros, la calidad de liderazgo por parte de sus líderes transmitiendo valores, emociones, lo que conlleva a altos niveles de productividad y los cumplimientos de los objetivos institucionales.
- Nivel promedio: Está relacionado con un nivel promedio o neutro dicha situación es que el ambiente es normal, comúnmente dicho las condiciones son ni favorables ni desfavorables, se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a subir la situación organizacional
- Nivel bajo: Un puntaje bajo indica una baja frecuencia relacionado con un pésimo o malo ambiente laboral, es decir existe problemas dentro de la organización, se incita realizar una evaluación exhaustiva que sea punto de arranque a cambios organizacionales de manera que consienta medidas correctivas para mejorar la situación.

*Tabla 1 Evaluación del clima organizacional.*



De los 34 empleados claves que fueron encuestados que laboran en la Empresa Envasur, el 75% de ellos tiene un nivel promedio de percepción del Clima Organizacional, mientras que el 25% tiene un nivel alto de percepción del mismo.

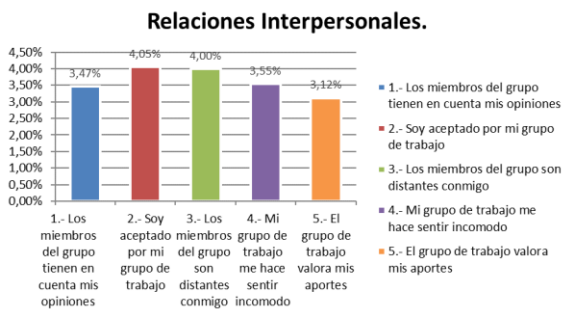
### Puntuación por Ítems.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Para esto es importante considerar, que la suma de los resultados obtenidos en cada ítem aportó una puntuación sobre 25 puntos por indicador.

### Análisis de los resultados.

Grafico 1 Relaciones interpersonales.



No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

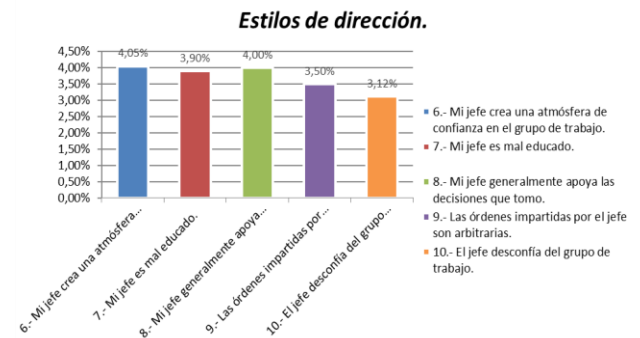
**PUNTEO POR DIMENSION**  
18,20

A través de esta ,se aprecia que la mayoría de los empleados de la Empresa Envasur, percibe un ambiente por mejorar en cuanto a las relaciones interpersonales, , la mitad de los encuestados consideran que, a pesar de

mantener una relación aceptable los miembros de la empresa, deben fortalecerse las estrategias de comunicación en el grupo de trabajo.

El indicador antes reflejado, manifiesta una tendencia por mejorar, pues la puntuación obtenida es adecuada según el instrumento EDCO (18,20 de 25 puntos).

Grafico 2 Estilos de dirección



No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

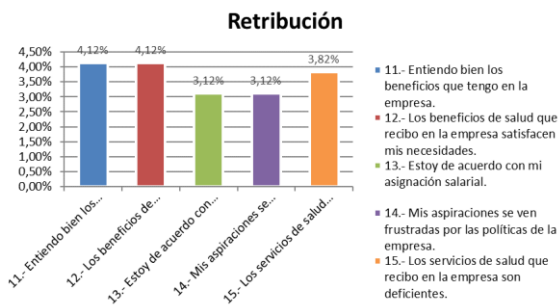
**PUNTEO POR DIMENSION**  
17,60

En toda base gerencial es importante medir la gestión de dirección, que se maneje la organización, estos parámetros guían los esfuerzos de un grupo de trabajo.

La mayor parte de los colaboradores consideran que casi siempre los jefes de las distintas unidades administrativas de la institución crean una atmósfera de confianza en el trabajo y demuestran apoyo al personal de la institución.

Sin embargo, más del 50% de los encuestados perciben que los jefes no muestran respeto, ni confianza hacia el talento humano de la organización, lo que evidencia que se debe mejorar el estilo para direccionar de parte de la gerencia, para el alcance de los objetivos organizacionales.

Grafico 3 Retribución.

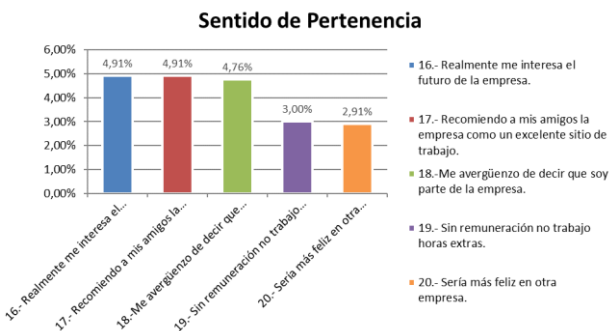


No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

**PUNTEO POR DIMENSION**  
**18,20**

Cuando se habla de retribución se hace referencia al incentivo y reconocimiento que el trabajador recibe directamente por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo. El indicador de retribución tiene una puntuación poco aceptable según la escala de calificación del EDCO, ya que son varios los aspectos que se deben mejorar, el personal considera que son bajos los beneficios de salud percibidos, los cuales no satisfacen las necesidades y por lo que aportan que el servicio de salud es deficiente, reflejan debilidad, y por consiguiente los resultados obtenidos debe mejorarse.

Grafico 4 Sentido de Pertenencia.



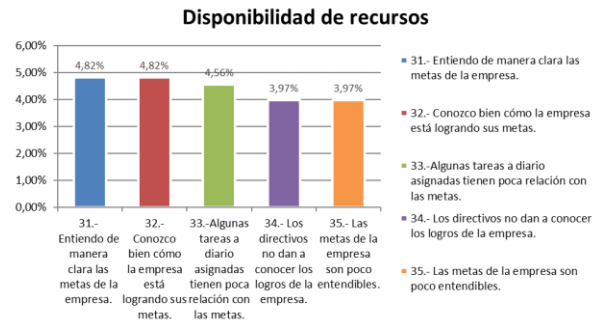
No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

**PUNTEO POR DIMENSION**  
**18,30**

A través del instrumento aplicado y el análisis respectivo de los resultados obtenidos, se puede determinar que la mayor parte de los encuestados, aunque muestran interés por la

empresa, no dan buena referencia de la misma como un lugar bueno para laborar.

Grafico 5 Disponibilidad de recursos.

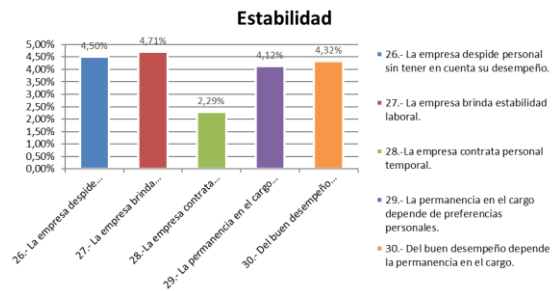


No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

**PUNTEO POR DIMENSION**  
**22,15**

A través de la información extraída de los encuestados se puede deducir que una notable proporción de los sujetos de estudio, señaló contar con los recursos y materiales acordes para desempeñar de manera satisfactoria las actividades asignadas al puesto de trabajo ocupado.

Grafico 6 Estabilidad



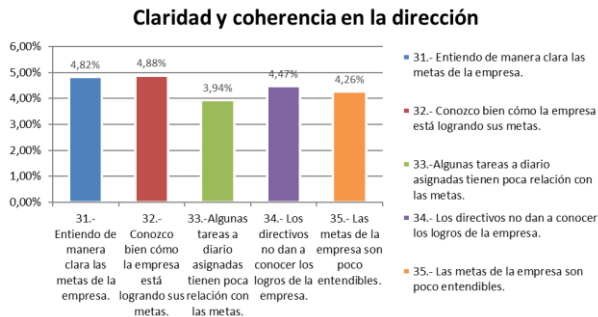
No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25

**PUNTEO POR DIMENSION**  
**18,4**

En relación a los resultados obtenidos, se pudo determinar que en la organización en ocasiones se despiden al personal, sin tener en cuenta el desempeño, este nivel debe fortalecerse con el propósito de que el colaborador pueda trabajar plenamente con la confianza de que mientras ejecute

eficientemente sus actividades en el puesto de trabajo tendrá segura su permanencia.

Grafico 7 Claridad y coherencia en la dirección

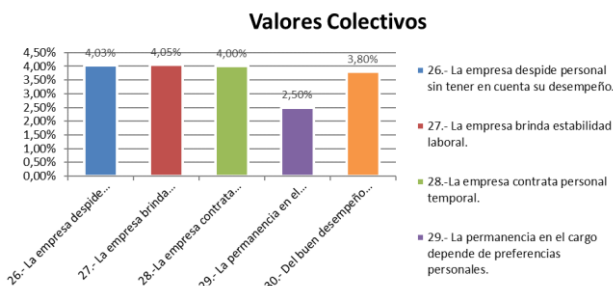


No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25
<b>PUNTEO POR DIMENSION</b>		
<b>22,38</b>		

Con base en lo recolectado, se puede decir que el 50% de los encuestados entienden de manera clara las metas de la empresa y un porcentaje significativo consideran que casi siempre conocen bien cómo se están logrando las metas, pero aprecian que algunas veces las actividades o tareas realizadas no tienen relación para el alcance de los objetivos empresariales.

A su vez, el talento humano considera que solamente algunas veces los directivos dan a conocer las metas, las cuales son poco entendibles.

Grafico 8 Valores Colectivos.



No saludable	Por mejorar	Saludable
5 a 11,6	11,7 a 18,4	18,5 a 25
<b>PUNTEO POR DIMENSION</b>		
<b>18,20</b>		

A través de la información reflejada, se determina que la mayoría no se siente acoplado a los objetivos empresariales,

casi siempre, el trabajo en equipo con las diferentes unidades administrativas, solamente algunas veces se puede contar con información de otros departamentos, los cuales no responden a cabalidad con las necesidades laborales del personal.

Lo antes tabulado posiciona a este ítem en un nivel por mejorar, aspecto que debe de ser considerado por la gerencia de la empresa.

### CONCLUSIONES:

En síntesis, de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento investigativo EDCO en la empresa Envasur, determinó que dicha organización se encuentra en un nivel promedio, donde el 75% de ellos tiene un nivel promedio del Clima Organizacional, mientras que el 25% tiene un nivel alto de percepción del mismo, lo cual es positivo para la empresa y su estabilidad, no obstante, existen seis indicadores que deben fortalecerse como lo son Relaciones interpersonales, Estilos de dirección, Retribución, Sentido de Pertenencia, Estabilidad, Valores Colectivos, que fue donde se indicaron respuestas por mejorar. De acuerdo con la información extraída, se pudo identificar que la claridad y coherencia se desarrollan de manera positiva, ya que la mayoría de empleados entienden de manera clara las metas de la empresa y un porcentaje significativo consideran que casi siempre conocen bien cómo se están logrando las metas.

Dentro de la Empresa Envasur se requiere optimizar la retención del personal, así como la ejecución de un sistema de mejora del Clima y Cultura Organizacional Institucional, con lo cual se logra un avance significativo en la atracción y retención de personal altamente capacitado en el mercado laboral de empresas atuneras. De manera más explícita se debe de tomar en consideración lo siguiente:

Deberá realizar una actualización de los perfiles de puestos del personal y elaboración del respectivo Manual de Clasificación y Valoración de puestos, establecer convenios con otras empresas atuneras para el intercambio voluntario de puestos y el entrenamiento de su personal en las mejores

técnicas para el manejo adecuado de los productos de mar y así potenciar los conocimientos del personal, optimizando el desarrollo de las operaciones dentro de la organización. Se recomienda a la empresa establecer un plan anual de capacitación al personal, así como la establecer un procedimiento interno para la inducción general y específica del personal de la empresa, ya que se pudo identificar la falta de mismo, si bien es cierto, se han realizado las actividades es necesario definir un proceso o procedimiento que permita a todo el personal de la Jefatura de Talento Humano ejecutar estas actividades de forma periódica y bajo lineamientos. Se considera necesario establecer en la empresa un sistema de control médico y realizar exámenes ocupacionales al personal operativo con la finalidad de determinar posibles enfermedades profesionales y tomar las acciones correctivas a tiempo, esto ayudará a que los trabajadores ejecuten su trabajo de forma eficiente y disminuya los ausentismos o las faltas al trabajo, debido a que no dependerán de servicios médicos externos a la empresa. Como una oportunidad de mejora continua se identifica que es necesario realizar una actualización de los manuales y procedimientos del área de Talento Humano con la finalidad de garantizar una mejor administración y operatividad del talento humano en la empresa.

Debe mejorarse el acceso a la página Web de la empresa, con la finalidad de que los candidatos a los puestos vacantes puedan acceder y participar de forma eficiente y en igualdad de condiciones que el personal que labora en la empresa. Adicionalmente servirá para alimentar la Base de Datos de personal.

Como acotación personal es imperativo que sean concedidos al talento humano incentivos de mérito según el cumplimiento de responsabilidades, y no precisamente incentivos monetarios sino reconocimiento en cuanto al rendimiento laboral y de este modo fortificar y afianzas el compromiso empresarial, y a su vez la conquista del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acosta, C. R. (2018). *Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/layla/edco%20paper.pdf
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amarillo, J. D., & Mosquera, M. (2012). *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral*. 3.
- Anclas de carrera. (04 de Julio de 2013). *La importancia de la participación de los trabajadores en la empresa*. Obtenido de <https://blog.jobandtalent.com/la-importancia-de-la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>
- Arias, F. (2010). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Suplidora Van, C.A.
- Bcr Global Standars. (2018). Obtenido de <https://www.brcglobalstandards.com/>
- Blasco, R. D. (junio de 2004). *Reclutamiento y Selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. *Revista Psicología*, 91-122.
- Bonilla, M. A. (2015). *Motivación laboral*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- BUbusiness Alliance For Secure Commerce. (2018). Obtenido de [www.wbasco.org](http://www.wbasco.org)
- Cámara Ecuatoriana de Industrias y Procesadores Atuneros. (06 de julio de 2018). *CEIPA*. Obtenido de <http://ceipa.com.ec>
- Cámara Nacional de Pesquería. (25 de Abril de 2013). *La industria atunera Ecuatoriana*. Obtenido de Cámara Nacional de Pesquería del Ecuador: [www.camaradepesqueria.com](http://www.camaradepesqueria.com)
- Camelo Pérez, F. (2013). *Metodología para la accesibilidad en el espacio físico de los puestos de trabajo. Una perspectiva desde el diseño y la ergonomía participativa*. *El Hombre y la Máquina*, 2-5.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: Mc

- Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Código de Trabajo del Ecuador. (16 de 12 de 2005). Código de Trabajo del Ecuador. Quito, Pichincha.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente.
- Cortés, M. E. (2007). . Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm>
- Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación (Primera Edición)*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Edel Navarro , R., García Santillán , A., & Casiano Bustamante , R. (12 de 2007). [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- El telégrafo. (2018). [www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-exporta-pescaacuicultura>
- Exterior, Ministerio de Comercio. (2017). *Informe sobre el Sector Atunero Ecuatoriano*. Quito.
- Fernández Aguerre, T. (12 de 2004). *Clima organizacional en las escuelas*. Obtenido de *Clima organizacional en las escuelas*: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Fernández Prada, M., González Cabrera, J., Iribar Ibabe, C., & Peinado, J. (2013). Comentarios sobre riesgos psicosociales en el trabajo: una aproximación. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 1-3.
- Giacomelli, R. T. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el reclutamiento y selección de personal. *International Journal of Good Conscience*, 53-96.
- GONZALEZ CRUZ , T., MARTINEZ FUENTES , C., & PARDO DE VAL , M. (s.f.). *UNIVERSIDAD DE VALENCIA*.
- Gonzalez Cruz, T., Martinez Fuentes , C., & Pardo del Val , M. (s.f.). *La Gestión del Talento en la empresa Industrial Española .*
- Grados Espinoza, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Editorial el Manual Moderno.
- Granados P, I. (2011). *Calidad de Vida Laboral . 271-276*.
- Hatum, A. (2009). El caos del Talento. *Harvard Business Review*, 19-30.
- Heredia, V. (2017). Retener y atraer al talento humano, el reto de siempre. *Revista Líderes*, 1.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (Quinta edición)*. México: McGraw -Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hidalgo , B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes .*
- Huselid. (2005).
- IDALVERTO CHIAVENATO. (2002). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. España: EDICIONES MC GRAW - HILL.
- International Featuring Standars. (01 de Junio de 2018). Obtenido de International Featuring Standars: <https://www.ifs-certification.com/index.php/es/standards/2816-ifs-food-es>
- International Organization for Standardization. (01 de junio de 2018). Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/home.html>
- Jaramillo Solorio, R. (2012). *Trabajo en Equipo*. Obtenido de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Kenner, L. (08 de Mayo de 2017). *Igualdad de oportunidades en el ámbito laboral: un desafío global*. Obtenido de <https://columnacero.com>
- La Unión Ortodoxa Kosher. (01 de JUNIO de 2018). Obtenido de



- <https://oukosh.org/espanol/que-es-la-uo/>
- Leñero, P. (30 de 06 de 2013). *La Nación Digital*. Obtenido de <https://www.nacion.com>
- Lozano Lozano, J. A., Chacón Moscoso, S., Sanduvete Chaves, S., & Pérez Gil, J. A. (23 de Septiembre de 2013). *PRINCIPALES COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL*. Obtenido de PRINCIPALES COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL: <http://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/09monografico9.pdf>
- Madero, S. M. (2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Escuela de Negocios, ITESM*, 6.
- Mariño Vivar, J. (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. *Ciencia en su PC*, 2-10.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Informe sobre el sector atunero Ecuatoriano*. Guayaquil: Ministerio de Comercio Exterior.
- Organización Internacional de Trabajo. (3 de Noviembre de 2016). *Desarrollo Productivo, Formalización Laboral y Normas de Trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=AREA+DE+TRABAJO&locale=es\\_ES](https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=AREA+DE+TRABAJO&locale=es_ES)
- Organización Internacional del Trabajo. (06 de julio de 2018). *www.ilo.org*. Obtenido de <http://www.ilo.org/global>
- Ormaza Murillo, M. P., Félix López, M., Real Pérez, G., & Parra Ferié, C. (2015). Procedimiento para el diagnóstico del diseño físico de los. *revistaii@ind.cujae.edu.cu*, 1-6.
- Perez, G. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- Pérez, M. M. (30 de Enero de 2012). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Pisco, M. C. (2013). *SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Porter. (1993).
- Porter, & Porter. (1993).
- Presno Ozaeta, J. (25 de Abril de 2014). *Componentes del clima laboral*. Obtenido de Componentes del clima laboral : <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/componentes-del-clima-laboral>
- Prieto, A. (2012). La apertura del espacio de trabajo. *ARQ*, 2-5.
- Pulso. (9 de Abril de 2018). *Equidad de género en las empresas mejora la situación laboral de mujeres y hombres*. Obtenido de <http://www.pulso.cl/fueradeserie/estudio-revela-equidad-genero-las-empresas-mejora-la-situacion-laboral-mujeres-hombres/>
- Quero, W. M. (12 de Enero de 2018). *¿Que es la calidad de vida laboral?* Obtenido de <https://blog.sodexobeneficios.co/blog/que-es-calidad-de-vida-laboral-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Quiroa, C. I. (Junio de 2014). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>
- Revista Ecuador Pesquero N.78. (30 de noviembre de 2016). *Cámara Nacional de Pesquería del Ecuador*. Obtenido de Revista Ecuador Pesquero: [https://issuu.com/cnpecuador/docs/todo\\_ecuador\\_pesquero\\_78\\_ok](https://issuu.com/cnpecuador/docs/todo_ecuador_pesquero_78_ok)
- Rodríguez, M. (2012). *La cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Rubio Navarro, E. (2005). *www.elmundo.es*. Obtenido de [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es): <https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- RUEDA CONTRERAS, C., JIMÉNEZ ALMAGUER, K., & SÁNCHEZ TOVAR, Y. (15 de Noviembre de 2015). *Percepciones del impacto de la capacitación, compensación, y selección del personal en la eficiencia de los*

- proyectos*. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n27/n27a01.pdf>
- Salas, A. (2017). *Gestion de talento humano*. Obtenido de  
<file:///C:/Users/User/Downloads/layla/37.pdf>
- Sanchez, N. (2014). Obtenido de  
<https://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Sevilla, C. (2004). *EL CAPITAL HUMANO Y SU CONTRIBUCION AL CRECIMIENTO ECONOMICO*. CASTILLA.
- Sosa Cabrera, S., Verano Tacoronte, D., & Medina Brito, M. (2015). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234969.pdf>
- UICN, Gland, Suiza y Málaga, España en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente y Medio. (2010). *Mejores prácticas de Acuicultura*. España.
- Ulrich. (2008). Obtenido de  
<file:///C:/Users/User/Downloads/layla/37.pdf>
- Universidad de Champagnat. (20 de Julio de 2002).  
<https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>:  
<https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>
- Varilux. (2016). *Motivación laboral: los mejores consejos para motivar a tus trabajadores*. Obtenido de  
<https://positive.varilux.es/bienestar/motivacion-laboral/>
- Vasquez Mireles, R. D., Mejia de León, Y., Villanueva Rodriguez, B., & Ponce Dávila, M. T. (2015). *RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS . GLOBAL DE NEGOCIOS*, 59-67.