



**Corporación Universitaria Minuto de Dios – seccional Bello**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Administración de Empresas**

**Asignatura: Proyecto de Grado**

**Docente: Jader Berrio**

**Asesor Metodológico**

**Julián Mauricio Cardona Montoya**

**La Afectación de la Productividad en la Empresa Sodexo-Noel Restaurante a  
causa de la Rivalidad Laboral entre sus colaboradores**

**Yamile Rivera Zapata ID 117755**

**Bello, Antioquia, Colombia**

**Jurados**

-----

**Jurado 1**

-----

**Jurado 2**

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios, por darme la oportunidad de pertenecer a la familia Uniminuto, a mis profesores que estuvieron en el transcurso de mi carrera transmitiéndome sus conocimientos, para que esta investigación cumpliera con los lineamientos exigidos por la Corporación y así obtener un resultado exitoso y adaptable a los objetivos del mismo.

## **Dedicatorias**

Dedico esta investigación a mi familia y a todas las personas que confiaron en mi talento y en los resultados que de ella se generen.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
1. Capítulo I. Planteamiento del problema. ....	11
1.1 Antecedentes del problema.....	11
1.2 Planteamiento del Problema. ....	12
1.3 Pregunta de investigación. ....	14
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificación .....	15
1.6 Delimitación.....	16
1.6.1 Espacial .....	16
1.6.2 Temporal: .....	16
1.6.3 Alcance de la Investigación: .....	18
1.7 Limitaciones. ....	18
2. Capítulo II. Marco teórico .....	19
2.1. Gestión del Talento Humano .....	19

	6
2.1.1. Capital Humano.....	19
2.1.2. Persona o el Ser. ....	20
2.1.3. Competitividad. ....	21
2.1.4. Motivación. ....	22
2.1.5. Cultura Organizacional .....	24
2.1.6. Organización de los Recursos Humanos .....	24
2.2. Teoría específica .....	25
2.2.1. Equipos de Trabajo.....	25
2.2.2. Conflicto Laboral .....	26
2.2.3. Productividad .....	28
2.3. Teoría empírica. ....	29
2.3.1. Gestión Humana de la Empresa .....	29
2.3.2. Clima Organizacional .....	30
2.3.3. El Trabajo y la Condición Laboral. ....	31
2.3.4. Rivalidades Empresariales .....	32
2.3.5. Mobbing Laboral.....	32
2.3.6. Estrés Laboral.....	33
2.3.7. Ambiente Laboral.....	34
2.3.8. Cambio Organizacional .....	35
2.3.9. Satisfacción Laboral .....	35
2.3.10. Diseño Organizacional.....	36

2.4. Síntesis. ....	37
3. Capítulo III. Marco metodológico.....	38
3.1 Enfoque metodológico. ....	38
3.2 Rol del investigador. ....	39
3.3 Consideraciones éticas. ....	40
3.4 Recolección de datos.....	40
3.5 Población y muestra poblacional. ....	41
3.6 Tipos de instrumentos para recolección de información.....	42
3.7 Diseño de instrumentos. ....	42
3.7.1. Proceso de construcción del formato de encuesta. ....	43
3.8 Análisis de datos. ....	46
3.9 Análisis de categorías.....	46
4. Capítulo IV. Análisis de Resultados. ....	49
4.2 Análisis de Resultados.....	49
4.2.1 Resultados de la encuesta ..... 50	50
4.2.2 Identificación de categorías ..... 63	63
4.2.3 Análisis de las categorías ..... 64	64
5. Capítulo V. Discusión y conclusiones ..... 68	68
5.1 Descripción de los hallazgos ..... 68	68
5.2 Descripción de los principales hallazgos ..... 69	69
5.3 Conclusiones ..... 70	70

Referencias Bibliográficas .....	74
----------------------------------	----

### **Lista de Cuadros**

Cuadro 1: Cronograma de Actividades .....	17
---	----

### **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Porcentaje de encuestados por Genero.....	50
Ilustración 2. Porcentaje de encuestados por edad.....	51
Ilustración 3. Porcentaje por áreas de labor.....	52
Ilustración 4. Porcentaje por tiempo de labor .....	53
Ilustración 5. Porcentaje administrativo y operativo.....	54
Ilustración 6. Porcentaje de nivel de envidia en la sociedad .....	55
Ilustración 7. Porcentaje del nivel de envidia dentro del grupo de trabajo .....	56
Ilustración 8. Porcentaje del nivel de envidia personal .....	57
Ilustración 9. Participación en la rivalidad laboral .....	58
Ilustración 10. Maneras de comportarse frente la envidia.....	60
Ilustración 11. Conductas frente a la rivalidad laboral.....	61
Ilustración 12. Porcentaje de satisfacción laboral.....	62



### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Respuesta al tipo de género.....	50
Tabla 2. Número de Encuestados por Edad.....	51
Tabla 3. Área de labor por zonas .....	52
Tabla 4. Tiempo de labor en la empresa.....	53
Tabla 5. Tipo de empleado .....	54
Tabla 6. Nivel de envidia en la sociedad.....	55
Tabla 7. Nivel de envidia en el grupo de trabajo .....	56
Tabla 8. Nivel de envidia personal.....	57
Tabla 9. Envidia laboral .....	58
Tabla 10. Comportamiento frente a la envidia .....	59
Tabla 11. Conductas frente a la envidia .....	60
Tabla 12. Satisfacción laboral.....	62

## **Introducción**

La presente investigación tiene como fin, presentar a la empresa Sodexo-Noel Restaurante un criterio frente a la problemática existente respecto a la afectación que causa la rivalidad laboral en el momento de generar productividad, para que la compañía tome las acciones correctivas necesarias ajustadas a los objetivos propuestos por ella.

Teniendo en cuenta que las relaciones laborales entre los compañeros es base esencial para un buen desempeño y motivación de la misma, es adecuado observar la productividad para lograr identificar las causas de afectan la parte productiva y el cumplimiento de objetivos, donde juega un papel importante la seguridad laboral de los colaboradores apoyados por la empresa.

Concluyendo, la rivalidad surge como consecuencia de la competitividad convirtiéndose en un enemigo del entorno laboral, cuando se entiende como envidia, provocando una inconformidad propia o grupal generada por comparativos propios, afectando el desempeño de los colaboradores y generando un clima inadecuado para el cumplimiento de metas estipulado por la empresa.

## **1. Capítulo I. Planteamiento del problema.**

### **1.1 Antecedentes del problema.**

Para Toro (2001) “El clima organizacional esta también unido con los tejidos gerenciales, el desarrollo de la cultura empresarial y el compromiso” (Toro, 2001, p. 9 a.). De acuerdo a lo anterior, se infiere que el clima organizacional es un proceso desde la empresa, donde se fundamentan las bases para formar en cada colaborador un compromiso para alcanzar un objetivo, donde va de la mano con la productividad, así mismo Bain define la productividad como: “Medida acerca de que también se están utilizando y combinando los recursos en la empresa para lograr los resultados previstos” citado en: (Toro, 2001, p.19b). Estas medidas son un proceso continuo y flexible para lograr ser productivos.

Así un adecuado manejo del clima organizacional, permite a los colaboradores tener un ambiente laboral apto para cumplir sus funciones, para lo cual se deben desarrollar actividades que influyan a motivar, algunos autores estudiosos del tema han interpretado la motivación en varios campos generales.

Para (Alles, 2008, p.45) “La motivación suele trabajar en el compromiso de la persona mediante: “Las personas pasan por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar””, en este sentido la motivación se da por ciclos desconocidos donde las personas identifican lo que

realmente es importante para cada uno, entrando en juego las habilidades, conocimientos, competencias e intereses personales.

Teniendo en cuenta lo anterior, en las organizaciones los colaboradores hacen parte de los programas motivacionales, lo cual para la empresa es importante en el momento de medir la productividad, brindando a los empleados un clima laboral adecuado para lograr un desempeño eficaz y eficiente en la compañía, forjando como meta un ambiente apropiado en el momento de demostrar habilidades y destrezas de cada colaborador. Así mismo las personas hacen parte esencial de una empresa.

Según (L. Daft, 2007, p. 26), “El estudio científico *Hawthorne* dentro de la compañía eléctrica de Chicago presento un progreso importante concluyendo que el tratamiento positivo a los empleados mejoraba su motivación y productividad”. Se demuestra entonces que la motivación es esencial en las organizaciones, logrando por medio de ella un adecuado manejo de las funciones, del tiempo y de los procesos a cargo de cada persona, creando un sentido de pertenencia por la labor y responsabilidad que tiene cada colaborador.

## **1.2 Planteamiento del Problema.**

La baja productividad dentro de las organizaciones ha llevado a las empresas a concentrarse más en los colaboradores para lograr sus objetivos, pues es a partir de una buena gestión del recurso humano que las organizaciones aumentan su

productividad. Las empresas grandes y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) han desarrollado con ayuda del departamento de gestión humana estrategias para los empleados pensando más en el ser, realizando programas de motivación y reconocimientos que tenga que ver con la labor prestada a la organización.

Así cuando una empresa genera un clima organizacional adecuado para sus colaboradores, estos tienen un grado de satisfacción más elevado lo cual genera más productividad que se ve reflejada en el logro de los objetivos propuestos por la organización, es importante destacar que las personas poseen habilidades y comportamientos diferentes que los hacen diferenciadores en las funciones, teniendo en cuenta que cada uno de ellos es un componente esencial en la realización de un proceso, al identificar dichas habilidades y reconocer sus destrezas no provocaría entre los colaboradores rivalidades laborales.

Para Velaz (1996) Existen cuatro factores que intervienen en la acción humana y hacen parte de la persona a saber: a) Los motivos, b) la motivación, c) la ejecución del plan y d) el conocimiento. En este sentido los motivos van dirigidos a la acción de lo que se quiere hacer, la motivación hace parte del impulso que posea la persona para lograr un objetivo, la ejecución del plan es la capacidad de influir en los procesos por medio de la habilidades y el conocimiento es lo que va adquiriendo la persona a medida que va experimentando.

Estos elementos han sido implementados en las empresas, con el fin de que los colaboradores adopten estos modelos y puedan realizar su labor

satisfactoriamente sintiendo la necesidad de hacerlo con el ánimo de mejorar el clima organizacional; sin embargo, hay empresas que no adoptan estos modelos debido a que vienen con una secuencia en sus procesos y no son flexibles al cambio referente a la persona.

### **1.3 Pregunta de investigación.**

Al indagar acerca de la importancia que tiene el clima organizacional en las empresas y que es este uno de los principales factores que aportan al mejoramiento de los procesos toda vez que se dice que a través de un buen clima organizacional las empresas mejoran su productividad y rentabilidad y el empleado puede mejorar su calidad de vida. Cabe entonces hacer la siguiente pregunta:

¿Cómo afecta la rivalidad laboral en la productividad de la empresa Sodexo Noel restaurante?

### **1.4 Objetivos.**

#### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar cómo influye la rivalidad laboral en la empresa Sodexo Noel Restaurante, con el ánimo de que la empresa tome las acciones correctivas necesarias.

#### 1.4.2 Objetivos específicos.

- a. Analizar el clima organizacional en la empresa Sodexo Noel Restaurante.
- b. Determinar los factores influyentes en el clima organizacional.
- c. Generar propuestas de mejora frente a la problemática de la rivalidad laboral.

### 1.5 Justificación

Desde la creación de las empresas como unidades productivas organizadas, en donde una de sus funciones principales es la de generar empleo y bienestar a sus colaboradores, la rivalidad a estado presente en cada situación del trabajador, quizás por querer mostrarse ante los jefes como personas proactivas, tratando de diezmar las capacidades y actitudes de sus demás compañeros de trabajo.

Según, (Caldas, 2009, p.54) “La inestabilidad laboral incrementa la rivalidad entre los trabajadores por conseguir o mantener un puesto de trabajo medianamente interesante”. De acuerdo a lo anterior cuando las empresas no ofrecen estabilidad laboral a todos los empleados incita a crear rivalidades, envidias, inconformidades en los puestos de trabajo, ya que se ven diferencias en las decisiones tomadas en la organización.

Esta problemática no ha sido ajena en la empresa Sodexo Noel, pues allí también se gesta este tipo de situaciones que causan un malestar generalizado y una aparente disminución de la producción, ya que al estar más pendiente del trabajo de los demás, algunos de los colaboradores descuidan su propio que hacer y no contribuyen al crecimiento empresarial y a la estabilidad laboral.

Viendo esta coyuntura en la empresa asunto de esta investigación se ha querido visualizar cuales son las causas que llevan a esta problemática, no pretendiendo que esta termine, pues siempre existirá, pero si con el ánimo de que la empresa tome acciones correctivas, para mantener un normal flujo de la productividad que permita no solo generar ganancias si no un bienestar laboral.

## **1.6 Delimitación.**

1.6.1 Espacial: Esta investigación se realizara en la empresa Sodexo Noel Restaurante, ubicada en la carrera 52 # 2-38 avenida Guayabal de la ciudad de Medellín.

1.6.2 Temporal: Para la elaboración de este proyecto se tendrá en cuenta un cronograma de actividades realizadas durante la investigación, lo cual ayuda a llevar ordenadamente una secuencia ajustada, Ver Cuadro No 1. Cronograma de actividades.



**Cuadro 1:** Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades																																								
Actividad	Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Agos				Sep				Oct				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Planteamiento del problema			x	x	x																																			
Objetivos, justificación, delimitación y limitación						x	x	x																																
Búsqueda de teorías bibliográfica									x		x		x		x	x																								
Observatorio dentro de la empresa										x		x		x																										
Simulacro de encuesta personalizada																	x																							
Revisión y Corrección del Anteproyecto																									x				x	x	x	x								
Ingreso a la empresa																													x				x							
Realización de encuestas al personal																																	x							
Tabulación de Encuestas																																	x	x						
Análisis de resultados																																			x	x				
Conclusiones del Proyecto																																	x	x						
Finalización del Proyecto																																				x				
Sustentación del Proyecto de Grado																																				x				

Fuente: Diseño del autor (2013).

1.6.3 Alcance de la Investigación: La presente investigación tendrá un alcance solo hasta la generación de propuestas de carácter correctivas para la problemática asunto de la investigación, Cabe resaltar que este proyecto bajo ninguna circunstancia obliga a la empresa Sodexo Noel Restaurante a implementar las estrategias que dé él se generen como resultado de la investigación.

### **1.7 Limitaciones.**

Dentro de los limitantes más relevantes que se destacan en esta investigación esta : a)El ingreso a la compañía, ya que dentro de sus políticas de calidad y seguridad interna existen unas exigencias al momento de encuestar el personal nocturno, b) Literatura, no se encuentra suficiente literatura del asunto investigado, específicamente se hace difícil encontrar referentes de revista arbitrada con un tiempo no superior a tres (3) años de antigüedad como así lo exige los parámetros para presentación de trabajos de grado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello (UNIMINUTO), se hace necesario entonces remitirse a la literatura con más años de antigüedad a los exigidos, pues se ha encontrado que aunque tengan más años de los exigidos conservan el rigor científico y lector-escritural que debe tener una investigación.

## **2. Capítulo II. Marco teórico**

Este proyecto pretende generar propuestas frente a la problemática que vive la empresa Sodexo-Noel Restaurante referente a la rivalidad laboral entre compañeros en todos los procesos, basados en teóricos y empíricos que incurren en entregar una visión más amplia acerca del tema, utilizando metodologías que aporten a los procesos productivos de la organización.

### **2.1. Gestión del Talento Humano**

#### **2.1.1. Capital Humano**

(Duane et al, 2004, p.397) define “Capital humano se entiende como el conocimiento y las habilidades de todos los trabajadores de una empresa”.

(Davenport, 2006, p.39) menciona: “La definición de capital humano, desintegrándolo en elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo”

En este sentido, (López et al, 2005, p.59) también menciona que “Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el Capital Humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El Capital humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias

de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo”

Así mismo, (Guerrero, 2003, p.172) dice que: “En todo caso, el concepto de capital humano se ha convertido hoy en nuestra sociedad en un término de uso común, referido al potencial productivo que encierra una persona, comunidad o nación, gracias a su formación”. De esta manera el capital humano es combinar las habilidades con el conocimiento para desarrollar o llevar a cabo un proceso productivo, medible por medio del aprendizaje.

Teniendo en cuenta lo anterior el capital humano, hace parte de las habilidades y el conocimiento que posee cada individuo frente a su experiencia o desarrollo de capacidades, donde se integra su proceso productivo, sus competencias y su potencial lo cual lo hace un ser diferente y autentico ante las demás personas, partiendo de su compromiso y deseo de triunfo para lograr los propósitos a convenir, es así como se genera dentro de cada persona un desarrollo personal.

#### 2.1.2. Persona o el Ser.

Según menciona (Martínez, 2002, p.36) “Persona significa: ser único, es decir, un ser singular, inconfundible e insustituible”.

Otra definición de persona es la de Ferrer (2002, p.10) que desde una mirada histórica la define como “La persona es una unidad indisoluble y relacional, con características sociales y morales trascendentes”

Reforzando estas ideas (Pardo et al, 2001, p.17) define la persona: “Como seres únicos, en constante interacción, establecen diariamente unas solidas aunque invisibles relaciones sociales”

En este sentido las personas por ser seres únicos e irrepetibles forman parte esencial dentro de las organizaciones, cada una con sus habilidades y conocimientos diferentes hacen parte de los procesos productivos y del desarrollo empresarial, todo ser humano está involucrado en una comunidad, siempre teniendo en cuenta que hace parte de un equipo para llevar a cabo sus expectativas y crear dentro de sí mismo sus propios deseos, para lo cual necesita transmitir a los demás un pensamiento que lleve a identificar sus metas y expectativas a lograr.

### 2.1.3. Competitividad.

Para (Chávez, 2002, p.23) “Una norma técnica de competencia laboral es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados pro el sector productivo”

Así mismo (Stoner, 1996, p.441) “Competencia. ¿Qué tan competentes son los empleados en el trabajo? ¿Necesita mayor capacitación? Las evaluaciones del

desempeño efectuadas por los gerentes pueden ayudar a la empresa a determinar los talentos que tiene a su disposición”

De acuerdo a lo anterior las competencias hacen parte fundamental para determinar habilidades, conocimientos, destrezas que posee cada persona para desempeñar o realizar una función dentro de las organizaciones, con el propósito de adecuar dichas habilidades a las necesidades de la empresa y fomentar en los empleados interés propio por lo que crean.

#### 2.1.4. Motivación.

Para (Chavenato, 1994, p.49). “El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.

Partiendo de esta teoría los actos del ser humano son guiados por lo que piensan por lo que saben y por tal motivo actúa de la manera como considera, las personas buscan sus deseos de acuerdo a su conocimiento siendo este el guía en la toma de decisiones.

Para lograr que la motivación con lleve a estimular un comportamiento “Las necesidades que los seres humanos llevan consigo a la organización son evidentes, en términos de deseos específicos tales como, dinero, seguridad en el cargo, aceptación de sus colegas, prestigio, un trabajo interesante, oportunidades de progreso, y buenas condiciones de trabajo; así como también ordenes de carácter racional, una organización relevante en la sociedad y competente y justo liderazgo” (Flippo,1988, P.350).

Así mismo la motivación, según (Fuster 2007, p.161) “Considero que la motivación es “toda acción que altere asertivamente el ánimo para conseguir la implicación de uno mismo o de otros en el logro de un hito u objetivo”. Como la “alteración del ánimo” es sinónimo de emoción, afirmo que la herramienta de la motivación en empresa es “la aplicación de la inteligencia emocional para satisfacer algo más que las necesidades contractuales del trabajador”.”

En este sentido cabe recordar la teoría de (Robbins, 2005, p.392) “Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo”.

En este sentido la motivación hace parte de la emoción de cada persona, el ánimo que se tenga para realizar un objetivo que inspire el sentido de pertenencia para lograr satisfacer el propio yo, dentro de las organizaciones la motivación entra hacer parte de la emoción cuando existe el gusto por realizar cualquier labor o función que destine la empresa.

#### 2.1.5. Cultura Organizacional

Según (Scholtes, 1999, P.181) “Si tiene algún significado, en termino cultura debería describir la experiencia diaria del trabajador común. Cultura es aquello que diferencia la experiencia de trabajar en una empresa de la realización del mismo trabajo en otra empresa que ofrece servicios o productos similares”.

En este sentido la cultura organizacional hace parte de cada empresa, de lo cual el empleado entra hacer parte de dicha cultura, es así como las organizaciones forman dentro de cada una su cultura lo cual lo hacen ser diferente a las otras, teniendo en cuenta que el comportamiento, los reglamentos, los enfoques van direccionados de acuerdo a la razón de ser de cada organización.

#### 2.1.6. Organización de los Recursos Humanos

Según (Villaescusa, 2009, P. 25): “Analizado los puestos de trabajo que requiere la empresa, es interesante llevar a cabo la descripción del personal de la empresa,



es decir, el organigrama. Este es la representación gráfica de las diferentes áreas, funciones y departamentos en los que se dividirá la empresa; en él se recogerá los niveles de responsabilidad, así como los límites de dependencia jerárquica y el tipo de sistema administrativo que seamos implementar.

Es importante destacar que no es exclusivo de las grandes organizaciones si no de las pequeñas que quieren ser ordenadas y planificadas. Además, este organigrama nos sirve para cuantificar cuanto vamos a invertir en la contratación del recurso humano y en los pagos que se le realizan, de remuneración de cada empleado o empleada determinando el costo total en nominas para la organización, sin olvidar las obligaciones fiscales (pagos a la Seguridad Social, retenciones, etc.).”

Asimilando lo dicho en líneas anteriores, el talento humano en las organizaciones es un pilar fundamental ya que las empresas se mueven por las personas, y como tal se debe generar estrategias que ayuden a una buena selección de personal y así encontrar para cada función un cargo acorde a las necesidades de la organización.

## **2.2. Teoría específica**

### **2.2.1. Equipos de Trabajo**

Según (Gómez et al, 2001, p.50) “Es importante tener en cuenta que un equipo de trabajo está conformado por personas diferentes todas ellas, con fortalezas y debilidades particulares. Más que calificar personalidades, en el trabajo de equipo se trata de conciliar las diferencias, y poner las fortalezas al servicio de todos”

Igualmente para (Marcieca et al, 1996, p. 31) “Un grupo de trabajo es un conjunto de personas que se ponen de acuerdo para ejecutar una tarea. Es por ello que la mera unión de personas no basta para construir un grupo. Además, el grupo posee una fuerza especial que supera la suma de las fuerzas individuales.”

“La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en su trabajo sin que tengan que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización”. (Hayes, 2003, P. 2).

Así los equipos de trabajo están conformados por personas con diferentes talentos y capacidades donde cada uno asume su responsabilidad en relación al objetivo común que se tenga, es decir la responsabilidad es individual y en el momento de estar en el puesto de trabajo es colectivo.

### 2.2.2. Conflicto Laboral

Según (González, 2006, p. 7) “La existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte los empresarios y otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos.

Los conflictos sociales pueden surgir bien como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales existentes en la organizaciones, o bien como algo inherente a la propia empresa”.

Para (Smith, 1993, p. 26) expresa que “Esta parte inevitable de la vida organizacional tiene dos lados. El lado de conflicto positivo que causa una competencia sana puede mejorar la calidad de productos o servicios, o estimular soluciones creativas a viejos problemas. El lado de conflicto negativo puede ser disociador, destructivo, estresante, costoso, y aun debilitante.”

También (Holm et al, 1998, p.128) dice que “El Conflicto se distingue de la idea de hostilidad. En este sentido, el conflicto supone una forma de interacción social. Mientras que la hostilidad supone actitudes y sentimientos sin interacción social. La hostilidad es una predisposición, pero no conduce necesariamente al conflicto”.

Así mismo (Pinilla, 1972, p.17) dice que “Aunque no lo admiten abiertamente, la mayoría de los gerentes y supervisores dan por hecho indiscutible que el problema de las relaciones del trabajo es poco menos que insoluble. Suele

observarse a este respecto un dogmatismo radical. No creen que ellos son los responsables de la situación de tensión o conflicto con el personal, atribuyéndola a la especial manera de ser del empleado o del obrero, a su falta de espíritu de trabajo, de ambición, de iniciativa y sentido de responsabilidad.”.

De acuerdo a lo anterior el conflicto organizacional siempre van a existir desde que en las organizaciones existan personas, la equidad juega un papel importante dentro del clima organizacional, ya que evita las rivalidades laborales, siendo esto un factor que impide crecimiento para las personas y a sí mismo para la empresa un déficit de productividad. Los conflictos organizacionales generan un desequilibrio en las personas y en su desempeño, por falta de igualdad y reconocimiento por parte de la empresa, cada persona debe ser valorada en lo que realiza y en su desempeño para evitar desigualdades en lo laboral.

### 2.2.3. Productividad

Las organizaciones apuntan a la productividad ya que la calidad de la empresa es la carta de entrada para ofrecer sus servicios, tratando de estar a la par con los trabajadores para asegurar resultados teniendo en cuenta el recurso humano y el financiero.

Para (Gutiérrez, 2005, p.25) “La productividad tiene que ver con los resultados que se tienen en un proceso o en un sistema, por lo que incrementar la

productividad es lograr mejorar los resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Tradicionalmente, la productividad se mide por el cociente entre la salida o resultado total y las entradas (o recursos) totales que se refirieron para producir dichas salidas”.

(Alfaro et al, 1999, p.23) “El concepto de productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción.”

También para (Rodríguez, 1999, p. 22) “Una revisión crítica del viejo termino de productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como “una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles”. En esta definición sobresale como criterio clave la <<eficiencia>>, que según la teoría económica implica lograrla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor”.

### **2.3. Teoría empírica.**

#### 2.3.1. Gestión Humana de la Empresa

Una vez que se han identificado la problemática existente en la organización, se plantean otras ideologías que conllevan a tomar decisiones en base a estudios recientes.

De acuerdo a esto (Calderón et al, 2010, p.16), dice que: “Respecto a la valoración del personal, al parecer existe una insatisfacción alta o moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas y dificultades y raramente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.”.

En base a lo anterior en las organizaciones debe de existir estrategias que ayuden a mejorar las condiciones del personal, de lo cual la empresa obtendrá resultados midiendo los procesos por medio de la eficiencia y la generación de productividad.

### 2.3.2. Clima Organizacional

Para (Ching et al 2011, p.6) define el clima organizacional como: “El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”

Así el clima organizacional esta implementado por las empresas, para que los colaboradores hagan parte de él y a su vez cumplan con ciertos requisitos ya estipulados para generar un entorno laboral adecuado y libre de incidentes que generen un malestar laboral o conlleven a una desmotivación personal.

### 2.3.3. El Trabajo y la Condición Laboral.

Las condiciones laborales hacen parte primordial para los colaboradores, generando estabilidad emocional y económica, para (Peralta, 2010, p.108)“El trabajo ha sido definido como factor relevante para las personas, por ser una actividad en la que se ocupa gran parte del tiempo; es un factor de socialización, al igual que es considerado el principal vínculo de la persona con la realidad. El trabajo también es visto como contexto fundamental para el establecimiento de relaciones sociales e interpersonales, convirtiéndose así en eje de grupos, comunidades y sociedades, a la vez que se asume como núcleo central en la construcción de la identidad personal y social”

Teniendo en cuenta el papel que juega los colaboradores, las organizaciones son un ente clave en la productividad que generen debido al buen trato que entreguen a sus empleados, llenando de satisfacción,

motivación, equidad, lealtad, compromiso, responsabilidad, para crear en sus grupos de trabajo confianza y así hacerlos más productivos.

#### 2.3.4. Rivalidades Empresariales

Para (Auletta, 2010 p. 41) “Los factores clave del éxito varían de acuerdo con las dimensiones de las empresas. Las pyme colocan la innovación en primer lugar, mientras que las grandes corporaciones privilegian la estrategia de ventas y los aspectos relacionados con la imagen y las relaciones con los sindicatos.”

Así las organizaciones forjan su innovación de acuerdo al objetivo planteado para lograr su éxito, teniendo en cuenta las habilidades de los colaboradores para diferenciarse de las demás empresas, la calidad de los colaboradores dependen totalmente de la organización debido al reconocimiento que tengan frente a las labores realizadas por sus colaboradores, es así como se evitan las rivalidades y se crean ambientes sanos dentro y fuera de las empresas.

#### 2.3.5. Mobbing Laboral

Así mismo Verona (2012) hace un llamado a la manera como las organizaciones tienen definido el acoso laboral, como parte esencial para que los colaboradores vivan un ambiente libre de envidias o problemas personales,



afectando directamente la productividad y el clima laboral dentro de la empresa, definiendo:

“El acoso psicológico en el trabajo también se conoce a través del término inglés *mobbing*; sin embargo, existen muchos otros términos para designar este problema ético de las organizaciones: psicoterror, hostigamiento laboral, persecución encubierta, maltrato psicológico en el trabajo, violencia psíquica, acoso laboral y acoso moral.” (Verona, 2012, p. 151)

#### 2.3.6. Estrés Laboral

Para (Yera et al, 2012, p. 67). Expresa que “El estrés laboral se vincula a los eventos estresantes en el ambiente de trabajo, con exigencias mayores que las capacidades, recursos y necesidades del trabajador. Este síndrome puede ser causado por diferentes situaciones, entre ellas, la presión por el aumento de productividad, la falta de entrenamiento o los conflictos mal resueltos. La persistencia del estrés por causas laborales puede llevar al desarrollo del Síndrome de burnout, caracterizado como un tipo de estrés ocupacional crónico. Se trata de un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y escasa realización profesional, que puede ocurrir en ocupaciones que se orientan a la prestación de auxilio y de servicios a las personas, en las que existe una relación entre el prestador y el receptor del servicio”.

Esto indica que el estrés laboral afecta la parte emocional y productiva de los colaboradores, generando escasos de rendimiento, despreocupación por funciones, desacatamiento de órdenes y poca emotividad en el momento de entregar resultados que sean beneficiosos para la organización.

### 2.3.7. Ambiente Laboral

Para (Feldman et al, 2012, p.147) afirma que “Si bien la mayoría de las organizaciones hacen un gran esfuerzo por brindar un ambiente laboral positivo a fin de lograr una mayor productividad y eficiencia, no siempre estas condiciones se dan en las organizaciones y empresas. En este sentido, el interés por la productividad en ocasiones no va acompañado de unas condiciones de trabajo adecuadas, recursos suficientes y un diseño de las tareas que tengan en cuenta las características individuales de cada persona.”.

Según lo anterior el ambiente laboral es esencial en el momento de generar productividad por medio de los colaboradores, ya que a medida que el personal tenga más condiciones adecuadas para realizar su labor el desempeño será mejor, teniendo en cuenta que es necesario entregar recursos apropiados que logren el funcionamiento de sus tareas y así la organización logra los objetivos planteados en cada área.

### 2.3.8. Cambio Organizacional

(Rivera, 2010, p.110) “Al observar los cambios que se presentan en un sector, tendemos a identificar las fuerzas que los generan. No hay duda que la tecnología influye, los cambios en gustos de las personas, así como los cambios regulatorios o las fuerzas de la globalización, y todos ellos configuran fronteras distintas a los mercados.”.

Es así como para las organizaciones es tan importante el bienestar de los colaboradores como los cambios dentro de ella, para generar innovación, ambientes laborales sanos mayor productividad y seguridad a los clientes externos entregando calidad en todos los recursos, por medio de elementos suficientes para la realización de las labores donde el colaborador se sienta en un ambiente apto para su desempeño.

### 2.3.9. Satisfacción Laboral

(Madero, 2012, p.94)”La satisfacción laboral es de gran interés para las empresas, porque “indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores” y porque “muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.”

Así los colaboradores que se encuentran satisfechos dentro de las organizaciones son la clave para generar mayor productividad, entregando a la empresa eficiencia y disposición en el momento de realizar sus labores, a medida que se le aumente internamente la motivación, el amor, el compromiso a cada persona, se reflejara la productividad lo cual para la organizaciones satisface los objetivos propuestos.

#### 2.3.10. Diseño Organizacional

(Cardozo et al, 2010, p.43) "En tal sentido, la capacidad de las empresas para mantenerse en un mundo globalizado y cambiante adquiere cada vez mayor relevancia, por lo que muchas organizaciones deben adoptar medidas para hacer sus procesos internos más flexibles y esbeltos ante los cambios y el tiempo ya que los mercados y su demanda exigen tomar decisiones rápidas y efectivas."

Así las organizaciones deben adherirse a los cambios del entorno, para lograr entrar en los mercados emergentes y generar un crecimiento a nivel interno, adquiriendo una mentalidad flexible a los cambios y a la transformación constante de nuevas innovaciones que crearan dentro de cada empresa elementos diferenciadores que les generen mas captación de mercado e inversiones exteriores que harán atractivo el negocio.

#### **2.4. Síntesis.**

En este capítulo se encuentra plasmadas teorías sobre capital humano, persona o ser, competitividad, motivación, cultura organizacional, equipos de trabajo, conflictos laborales, productividad, gestión humana de la empresa, clima organizacional, el trabajo y la condición laboral, rivalidades empresariales, *mobbing* laboral, estrés laboral, ambiente laboral, cambio organizacional, satisfacción laboral y diseño organizacional, necesarios para entender la problemática existente en la organización referente al nivel de productividad vs la rivalidad laboral.

### **3. Capítulo III. Marco metodológico.**

#### **3.1 Enfoque metodológico.**

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández et al, 2010, p.4), también describe tres enfoques de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, el proceso se desarrolla en diez fases: idea, planteamiento del problema, revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico, visualización del alcance del estudio, elaboración de hipótesis y definición de variables, desarrollo del diseño de investigación, definición y selección de la muestra, recolección de datos, análisis de datos, elaboración del reporte de resultados” (Hernández et al, 2010, p.4).

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso interpretación, el proceso consiste en nueve fases: idea, planteamiento del problema, inserción inicial en el campo, concepción del diseño de estudio, definición inicial de la muestra del estudio y acceso a esta, recolección de datos, análisis de datos, interpretación de resultados, elaboración del reporte de resultados” (Hernández et al, 2010, p.7).

“El enfoque mixto implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández et al, 2010, p.544).

Partiendo de la definición de los diferentes enfoques de investigación para este caso se utilizará el enfoque cualitativo, ya que cumple con las características propias de dicho enfoque “explora fenómenos, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, no se fundamenta en la estadística” (Hernández et al, 2010, p.3) dentro de este contexto se pretende recolectar información que permita identificar la problemática existente en la empresa Sodexo-Noel (Restaurante), referente a la productividad Vs la rivalidad laboral.

### **3.2 Rol del investigador.**

El rol asumido por la investigadora Yamile Rivera Zapata, estudiante de decimo semestre de administración de empresas, será de participación activa, la cual presenta las siguientes características según Hernández et al, (2010, p.417) “participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador”.

Como se indicó inicialmente el papel será de participación activa, ya que una de las integrantes es empleada de la organización y tiene contacto activo con el

problema de investigación, lo que facilitará la investigación, así mismo en este caso la empresa facilitara cualquier información adicional que ayude al desarrollo de la problemática.

### **3.3 Consideraciones éticas.**

Las estudiantes Yamile Rivera Zapata, se compromete a cumplir las normas establecidas por la Constitución Política Colombiana y el reglamento de propiedad que existe en la organización, de igual manera con el respeto por cada aporte generado en el proceso, siendo responsable con el cumplimiento de los derechos humanos. En este sentido se mantendrá en total confidencialidad los documentos suministrados por la empresa y los hallazgos obtenidos, el proyecto será realizado únicamente con fines académicos, no habrá ningún beneficio económico y una vez finalizado se entregará a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y una copia a la empresa para que quede constancia de lo realizado.

### **3.4 Recolección de datos.**

La recolección de datos de realizará en la Empresa Sodexo –Noel (Restaurante), la fuente primaria de información será los colaboradores del restaurante, a los cuales se les aplicará la técnica de encuesta para la recolección de información. La debida aplicación de la técnica para la recolección de la información y la colaboración de las partes con el suministro de información real garantizarán la veracidad y el éxito de la investigación.



### **3.5 Población y muestra poblacional.**

La población son los sesenta y cinco (65) colaboradores que se encuentren laborando en la empresa Sodexo-Noel (Restaurante) en tres turnos, el tipo de muestra a utilizar es probabilístico por conveniencia , (Hernández et al, 2010, p.176) “Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.” de esta manera se pretende obtener información de los colaboradores de la empresa Sodexo-Noel de los tres turnos, se procederá a recolectar sesenta y cinco encuestas.

La muestra para la aplicación de encuestas a los colaboradores, se realizará mediante participación voluntaria (Hernández et al, 2010, p.396) “las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación”, se debe tener presente que al no ser de carácter obligatorio la participación en la investigación por parte de la muestra, se tomará como referente muestral todas aquellas personas integrantes de la empresa que se está investigando, esto ayudará a mermar el porcentaje de error de la muestra la cual está calculado en un  $\pm 5\%$ , del total de encuestados, este porcentaje se acoge a una normalidad bajo una curva de distribución normal probalística.

Sin embargo solo por carácter informativo para el lector, paso seguido se citará la fórmula que usualmente se utiliza con el fin de hallar el número de la muestra en un universo finito definido.

$$n = \frac{N.Z^2.\sigma^2}{N.e^2 + Z^2.\sigma^2} \qquad n = \frac{Z^2.\sigma^2}{e^2}$$

Fuente: Metodología de la Investigación

### **3.6 Tipos de instrumentos para recolección de información.**

El instrumento utilizado en la investigación, será la encuesta, la cual estará conformada por dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas, algunas de las preguntas cerradas, contienen varias opciones de respuesta, lo que brindará al estudio información para construir índices de calificación. Ambos tipos de preguntas están diseñadas con el fin de llevar a dar respuesta al asunto investigado.

La encuesta será aplicada de forma individual con participación voluntaria, de igual manera con el fin de proteger su integridad, las preguntas que contienen información personal aunque son muy importantes para el estudio, su respuesta no será obligatoria.

### **3.7 Diseño de instrumentos.**

El diseño de instrumentos se realizarán, teniendo en cuenta la información teórica dada por los diferentes autores citados capítulo II, con el fin de resolver las diferentes categorías y de igual manera la pregunta de investigación.

### 3.7.1. Proceso de construcción del formato de encuesta.

#### **Conceptos**

Para (Bernal, 2006, p.217) “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

**Formato de encuesta para Colaboradores de la empresa Sodexo –Noel (restaurante).**



#### **Encuesta**

A continuación se generara unas preguntas acerca de la afectación sobre el cual es común en las empresas y en la sociedad: Queremos averiguar cómo percibe usted la afectación de la productividad en la empresa sodexo-Noel a causa de la rivalidad laboral entre sus colaboradores.

Marque X donde corresponda.

Sexo:            M: \_\_\_\_            F: \_\_\_\_            Edad: \_\_\_\_

Trabaja usted en:

Producción ( )

Almacén ( )

Administrativo ( )

Zona Fría ( )

Zona Caliente ( )

¿Qué tiempo tiene usted trabajando en la empresa?

Menor a un año ( )

De un año a cinco ( )

De seis años a 10 años ( )

Más de 10 años ( )

¿Es usted colaborador de categoría?

Administrativa ( )

Operativa ( )

1. ¿Cuál cree usted que es el nivel de envidia en general en la sociedad?

Bajo ( )

Medio ( )

Alto ( )

2. Estime que nivel de envidia se percibe en su grupo de trabajo

Bajo ( )

Medio ( )

Alto ( )

3. ¿Qué tan envidioso(a) cree ser usted?

Bajo ( )

Medio ( )

Alto ( )

4. Genera usted envidia dentro de su grupo de trabajo?

Bajo ( )

Medio ( )

Alto ( )

5. Si usted reconociera que alguien en su trabajo, con quien todos los días alterna, lo envidia, ¿Qué haría? (marque con una **X**), solo una.

<b>Conducta</b>	<b>Marque con una x</b>
1. Mantendría distancia	
2. Le haría ver que me envidia	
3. Me cuidaría de esa persona	
4. Fingiría no darme cuenta	
5. Me volvería agresivo con el	
6. Sería muy amable con el	
7. Pensaría ¿porque?	
8. Otra alternativa	

6. Señale con una “**X**”, si alguna de estas expresiones de envidia ocurre en su trabajo, solo una.

<b>Conductas</b>	<b>Expresión de envidia</b>
1. Hablar mal de un compañero de trabajo	
2. Criticar el trabajo del otro	
3. Ser indiferente	
4. No informarle de cosas importantes	
5. Burlarse del otro	
6. Mantener distancias	
7. Lanzar indirectas	
8. Ser extremadamente amable	
9. Oponerse a los proyectos del otro	
10. No reconocer méritos reales	

7. ¿Qué tan satisfecho está usted con su actual trabajo?

Bajo ( )

Medio ( )

Alto ( )

### **3.8 Análisis de datos.**

Siguiendo los lineamientos del enfoque de investigación cualitativo el análisis de datos se realizará de acuerdo a lo planteado en: (Hernández et al, 2010, p.349) “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis”, un ejemplo claro de lo que cita el autor es el caso de la aplicación de la técnica de observación, donde se va recopilando la información y paralelamente se realiza el análisis, sin embargo se debe tener claro que todos los datos deben ser ordenados, de manera que se puedan interpretar mejor.

De acuerdo a lo anterior los datos recopilados serán transcritos a través de una base de datos, la cual proporcionara mayor agilidad en el momento de tabular la información, la siguiente es el diseño que se utilizara para dicha investigaciones.

El diseño de la base de datos se realizó teniendo en cuenta las preguntas de la encuesta, donde cada pregunta tiene forma de seleccionar la respuesta, luego se filtra la información de manera que se pueda hallar la respuesta de las personas encuestadas, para obtener un resultado el cual proporcionará las recomendaciones a la empresa.

### **3.9 Análisis de categorías.**

Las categorías definidas al inicio del capítulo como: capital humano, competitividad, motivación, productividad y clima organizacional, tienen igual valor en la cadena de acuerdo a la definición de los diferentes autores, para este caso cada una de las categorías tendrá un peso del 20%, y se llevarán a evaluación por parte de los colaboradores de la empresa investigada, estas categorías serán fraccionadas en elementos, de manera que para ellos sea más fácil hacer una elección, sin que fuera necesario comprender el concepto de rivalidad y productividad laboral.

Las categorías o perspectivas están en (Pierre et al 1994, pp, 23-119) como:

- a) Capital Humano: Conjunto de empleados y trabajadores que componen una empresa.
- b) Competitividad: Conjuntos de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, que permite a la empresa diferenciarse de su competencia.
- c) Motivación: Predisposición de un individuo o colectivo a un comportamiento orientado a un fin.
- d) Productividad: Relación entre el valor de una producción y la suma de los diferentes factores necesarios para la misma.
- e) Clima Organizacional: Grado de satisfacción que sienten los integrantes de la misma. Según se trate de un buen o mal clima, facilitará o dificultará la adaptación estratégica frente al entorno, así como la mayor o menor posibilidad de la empresa en la consecución de los objetivos.

Mediante el análisis de estas cinco perspectivas, se dará cuenta de una formulación de estrategias al interior de la empresa Sodexo Noel Restaurante, que espera cumplir con las expectativas de la compañía y así poder implementarlas con el objetivo de mejorar su clima laboral y por ende aumentar la productividad y la calidad prestada en el servicio.

### **Síntesis.**

En este capítulo se encuentra plasmado el enfoque de investigación a utilizar en este estudio, el rol del investigador, las consideraciones éticas, la recolección de datos, población y muestra poblacional, tipos de instrumentos para la recolección de la información, diseño de instrumentos, proceso de construcción de encuesta, formato de encuesta, análisis de datos, para pretender llegar al cumplimiento de los objetivos planteados en el primer capítulo y el desarrollo de la pregunta de investigación.



## **4. Capítulo IV. Análisis de Resultados.**

En este capítulo se analizará por medio de gráficas los resultados obtenidos de la encuesta, donde se plasman las respuestas dadas por los colaboradores del área del Restaurante Sodexo- Noel, para lograr identificar el problema y así mismo la empresa tome acciones correctivas adecuadas para cumplir sus objetivos, basados en la productividad de los empleados, donde hace parte primordial la calidad, el bienestar, el clima laboral, la motivación, el compromiso y la entrega a cada función asignada por la compañía.

### **4.1 Descripción del Proceso de Recolección de la Información**

El proceso de recolección se realizó mediante la entrega de la encuesta a cada colaborador, incluyendo el personal de la noche, para lo cual se solicitó por medio del interlocutor de la compañía un permiso para ingresar en ese horario, donde cada empleado contestaba su respectiva encuesta y se la entregaban a cada jefe en su turno correspondiente, el total de los encuestados fue de 65 colaboradores entre personal administrativo, producción, zona caliente, zona fría y almacén.

### **4.2 Análisis de Resultados**

A continuación se plasma los diferentes resultados que muestran de forma gráfica los hallazgos obtenidos a través de la aplicación del instrumento utilizado. Cabe resaltar que para este análisis se toma la totalidad

del universo toda vez que la empresa investigada solo cuenta con un total de 65 colaboradores en el área del restaurante. Hacer las encuestas al total de empleados da un margen de error de más o menos un 5%, error aceptable en la recolección de la información.

#### 4.2.1 Resultados de la encuesta

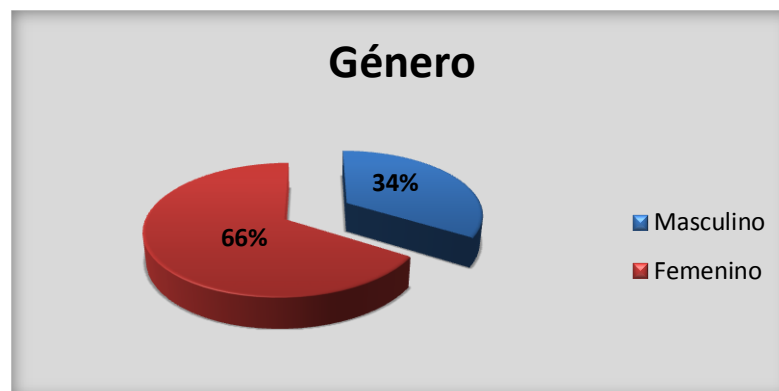
A la pregunta No 1. Sexo, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1. Respuesta al tipo de género

<b>SEXO</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Masculino	34%	1	22
Femenino	66%	2	43
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 1. Porcentaje de encuestados por Genero



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento.

La gráfica muestra que el 66% de los encuestados son de género femenino mientras que el 34% de los encuestados son de género masculino.

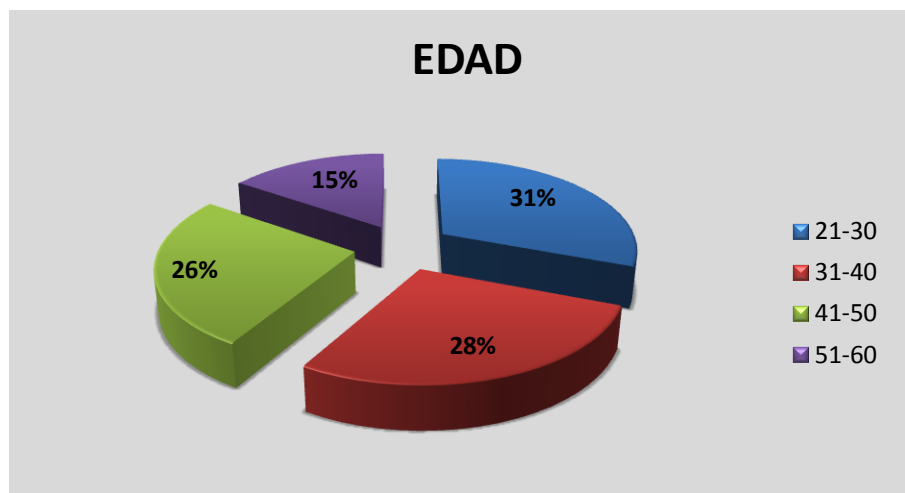
A la pregunta No 2. Edad, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2. Número de Encuestados por Edad

EDAD			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
21-30	31%	1	20
31-40	28%	2	18
41-50	26%	3	17
51-60	15%	4	10
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 2. Porcentaje de encuestados por edad



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

El gráfico muestra que el 59% de las personas que trabajan en la empresa Sodexo Noel Restaurante están en un rango de edad entre los 21 a 40 años, mientras

que el resto de encuestados correspondiente al 41% de los encuestados son mayores de 41 años. Esta variable permite identificar en que rango de edades se puede presentar mayores inconvenientes a causa de la rivalidad laboral.

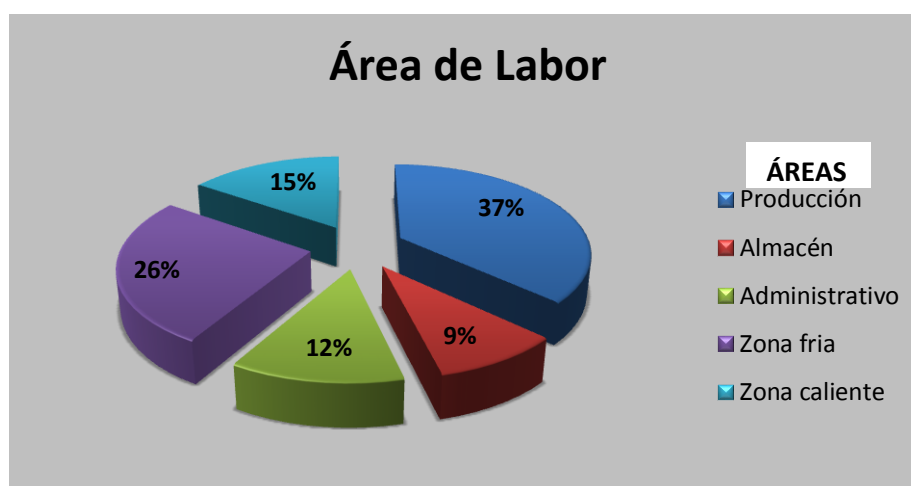
A la pregunta N° 3. ¿Trabaja usted en?, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3. Área de labor por zonas

¿TRABAJA USTED EN?			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Producción	37%	1	24
Almacén	9%	2	6
Administrativo	12%	3	8
Zona fría	26%	4	17
Zona caliente	15%	5	10
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 3. Porcentaje por áreas de labor



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

El gráfico muestra que el 37% de los colaboradores trabajan en el área de producción, consecutivamente el 41% lo representan los que trabajan en la zona fría y la caliente, ocupando un porcentaje mínimo, el almacén y el área administrativa de 21%, en el global de todos los colaboradores.

A la pregunta N° 4. ¿Qué tiempo lleva usted trabajando en la empresa?, los resultados fueron:

Tabla 4. Tiempo de labor en la empresa

¿QUE TIEMPO LLEVA USTED TRABAJANDO EN LA EMPRESA?			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Menor a un año	14%	1	9
De un año a cinco	37%	2	24
De seis a diez años	34%	3	22
Mas de diez años	15%	4	10
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 4. Porcentaje por tiempo de labor



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

El gráfico muestra que la mayoría de colaboradores lleva entre 1 y 5 años en la empresa con un porcentaje del 37%, el 34% llevan en la compañía de 6 a 10, mientras que hay un porcentaje de 14% y 15% de los que llevan respectivamente menor a un año y mas de diez años, para lo cual se denota que el 71% lleva entre 1 a 10 años.

A la pregunta N° 5. ¿Es usted trabajador de categoría?, los resultados fueron:

Tabla 5. Tipo de empleado

<b>ES USTED TRABAJADOR DE CATEGORIA?</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Administrativo	11%	1	7
Operativo	89%	2	58
		<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 5. Porcentaje administrativo y operativo



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

En la gráfica se muestra como el personal operativo representa el 89% del total de los empleados y el 11% lo representa el administrativo, lo cual afirma que el operativo es esencial en la empresa.

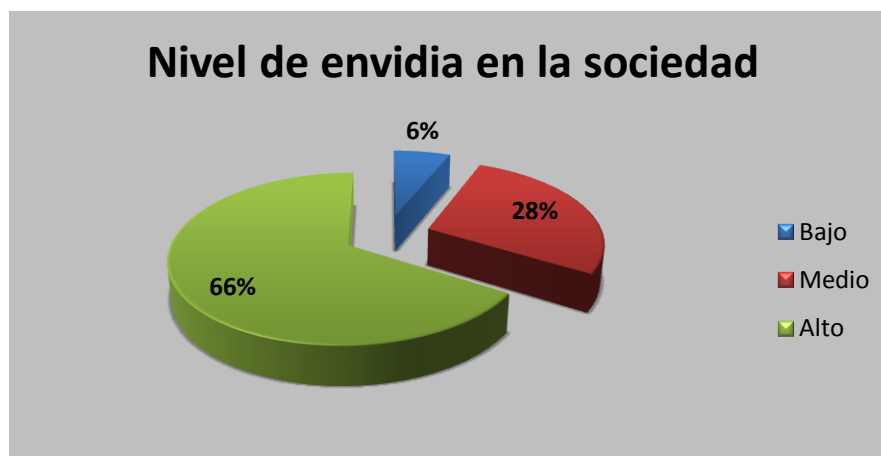
A la pregunta N° 6. ¿Cuál cree usted que es el nivel de envidia en la sociedad?, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 6. Nivel de envidia en la sociedad

¿CUAL CREE USTED QUE ES EL NIVEL DE ENVIDIA EN LA SOCIEDAD?			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Bajo	6%	1	4
Medio	28%	2	18
Alto	66%	3	43
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 6. Porcentaje de nivel de envidia en la sociedad



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

El gráfico muestra que el 66% de los colaboradores opinan que el nivel de envidia en la sociedad es alto, mientras el 34% está entre bajo y medio.

A la pregunta N° 7. Estime el nivel de envidia que percibe en su grupo de trabajo, los resultados fueron:

Tabla 7. Nivel de envidia en el grupo de trabajo

<b>ESTIME EL NIVEL DE ENVIDIA QUE PERSIVE EN SU GRUPO DE TRABAJO</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Bajo	6%	1	4
Medio	31%	2	20
Alto	63%	3	41
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 7. Porcentaje del nivel de envidia dentro del grupo de trabajo



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento



En la gráfica se resalta que un 63% de los colaboradores opinan que el nivel de envidia en el grupo de trabajo es alto y el 37% opinan que está entre bajo y medio, resultado tomado del 100% del total de los 65 empleados.

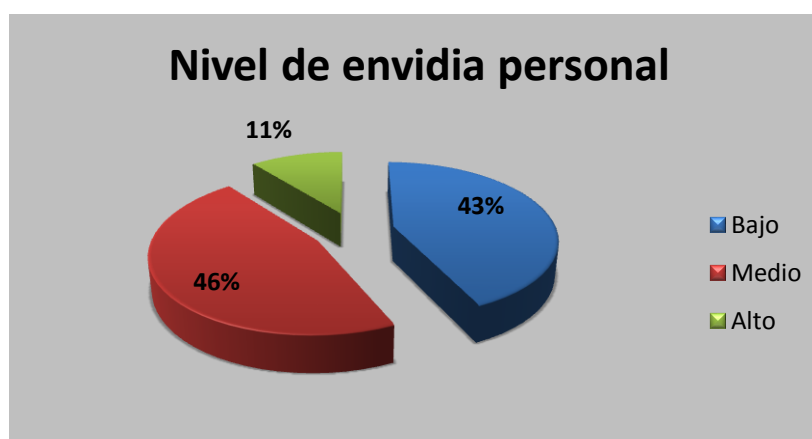
A la pregunta N° 8. ¿Qué tan envidioso (a), cree ser usted?, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 8. Nivel de envidia personal

<b>¿QUE TAN ENVIDIOSO (A) CREE SER USTED?</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Bajo	43%	1	28
Medio	46%	2	30
Alto	11%	3	7
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 8. Porcentaje del nivel de envidia personal



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

En la gráfica se muestra como el 46% de los colaboradores opinan que el nivel de envidia a modo personal es medio, que el 43% es bajo y el solo el 11% es alto.

A la pregunta N° 9. ¿Genera usted envidia dentro de su grupo de trabajo?, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 9. Envidia laboral

<b>GENERA USTED ENVIDIA DENTRO DE SU GRUPO DE TRABAJO?</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Bajo	49%	1	32
Medio	48%	2	31
Alto	3%	3	2
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 9. Participación en la rivalidad laboral



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

La gráfica muestra que el 51% representan entre medio- alto y un 49% representa una participación baja, referente al total de los 65 colaboradores, para lo

cual según los resultados de la tabla, 63 colaboradores son los que opinan que están entre medio-alto.

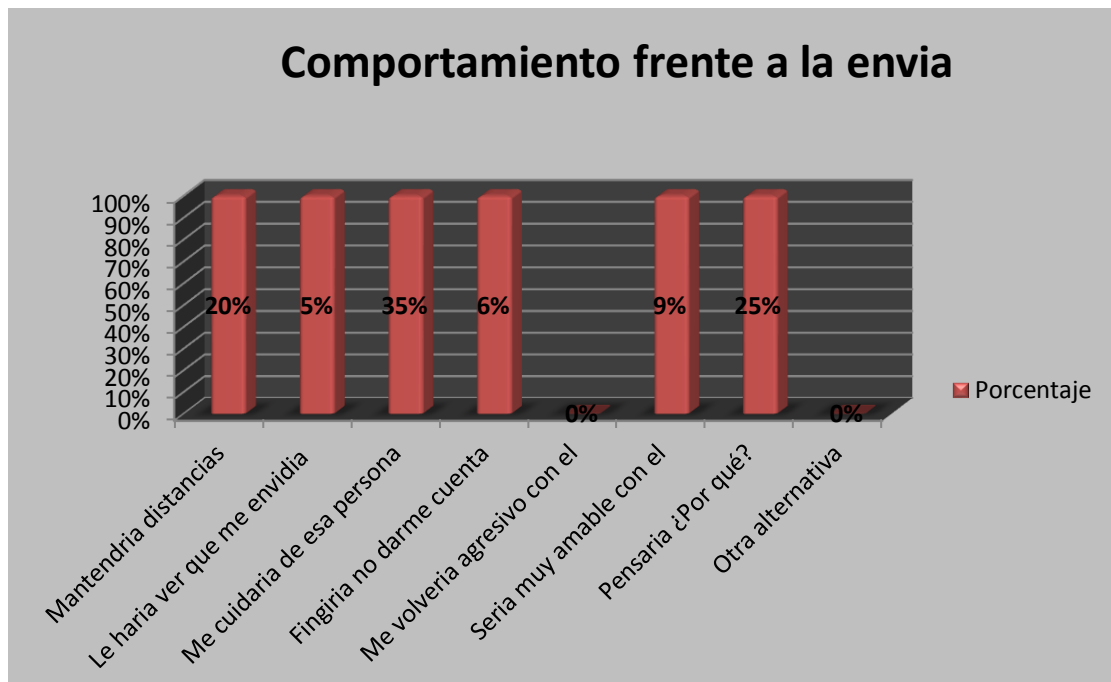
A la pregunta N° 10. Si usted reconociera que alguien en su trabajo con quien todos los días alterna, lo envidia ¿Qué haría?, los resultados fueron:

Tabla 10. Comportamiento frente a la envidia

<b>SI USTED RECONOCIERA QUE ALGUIEN EN SU TRABAJO, CON QUIEN TODOS LOS DIAS ALTERNA, LO ENVIDIA QUE HARIA?</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Mantendría distancias	20%	1	13
Le haría ver que me envidia	5%	2	3
Me cuidaría de esa persona	35%	3	23
Fingiría no darme cuenta	6%	4	4
Me volvería agresivo con el	0%	5	0
Sería muy amable con el	9%	6	6
Pensaría ¿Por qué?	25%	7	16
Otra alternativa	0%	8	0
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 10. Maneras de comportarse frente la envidia



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

En la gráfica se observa como el 35% de los colaboradores se cuidarían de la persona que los envidia, el 20% mantendría distancias, el 25% se preguntarían ¿Por qué?, el otro 20% tiene una reacción diferente ante la situación.

A la pregunta N° 11. Señale si alguna de estas expresiones de envidia ocurre en su trabajo, los resultados fueron:

Tabla 11. Conductas frente a la envidia

<b>SEÑALE SI ALGUNA DE ESTAS EXPRESIONES DE ENVIDIA OCURRE EN SU TRABAJO</b>			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Hablar mal de un compañero de trabajo	22%	1	14
Criticar el trabajo del otro	25%	2	16
Ser indiferente	0%	3	0

No informarle de cosas importantes	0%	4	0
Burlarse del otro	26%	5	17
Mantener distancias	0%	6	0
Lanzar indirectas	14%	7	9
ser extremadamente amable	0%	8	0
Oponerse a los proyectos del otro	14%	9	9
No reconocer meritos reales	0%	10	0
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 11. Conductas frente a la rivalidad laboral



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

La gráfica muestra que el 26% de los colaboradores opinan que burlarse del otro es una conducta de rivalidad, por otro lado un 25% opinan que criticar es otra conducta, un 22% opinan que hablar mal de un compañero hace parte de ello, pero un 28% opinan que lanzar indirectas y oponerse en los proyectos es una conducta de rivalidad laboral.

A la pregunta N°12. ¿Qué tan satisfecho está usted con su actual trabajo?, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 12. Satisfacción laboral

¿QUE TAN SATISFECHO ESTA USTED CON SU ACTUAL TRABAJO?			
Respuesta	Porcentaje	Código	Frecuencia
Bajo	26%	1	17
Medio	42%	2	27
Alto	32%	3	21
	100%	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>

Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

Ilustración 12. Porcentaje de satisfacción laboral



Fuente: A partir resultado de aplicación del instrumento

El gráfico muestra que el 42% en términos medios de los colaboradores están satisfechos con su trabajo, un 26% están en términos bajos y un 32% están satisfechos con las labores.

#### 4.2.2 Identificación de categorías

Las categorías a identificar dentro de los resultados hacen parte de un proceso soportado en la información, por medio del cual se generan posibles soluciones ante una problemática, las categorías que se identifican en esta investigación son las siguientes:

El capital humano es indispensable en todas las preguntas de la encuesta, es de resaltar que los empleados hacen parte esencial en las empresas, como recurso principal de productividad.

- a. La competitividad se ve reflejada en las preguntas 1, 2, 3,4 y 5 de la encuesta donde se hace énfasis al tiempo que lleva en el trabajo, al género, a la edad y al área de labor, teniendo en cuenta que cada ser humano posee diferentes formas de generar calidad ante otra persona, lo cual lo hace único en el universo.
- b. La motivación es otra categoría importante, esencial y necesaria dentro de las organizaciones, la cual se enfatiza en las preguntas 6, 7, 8 de la encuesta, observándolo desde un punto de vista personal y global frente a las reacciones de compañeros y altos mandos de la empresa.
- c. El clima organizacional se centra en la pregunta 9 de la encuesta, mirándolo desde un margen propio, hacia los demás, ocasionando desagrado o agrado

para la empresa, donde se puede generar una polémica según el punto de vista de los colaboradores.

- d. La productividad se enfatiza en las preguntas 10, 11, 12 de la encuesta, desde una mirada de agrado por lo que se hace, que tan importante es para cada colaborador un trato justo, una adecuada forma de entregar los recursos necesarios para la labor, basado en las funciones.

#### 4.2.3 Análisis de las categorías

El capital humano es uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones para generar productividad, teniendo en cuenta que cada función o labor tiene diferentes estándares de acción, es favorable y real el manejo adecuado de este recurso, por tal motivo todas las opiniones de los colaboradores son acertadas para tomar decisiones que lleven a la compañía a una realización completa de los objetivos propuestos por los directivos. Cabe resaltar que el solo hecho de pertenecer a un equipo de trabajo hace más importante e indispensable la opinión de los que continuamente tiene relación con los bienes y servicios de la empresa.

Tanto el género como la edad hacen parte de la competitividad dentro de la empresa Sodexo- Noel debido a que en el equipo se nota las diferencias entre los colaboradores, resaltando el machismo, la poca voluntad para ayudar a los compañeros, la falta de orientación para realizar mejor las funciones, las



discrepancias en el manejo de los colaboradores por parte de los supervisores, el desacato de funciones, lo cual conlleva a una mala calidad y un mal cumplimiento de los servicios ofrecidos por la empresa.

Uno de los puntos más relevantes que generan competencia masiva es el tiempo de labor que llevan los empleados en la organización, debido a que cada colaborador entra a defender su estadía en la empresa, provocando discordias, inconvenientes, malas capacitaciones, malos tratos, apoderándose de circunstancias que sean favorables para cada uno; un colaborador siente que su labor es ineficiente cuando ingresan otras personas, con nuevas ideas y generando innovación, lo cual es tomado para la otra persona como símbolo de envidia o rivalidad laboral y pueden pensar que están invadiendo su terreno; paralelo a esto las jerarquías hacen volver competitivos a los colaboradores, tomando como referencia su perfil y su cargo, lo cual no debería ser un causal para sentir o generar rivalidades.

La motivación es de gran importancia dentro de las organizaciones, pues forma parte del estado anímico de los seres humanos, su forma de reacción, su manera de producir, su disposición para realizar una tarea, es por esta razón que se analiza el estado motivacional que se vive en la empresa Sodexo-Noel restaurante, donde se observa la falta esencial de esta categoría, los colaboradores no sienten un algo por el cual realizar su labor, se pueden observar en los resultados de la encuesta como los empleados perciben un nivel de envidia en el trabajo alto.

Así mismo sienten que en la sociedad también se vive la envidia en un alto grado, es difícil para cada persona reconocer que este sentimiento hace parte de cada uno, aunque los resultados de dicha investigación se muestren bajos en el momento de reconocer que tan envidioso se es , puede suceder que falte sinceridad ante la realidad al momento de reconocer este tipo de fallas o simplemente el resultado del 11% se suma a el resultado del 46%, puesto que para los seres humanos es muy difícil de aceptar los errores y cambiarlos para mejorar las relaciones en general.

Los resultados obtenidos en la pregunta 9, la cual se fija en la categoría del clima organizacional hacen énfasis total en la participación individual frente a la rivalidad laboral, donde los datos arrojan que el mayor porcentaje apunta a una baja participación por parte de los colaboradores, se debe tener presente que puede ocurrir que falta honestidad en las respuestas obtenidas al momento de aplicar el instrumento de recolección, temiendo que se apliquen cambios significativos como una manera de garantizar un mejor clima laboral, hay ocasiones en las que los empleados se acostumbran a vivir con el problema y cuando se toman acciones correctivas generan polémicas para retrasar procesos evolutivos que sean satisfactorios para lograr los objetivos de la organización.

Para muchos colaboradores la productividad no es importante, por que no conocen las dificultades que se pueden generar en el manejo de una empresa, las respuestas obtenidas en la encuesta generan una visión de desinterés por

parte de los empleados, en el momento de ser productivos, debido a que su comportamiento los lleva a ignorarse entre si, manteniendo las distancias para evitar inconvenientes.

Lo anterior puede generar burlas por parte de los compañeros, lo cual hace difícil la convivencia diaria para los empleados provocando insatisfacción en su trabajo y en las funciones a cargo, ocasionándole a la organización improductividad y altos niveles de perdida financiera, la productividad encierra lo motivacional, lo competitivo, lo humano, el clima laboral y todos estos aderezos que cautivan el comportamiento y las acciones de los empleados ante su labor diaria, es de suma importancia reactivar el interés por lo que se realiza.

## **5. Capítulo V. Discusión y conclusiones**

En este capítulo se describirán los hallazgos existentes en la investigación, los cuales tienden a generar posibles soluciones o alternativas para que la empresa tome acciones correctivas frente a la problemática, si así lo desea, basados en los resultados obtenidos del instrumento de recolección de la información aplicado a esta investigación, es claro que toda la información es soportada por las respuestas que dieron los colaboradores del área del restaurante en la empresa Sodexo-Noel, para lo cual se tiene en cuenta los objetivos específicos de este proyecto y la pregunta de investigación para las sugerencias o recomendaciones.

### **5.1 Descripción de los hallazgos**

Dando respuesta a la pregunta formulada en esta investigación, la rivalidad laboral afecta la productividad en la empresa Sodexo- Noel restaurante, debido a que los colaboradores están faltos de motivación, agrado, sensibilización y sentido de pertenencia hacia lo que realizan, es conveniente identificar en los superiores las diferentes formas de manejo o distribución de funciones, estandarizando los procesos, realizando constantemente evaluaciones de desempeño, hacer sentir a los empleados importantes en las nuevas ideologías o proyectos donde sean participes en la toma de decisiones,

lo cual indicaría que la empresa esta dando un valor importante y satisfactorio para cada colaborador.

Es así como la organización lleva paso a paso a una productividad efectiva y con valor agregado a los clientes y alimenta el espíritu innovador de los trabajadores, es primordial encaminar los objetivos de la empresa a los deseos y el sacrificio esmerado del recurso humano; la productividad tiene una relación conjunta con la persona, es por esta razón que las excelentes relaciones entre los compañeros de trabajo hace que el grado de rivalidad disminuya y se puedan alinear a los objetivos planeados por la compañía.

## **5.2 Descripción de los principales hallazgos**

Toda organización debe propender por brindar un buen clima laboral entre sus colaboradores toda vez que está demostrado que esto aumenta de forma exponencial el sentido de pertenencia por parte del colaborador, lo que se ve reflejado no solo en una mejor productividad sino también en una mejor calidad de vida de las personas.

Se encuentra que el clima laboral en la empresa Sodexo-Noel restaurante es deficiente y esto hace que el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores sea mínimo, cada persona se dedica a estar en su función sin importar las necesidades de los otros procesos, este desinterés provoca que el ambiente se torne tenue, se generen rivalidades ocasionadas por el egoísmo,

una forma de atacar esta problemática es simplemente cautivar los empleados, incentivarlos, rotarlos de funciones, hacerlos sentir importantes e indispensables para la empresa, hacer notar sus labores dentro del equipo de trabajo, solucionar inconvenientes para evitar rivalidades entre ellos, tratar de adaptarlos a la estrategia de la organización, aumentar el grado de satisfacción en cada colaborador, ser equitativos.

Tanto el clima laboral como la productividad hacen parte de un buen capital humano, teniendo presente que ese ambiente sano genera un servicio eficaz y eficiente ante los clientes, es de resaltar que la rivalidad laboral no existirá siempre y cuando haya igualdad de condiciones para todos los empleados y sientan un acompañamiento continuo de la empresa, lo cual lleva a un cumplimiento de los objetivos propuestos por ella.

### **5.3 Conclusiones**

- a. Es indispensable generar capacitaciones de sensibilización que logren un adecuado reconocimiento de las fallas generadas en las funciones realizadas.
- b. Generar una reestructuración de funciones de acuerdo a sus capacidades.

- c. Tener una buena comunicación con los colaboradores en las decisiones que involucren su labor, para generar confianza y apoyo en lo elaborado
- d. Realizar eventos motivacionales donde se resalte meritos por excelencia a los mejores trabajadores.
- e. Hacer evaluaciones de desempeño de forma continua para solucionar posibles dificultades.
- f. Capacitar constantemente a los jefes de turno para lograr un acertado manejo del personal
- g. Fomentar lideres dentro de cada proceso pero en secuencia, es decir que todos los colaboradores pasen por ese liderazgo.
- h. Incentivar por medio de propuestas hechas directamente por los trabajadores para aumentar la productividad.
- i. Crear equidad por medio de los turnos siendo muy igualitarios y sin preferencias.
- j. Realizar capacitaciones a los colaboradores a través de un compañero de iguales condiciones.

- k. Tratar al máximo de reunir todo el personal incluyendo el nocturno para que se relacionen con los demás.
- l. Hacer rotaciones de turnos cada ocho días para no generar una estabilidad de puesto laboral.
- m. Cumplir a cabalidad con los compensatorios que se generen en los turnos.
- n. Tomar el personal que mas tiempo lleva en la empresa como referencia para los posibles nuevos empleados, teniendo un seguimiento constante en su participación.

Uno de los temas a seguir dentro de esta investigación es reformar las funciones que realizan todos los empleados, incluyendo el administrativo, para lograr una equidad en cuanto a los puestos de trabajo y ser acordes con la parte del generó, edad y experiencia, para lograr un agrado máximo de todos los colaboradores.



**Síntesis.**

En este capítulo está contemplado la descripción del proceso de recolección, el análisis de los resultados generados por las encuestas, la identificación de las categorías y el análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.

## Referencias Bibliográficas

Acuña, Andrés; Pinto, Cristian. (2009). Eficiencia del mercado accionario chileno. *Un enfoque dinámico usando test de volatilidad*. Lecturas de Economía. 70. 41-61.

Alcibiades, Guerra José. (2011). La motivación laboral clave en la empresa. Portafolio Febrero 20.

Alfaro, Beltrán Beltrán; Alfaro, Escolar Mónica. (1999). Diagnóstico de productividad por multimomentos. *Contiene estudios de tiempos sin emplear instrumentos de medida y el cálculo de las plantillas necesarias de trabajadores*. Barcelona: Marcombo. Pág. 233.

Alles,Martha. (2008). Desarrollo del Talento Humano. *Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. Pág. 392.

Bernal, Torres Cesar Augusto. (2006). Metodología de la Investigación. *Para administradores, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson. Pág. 304.

Calderón, Hernández Gregorio; Naranjo, Valencia Julia Clemencia; Álvarez, Giraldo Claudia Milena. (2010). Gestión Humana en las Empresas Colombianas. *Sus características, retos y aportes una aproximación a un sistema integral*, 16-25.

Cardozo, E; Monroy, Rodríguez Carlos; Guita, Wilfredo. (2010). Relación entre diseño organizacional y los principios de producción esbelta. *Análisis a partir de la revisión del estado del arte*. Copérnico. Volumen VII (13). 40-48.

Chavenato, Idalberto. (1994). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 540.

Chávez, Salcedo Guillermo. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral *Normas de empresa aplicación del análisis crítico de competencias laborales*. México: ACCL. Pág. 159.

Ching, Vega María Margarita; Salazar, Botello C. Maubricio; Martín, Rodrigo María José; Núñez, Partido Antonio. (2011). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral *Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. Salud de los Trabajadores. Volumen 19 (1). 1-16.

Daft, L. Richard. (2007). Teoría y diseño organizacional. México: Consegraf. Pág. 621.

Davenport, Tomas O. (2006). Capital Humano. *Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*. España: Edipe, Pág.: 264.

Feldman, Lya; Avellan, Marielba; Lugli, Zoraide. (2012). Percepción del ambiente laboral y variables personales. Anales. Volumen 12 (2). 145-166.

Ferrer, Urbano. (2002)¿Qué significa ser persona? Madrid: Palabra. Pág. 289.

Flippo, B. Edwin. (1998). Principios de Administración de Personal. México: Mc Graw Hill. Pág. 500.

Fuster, Fabra Fernando. (2007). Retos Laborales del Nuevo Milenio. México: Lulu. Pág. 192.

Gómez, R.Luis Alberto; Franco, M.María Cristina. (2001).Como Trabajar en Grupo. *Para Obtener Mejores Resultados*. Medellín: Fundación Codesarrollo. Pág. 56.

Gonzales, García Manuel Jesús. (2006). Gestión de Conflictos Laborales. México: Innova. Pág. 161.

- Guerrero, Serón Antonio. (2003). Enseñanza y Sociedad *El conocimiento sociológico de la educación*. Madrid: Siglo XXI. Pág. 323.
- Gutiérrez, Pulido Humberto. (2005). Calidad Total y Productividad. México: Mc Graw Hill. Pág. 421.
- Hayes, Nicky. (2003). Dirección de Equipos de Trabajo. *Una Estrategia para el Éxito*. Madrid España: Paraninfo. Pág. 193.
- Herbert, L. Petri; Govern, M. John. (2009). Motivación. *Teoría, Investigación y Aplicaciones*. España: Paraninfo. Pág. 504.
- Hernández S. R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill. Quinta edición.
- Hitt, A. Michael; Ireland, A. Duane; Hoshisson, E. Robert. (2004). Administración Estratégica *Competitividad y Concepto de Globalización*. México: Thompson. Pág. 398.
- Holm, Detlev Kohler; Artiles, Martin Antonio. (2007). Manual de la Sociología del Trabajo y las Relaciones Laborales. Madrid: Delta. Pág. 674.
- Jean, Pierre Paulet; Eliseo, Santandreu. (1994). Diccionario de Economía y Empresa. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 166.
- López, Cabarcos María Ángeles; Grandio, Dopico Antonio. (2005). Capital Humano como Fuentes de Ventajas Competitivas *Algunas Reflexiones y Experiencias*. España: Netbiblo. Pág. 189.
- Madero, Gómez Sergio Manuel. (2012). La Efectividad en las Compensaciones, la Satisfacción del Trabajador y las dimensiones del Ambiente laboral. Ciencia UANL. 57. 93-100.

Marcieca, S. J. Eduardo; Loayza, Maggie; Torres, Jaime; Almarza, Osualdo. (1996). Instrumentos de Trabajo Educativo. Bogotá: Indo- American PressService.

Pág. 8.

Martínez, Huerta Miguel. (2002). Ser Persona. México: Plaza y Valdez. Pág. 173.

Nunzia, Aureleta Raquel Puente; Jiménez, Carlos. (2010). Oportunidades en Venezuela *Entre la Rivalidad y la innovación*. Debates IESA. Volumen XV (2). 38-41.

Pardo, Martínez Luz Patricia; Arteaga, Urquijo Patricia. (2001). Gestión Social del Talento Humano. México, Lumen. Pág. 95.

Peralta, Gómez María Claudia. (2010). Significados Asociados al Futuro Laboral *entre la formalidad y la informalidad*. Pensamiento Psicológico. 9 (16). 107-124.

Pinilla, Antonio. (1972). Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Barcelona: Técnicos Asociados. Pág. 184.

Rivera, Rodríguez Hugo Alberto. (2010). Cambio Estratégico para Entornos Turbulentos. Revista Fac. Ciencia. Economía. Volumen XVIII (1). 87-117.

Roberto, K., & David, N. (2001). Kaplan – Norton. *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

Rodríguez, Combeller Carlos. (1999). El nuevo escenario *La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas*. México: Iteso. Pág. 424.

Schaltes, R. Peter. (1999). *Cómo Liderar. Una Guía Para Inspirar a Su Personal y Manejar el Flujo Diario de Trabajo*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill  
Pág. 418.

Smith, Elizabeth. (1993). *Manual de Productividad. Métodos y Actividades para Involucrar a Empleados en Mejoramiento a la Productividad*. Madrid: Macchi.  
Pág. 310.

Stephen, P. Robinson. (2005). *Administración. Octava Edición*. México: Prentice. Pág. 586.

Stoner, R.F James; Freeman, Edwar; Gilbert, R. Daniel, (1996)  
*Administración*. México: Prentice. Pág. 656.

Toro, Álvarez Fernando. (2001). *El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel. Pág.: 159.

Velaz, Rivas José Ignacio. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos. Pág. 289.

Verona, M. María C; Santana, M. Raquel. (2012). *El Mobbing ¿El crimen Perfecto? no, que mas quisiera "algunos"*. Criterio Libre. Volumen 10 (17). 147-176

Villaescusa, Mora Román. (2009). *Manual de Creación de Empresa. Si tienes una Buena idea, ¡Lánzate!* Medellín: Alpha. Pág. 60.

Yera, Cierea Oswaldo; Aparecida, DiasElaine; Valeria, Rueda EliasSpers; Odair, Ferraz Filho. (2012). *Impacto de los Estresores Laborales en los Profesionales y en las Organizaciones*. Invenio. 15 (29). 67-80.