



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRIA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Análisis de la influencia del Clima laboral en el crecimiento de la empresa y la  
productividad de los colaboradores de la empresa Leterago del Ecuador S.A**

**Trabajo previo a la obtención del Grado Académico de  
Magister en Gestión del Talento Humano**

**Autora**

**Carmita Elizabeth Proaño Zambrano**

**Director**

**Mentor Genaro Sánchez Del Valle**

**Quito, Octubre 2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Carmita Elizabeth Proaño Zambrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Ing. Carmita Elizabeth Proaño Zambrano

**C.I. 1711958957**

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

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señora Carmita Elizabeth Proaño Zambrano, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 7 días del mes de Octubre del 2014

---

Mgt. Mentor Genaro Sánchez Del Valle

**CI.1800843656**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por esta nueva meta alcanzada, por su derroche de bendiciones y por mi vida. A mis padres quienes con su amor han estado junto a mí en cada paso dado y a mi esposo quien me ha brindado su apoyo incondicional en las decisiones tomadas.

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo reflejado en el presente trabajo y en el título a obtener se lo dedico a Dios, quien me ha acompañado toda mi vida y me ha llenado de su amor.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO .....	I
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
DEDICATORIA .....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I .....	4
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 Antecedentes de la investigación .....	5
1.2 Marco Teórico .....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	17
1.4 Propositiones de investigación.....	18
1.5 Objetivos de la investigación.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
1.6 Métodos y técnicas empleadas.....	19
CAPÍTULO II .....	21
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL .....	21
2.1 Clima laboral .....	22
2.2 Compromiso organizacional.....	24
2.2.1 Concepto de Compromiso organizacional .....	24
2.2.2 Factores que influyen en el compromiso organizacional.....	25
2.3 Condiciones ambientales .....	27

2.3.1	Concepto de condiciones ambientales .....	27
2.3.2	Factores que influyen en las condiciones ambientales.....	27
2.4	Relaciones interpersonales .....	29
2.4.1	Concepto de relaciones interpersonales.....	29
2.4.2	Factores que influyen en las relaciones interpersonales .....	31
2.5	Puesto de trabajo .....	33
2.5.1	Concepto de Puesto de trabajo .....	33
2.5.2	Factores que influyen en el puesto de trabajo.....	34
2.6	La motivación .....	37
2.6.1	Concepto de la motivación.....	37
2.6.2	Factores que influyen en la Motivación.....	38
2.7	Premios y reconocimientos .....	41
2.7.1	Concepto de premios y reconocimientos .....	41
2.7.2	Factores que influyen en premios y reconocimientos .....	42
2.8	Procesos y procedimientos .....	43
2.8.1	Concepto de procesos y procedimientos .....	43
2.8.2	Factores que influyen en los procesos y procedimientos .....	45
2.9	Involucramiento en el trabajo .....	45
2.9.1	Concepto de Involucramiento en el trabajo .....	45
2.9.2	Factores que influyen en el involucramiento en el trabajo.....	47
CAPÍTULO III .....		50
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL 2013 .....		50
3.1	Planificación de la aplicación de la evaluación (diseño de la herramienta) .....	51
3.2.1	Informe de resultados encuesta de clima laboral 2013. ....	68
3.2.2	Análisis de las mediciones de clima laboral (2011,2012 y 2013).3.2.2.1	
<i>Análisis de resultados generales.</i>	.....	75
CAPÍTULO IV.....		80
ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL (COMPROMISO ORGANIZACIONAL, CONDICIONES AMBIENTALES, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN, PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, PUESTO DE TRABAJO, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, EL INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO)		80

4.1 Análisis de las variables evaluadas .....	81
4.1.1 Análisis de resultados generales .....	81
4.1.2 Análisis de resultados por factor. ....	81
CAPÍTULO V .....	84
PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	84
5.1 La productividad.....	85
5.2 Análisis histórico de los indicadores e información adicional (periodo 2011-2013) .....	88
5.3 Análisis de la información levantada en el focus group.....	88
5.4 Análisis de la incidencia del clima laboral en la productividad del personal. ....	93
5.5 Análisis de la incidencia del clima laboral en el crecimiento de la empresa. ....	95
CAPÍTULO VI.....	97
CONCLUSIONES .....	97
6.1 Conclusiones.....	98
Bibliografía .....	100
Anexos .....	105



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de personas por Gerencia .....	69
Figura 2. Distribución de personas por región .....	70
Figura 3. Distribución de personas por rango de antigüedad .....	70
Figura 4. Resultados a nivel nacional de la Encuesta de Clima Laboral 2013 .....	71
Figura 5. Resultados de la sucursal Austro de la Encuesta de Clima Laboral 2013..	71
Figura 6. Resultados de la sucursal Costa de la Encuesta de Clima Laboral 2013...	72
Figura 7. Resultados de la sucursal Sierra de la Encuesta de Clima Laboral 2013...	72
Figura 8. Resultados de la Gerencia Administrativa Financiera de la Encuesta de Clima Laboral 2013 .....	73
Figura 9. Resultados de la Gerencia Comercial de la Encuesta de Clima Laboral 2013.....	73
Figura 10. Resultados de la Gerencia General de la Encuesta de Clima Laboral 2013 .....	74
Figura 11. Resultados de la Gerencia de Talento Humano de la Encuesta de Clima Laboral 2013 .....	74
Figura 12. Resultados de la Gerencia de Tecnología Informática de la Encuesta de Clima Laboral 2013 .....	75
Figura 13. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral ....	76
Figura 14. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Compromiso Organizacional .....	76
Figura 15. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Condiciones Ambientales .....	77
Figura 16. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Relaciones Interpersonales .....	77
Figura 17. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Puesto de Trabajo .....	78

Figura 18. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Premios y reconocimientos.....	78
Figura 19. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Motivación.....	79
Figura 20. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Procesos y procedimientos.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de Clima Laboral evaluados .....	52
Tabla 2. Variables evaluadas.....	53
Tabla 3. Delimitación de las variables .....	54
Tabla 4. Operacionalización de las variables .....	56
Tabla 5. Escala .....	57
Tabla 6. Ítems de las variables .....	57
Tabla 7. Validación de la encuesta.....	59
Tabla 8. Resumen de respuestas de prueba piloto.....	60
Tabla 9. Distribución de estratos .....	63
Tabla 10. Calculo del Alfa de Cronbach.....	65
Tabla 11. Calculo de Anova .....	65
Tabla 12. Coeficiente de Contingencia I .....	67
Tabla 13. Coeficiente de Contingencia II .....	68
Tabla 14. Características generales de la población.....	69
Tabla 15. Indicadores de Productividad.....	93
Tabla 16. Indicadores de Crecimiento.....	95

## RESUMEN

Esta tesis se realizó para analizar la influencia del clima laboral en el crecimiento y productividad de Leterago del Ecuador S.A. Se analizaron datos obtenidos en encuestas de Clima Laboral e indicadores de productividad y crecimiento, desde el año 2011 hasta el 2013. Se desarrolló la encuesta de Clima Laboral del 2013, la misma que fue validada científicamente; se realizó un Focus Group, donde se recopiló información sobre las percepciones que tenían acerca del clima laboral, productividad y el crecimiento de la empresa.

Entre los tres periodos evaluados, los resultados de Clima Laboral muestran un crecimiento y luego un decrecimiento en el índice de satisfacción; en cuanto a productividad se reflejan varios indicadores que se mantuvieron y uno que mejoró, a pesar de una disminución en el número de personas. Y en cuanto a los indicadores de crecimiento en su mayoría reflejan un crecimiento, mientras que dos presentan un leve retroceso, pero luego se recuperan.

En conclusión se determina que el Clima Laboral no influyó en el crecimiento y productividad de la empresa. Existen varias teorías que aceptan y otras que rechazan esta hipótesis, pero con este estudio se comprobó que al menos para esta empresa, no es el caso.

*Palabras claves:* clima laboral, productividad y crecimiento.

## **ABSTRACT**

The current thesis work was addressed to analyze the influence of the labor atmosphere in the growth and productivity of Leterago del Ecuador S.A. Data obtained in surveys on labor atmosphere and productivity and growth indicators from 2011 to 2013 were analyzed. A survey on labor atmosphere 2013 was developed, which was scientifically validated; a Focus Groups was composed, where information on definition on the labor atmosphere, productivity and growth of the enterprise were analyzed.

For the three assesses periods, results for the labor atmosphere show an increase and then a decrease in the index of satisfaction. On productivity, several indicators maintained their status and one of them improved, in spite of the decrease of the amount of people. Regarding growth indicators, most of them show an increase, while two of them show a mild recurrence, and a recovery.

In conclusion, it has been determined that the labor atmosphere did not strongly influence the company growth and productivity. There are several theories accepting such hypothesis and others reject them, but the study demonstrated that at least the current enterprise is not the case.

*Keywords:* labor atmosphere, productivity and growth

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio investiga si existe una relación entre los resultados de Clima Laboral de la empresa Leterago del Ecuador, el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores, cabe la pena mencionar que la empresa no cuenta con un sistema de medición de productividad, por lo que serán considerados ciertos indicadores de desempeño y datos adicionales.

Leterago del Ecuador es una empresa joven que tiene apenas 11 años en el mercado y ha mostrado un crecimiento admirable a pesar de sus pocos años de gestión, hoy por hoy está en el ranking 47 dentro de las 1000 mejores empresas del país, el volumen de ventas ha incrementado, el número de clientes ha ido en aumento y los puestos palets cada vez son más. En el año 2013 se aplicó una encuesta de clima laboral, evaluando el año 2012 y sus resultados de satisfacción fueron altos. Esto llevó a la idea de plantear un estudio para conocer si el Clima Laboral ha tenido o no incidencia dentro del crecimiento de la compañía y la productividad de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

Leterago del Ecuador es una distribuidora farmacéutica; funge como vínculo entre los laboratorios farmacéuticos y las cadenas de farmacias. Es el aliado estratégico de los laboratorios para la distribución de sus productos en el país. El primer Leterago nació en Uruguay en el año 1961, en nuestro país abrió sus puertas en el año 2003; actualmente la Empresa tiene 11 años en el mercado y a pesar de ser una Compañía joven está creciendo a pasos agigantados. Pasó de estar en el puesto número 105 al puesto 47 entre las 1000 mejores empresas del país y de un cuarto a tercer puesto dentro de las mejores empresas de su sector. A este crecimiento se suman varios proyectos de desarrollo empresarial que está emprendiendo la Compañía; entre ellos un cambio de gestión y un nuevo concepto del área Comercial y el área de Talento Humano que lo que busca es apalancar este crecimiento. Leterago y su crecimiento será uno de los factores que se analizará en el presente trabajo.

El cambio interno en el área de Talento Humano empezó con la vinculación de un nuevo Gerente de Talento Humano con amplia experiencia y de alta formación. La nueva gestión del Departamento de Talento Humano está alineada a las tendencias mundiales, donde hoy por hoy la Gestión de Talento Humano está mostrando la verdadera utilidad que representa para las empresas y cree en el desarrollo de una ventaja competitiva a través del capital humano. El rol actual del área de Talento Humano en una empresa es ser un socio estratégico de la Alta Gerencia, un experto en administración para una eficaz gestión, un adalid de los empleados y un generador de cambio, para procurar su bienestar y satisfacción; es la misión del área el desarrollo de una fuerza laboral eficiente, óptima y satisfecha con sus condiciones laborales. (Ulrich, 2010)



Las condiciones laborales son factores que integran el concepto de Clima Laboral. Su concepto ha ido evolucionando y cada vez cobra más importancia dentro de las empresas; es así que ahora hay compañías como Great Place to Work que certifican a empresas con un clima laboral óptimo y la catalogan como el mejor lugar para trabajar, dando a estas empresas un plus frente a otras y convirtiendo al Clima Laboral en una ventaja competitiva en el mercado.

En el mundo se han generado varios estudios para conocer cuáles son las principales razones por las que las personas permanecen en una empresa y los resultados obtenidos están muy alejados del aspecto salarial; las personas buscan calidad del trabajo y un ambiente laboral agradable. (Robbins & Judge, 2009)

En Leterago del Ecuador la última encuesta de Clima Laboral aplicada fue en el mes de Febrero del año 2013. Esta muestra que el índice de satisfacción de los colaboradores en varios factores evaluados está entre un 87% y un 99%. Los factores evaluados fueron: el compromiso con la empresa, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, puesto de trabajo, motivación, premios y reconocimientos, procesos y procedimientos.

El factor clima laboral, productividad y más el crecimiento acelerado de la compañía van a ser analizados en el presente trabajo. Se plantea validar si existe una relación de causa y efecto entre ellos. ¿El clima laboral puede ser considerado un factor que influye en la productividad de las personas y a su vez incide en el crecimiento de la misma?

Los datos de Clima Laboral que se poseen al momento fueron obtenidos a través de la aplicación de encuestas y procesos anteriores que no cuentan con respaldos científicos necesarios. Se complementará estos datos con la encuesta de clima laboral a aplicar en el año 2014, donde se desarrollará un instrumento validado científicamente, con el cual se podrá ratificar o rectificar los datos manejados hasta el momento y se complementará el análisis de la hipótesis,

Un concepto que engloba varios puntos que ya se han mencionado y otros que se revisarán a lo largo del trabajo es el Comportamiento Organizacional (CO).

Una de las principales preocupaciones del CO es la productividad; se necesita saber cuáles son los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, grupos y la organización. Los altos mandos de hoy comprenden que cualquier esfuerzo para mejorar la productividad de una empresa, debe incluir a las personas; ya que no solo serán ellas las que ejecuten los cambios, sino que pasarán a ser parte de la planeación de éstos. (Davis & Newstrom, 1991)

Como concepto, podemos decir que el CO es una ciencia que se dedica al estudio del efecto que el comportamiento individual, grupal y estructural, tienen acerca del comportamiento al interior de las compañías y como esto afecta a su efectividad. Hay un sin número de modelos de Comportamiento Organizacional que se pueden implantar en las empresas, la elección del mismo nace de la mano de la Gerencia General y se ven reflejados en los siguientes niveles jerárquicos a manera de cascada. (Robbins & Judge, 2009)

Estos autores nos brindan el contexto adecuado para el desarrollo de este trabajo, tal como indica Ulrich debemos comprender el nuevo rol que tiene el área de Talento Humano dentro de las organizaciones y la relación directa que tiene con la productividad. Se complementa con el pensamiento de Davis & Newstrom (1991), para quienes las personas son el elemento principal para lograr mejorar la productividad en las empresas; una de las estrategias para lograrlo es la creación de un buen clima laboral. Esto lo sustentan varios estudios que han demostrado la relación existente entre la satisfacción del clima laboral y la productividad. Como lo indican Robbins & Judge (2009), las personas actualmente buscan organizaciones que les brinden un clima laboral satisfactorio.

## **1.2 Marco Teórico**

En el presente trabajo se trata dos temáticas de estudio; la primera es el Clima Laboral, que engloba un sin número de variables y la segunda la Productividad. En Letrago del Ecuador podemos observar que los resultados de satisfacción en

cuanto a Clima Laboral han sido mejores cada año, así como sus niveles de productividad y como resultado hoy se aprecia el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa en sus 10 años de existencia.

En contexto se revisará varios conceptos que sirvan como fundamento para respaldar la relación causa y efecto de los factores analizados.

Se empezará por revisar el Comportamiento Organizacional (CO) que es un aspecto relacionado directamente con el Clima Laboral. Éste “estudia a los individuos y grupos dentro de la organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, equipos y las organizaciones” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 4).

Hay varios modelos de Comportamiento Organizacional que se pueden implementar en las empresas; éstos incluyen factores fundamentales como la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral; éstos a su vez inciden en la percepción de clima laboral que tienen los colaboradores de la empresa. El modelo de Comportamiento Organizacional, al igual que el clima y la cultura organizacional de cada empresa nacen de la mano de la Gerencia General y se replican en cascada hacia los distintos niveles jerárquicos de la Organización. (Robbins & Judge, 2009).

Existen cuatro modelos de Comportamiento Organizacional; el Autocrático, de Custodia, de Apoyo y Colegiado. El modelo Autocrático hace referencia a tener el poder para ordenar, considera que solo él tiene el conocimiento y el poder y que los empleados deben hacer lo que él diga. Entre el año de 1890 y 1900 los empresarios empezaron a ver la necesidad de crear espacios de libre expresión para los trabajadores, ya que luego de haber pasado mucho tiempo bajo el yugo de aquellos jefes autocráticos, ahora tenían la necesidad de hablar y es así que se crea el

Modelo de Custodia, también llamado Modelo Paternalista. (Davis & Newstrom, 1991)

En este modelo nacen los programas de bienestar social; las cabezas se preocupaban de cubrir las necesidades de seguridad de su gente y el factor económico iba cobrando mayor fuerza. Las personas valoran los reconocimientos económicos y beneficios sociales, se crea una dependencia del trabajador hacia la empresa; sin embargo este modelo puede conllevar a formar trabajadores pasivos, conformistas, que no buscan ir más allá de lo asignado. Se conceptualiza al modelo paternalista como un estado deseable, en el que no hace falta hacer nada más. (Davis & Newstrom, 1991)

Posteriormente nace el Modelo de Apoyo que tiene como base al liderazgo. A través de éste se crea un clima laboral que ayuda a los colaboradores a crecer y alcanzar las metas que se propongan, alineados a los objetivos de la Compañía. Los niveles jerárquicos brindan su apoyo a los colaboradores y esto provoca un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización. Los orienta a solucionar sus problemas y a que ejecuten su trabajo de la mejor manera. (Davis & Newstrom, 1991)

El Modelo Colegial, hace referencia a un grupo de personas unidas y orientados a un objetivo común. Busca crear un ambiente de compañerismo o sociedad entre jefes y subordinados, eliminando las barreras jerárquicas entre unos y otros. Genera un ambiente más abierto y de responsabilidad participativa de cada colaborador. (Davis & Newstrom, 1991)

El modelo de Apoyo y el Colegial se apegan a la realidad de Leterago del Ecuador; día tras día las tendencias se van modificando, pero lo que se ha comprobado es que las empresas con modelos autocráticos, tienen dificultades al momento de ser eficientes. Por otro lado los demás modelos mencionan temas como

la eliminación de barreras jerárquicas, apoyo y acompañamiento por parte de los jefes inmediatos; elementos que convergen en la percepción del Clima Laboral.

Pero: ¿Qué es el Clima Laboral? Se dice que los distintos elementos que conforman una organización se interrelacionan entre sí y como resultado de esta interacción se forma una percepción de la realidad llamada Clima Laboral. Es el resultado de la combinación entre la situación y el estado en el que se encuentra la empresa. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Para entender el concepto de clima laboral se consideran factores organizacionales, individuales y de interacción entre las personas y las situaciones. Se menciona que cada persona reacciona ante las situaciones de forma distinta, según su interpretación del entorno. En base a esto se formará su concepto de clima laboral en la empresa. Se puede decir que la definición de Clima Laboral se da con la suma de las percepciones de los colaboradores y ésta es descriptiva no evaluativa. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

La percepción que las personas pueden tener del Clima Laboral dentro de una compañía puede ser beneficiosa o perjudicial; esto depende de las posibilidades que ofrezca la empresa en cuanto a desarrollo profesional, integración de las actividades organizacionales y los intereses personales de cada persona, actitudes de los miembros de la empresa ante peticiones de los colaboradores, manejo de conflictos, retos, entre otros. Esto a su vez influye en su comportamiento en el trabajo. Otro concepto de Clima Laboral dice que: El Clima Laboral es una vivencia real y subjetiva que depende de las percepciones y además de las valoraciones individuales. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

Podemos concluir que el Clima Laboral se construye con las percepciones positivas o negativas que las personas se formen de la Compañía, por tanto la empresa debe aunar esfuerzos para que esta percepción sea positiva y esto lo

logrará a través de una Gestión de Talento Humano óptima que persiga la satisfacción de sus colaboradores.

En el Clima Laboral influyen algunas variables organizacionales, una de ellas es la conducta, la misma que incide en la productividad y ésta a su vez en los resultados que obtenga la empresa. El clima afecta los comportamientos de una persona ya que al definir los parámetros bajo los cuales se desarrollará el clima laboral de una empresa, se confronta a la persona con esta realidad y la misma puede o no encontrar ciertas limitaciones al momento de elegir su comportamiento y guía los tipos de refuerzos que debe establecer la empresa, en base a la conducta de las personas. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

Las principales actitudes de las personas hacia el trabajo que se dependen del Clima Laboral son: la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. La satisfacción en el trabajo se define como la percepción positiva de una persona sobre el trabajo propio y nace de la evaluación que él hace de sus características, ésta representa una actitud en vez de un comportamiento; las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. La cognición se puede ver reflejada en una expresión como: mi jefe no me aprecia, es una percepción de creemos que son las cosas; el afecto sería: estoy molesta porque mi jefe inmediato no me aprecia y el elemento de comportamiento se refleja en una acción: voy a buscar un mejor trabajo y otro jefe que si me aprecie. (Robbins & Judge, 2009)

El involucramiento en el trabajo, es el grado de identificación psicológica que una persona tiene con su trabajo y considera su nivel de desempeño como benéfico para ella; se diferencia del compromiso organizacional, al ser el grado en el que él colaborador se identifica con una organización, sus metas y desea ser parte de ella. El compromiso puede darse de forma afectiva, cuando conlleva carga emocional hacia la empresa y la creencia en sus valores; también puede darse el compromiso

normativo, que consiste en permanecer en la empresa por razones morales o éticas. (Robbins & Judge, 2009)

Este tipo de actitudes influyen directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores, lo que incide en su productividad; hay una relación entre la satisfacción de los empleados y su productividad. (Robbins & Judge, 2009)

Esta información aporta a la temática de estudio, ya que las actitudes que generen los colaboradores frente a su trabajo tienen vinculación con su productividad; a su vez estas actitudes se desprenderán del Clima Laboral que tenga la Compañía. Esto se convierte en un ciclo que apunta a un solo resultado y es la relación de ganar – ganar de la Empresa y los colaboradores.

Parte integrante del concepto de Clima Laboral es la Motivación; podemos conceptualizarla como la intensidad en que una persona direcciona sus esfuerzos y es persistente con la consecución de sus objetivos. También podemos entenderla como todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. El cambio en la motivación lo genera la situación. Para conocer como motivar a una persona, debemos conocer que necesidades tiene. Hace algunos años se hizo un estudio donde se preguntó a 1500 personas, cuál consideraban que era el factor de motivación más poderoso y las respuestas apuntaron al reconocimiento. (Robbins & Judge, 2009)

El Reconocimiento forma parte de la Teoría de Necesidades de Maslow y no en vano está entre las necesidades de nivel superior. Leterago del Ecuador también considera al reconocimiento como parte crucial de su gestión y ha sido medido también en las encuestas de Clima Laboral, donde su porcentaje de satisfacción fue alto.

Profundizando un poco más en la teoría de las necesidades, revisaremos una de las más difundidas que es la de Maslow. Ésta nos habla de necesidades

fisiológicas, de seguridad, sociales, reconocimiento y de autorrealización. Para identificar qué motiva a una persona debemos saber en qué nivel de jerarquía de necesidades se encuentra. Las motivaciones pueden ser intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al colaborador y las extrínsecas se relacionan con la remuneración. Podemos decir que el dinero si es un factor que motiva a las personas, pero no es necesariamente lo que las hace felices, el dinero es un motivador temporal a corto plazo; por lo tanto la motivación al empleado debe ir más allá. (Chiavenato, 2011)

La motivación intrínseca nace de uno mismo, pero los estudios sobre la motivación humana han desarrollado herramientas para poder conocer qué condiciones motivan a que las personas actúen. Hay motivación por el miedo, que se basa en los refuerzos negativos; pero ésta se ha ido quedando en el tiempo y ha dado paso a la motivación por incentivos, cuya base son los refuerzos positivos. Otro tipo de motivación es la dada por el cumplimiento; las personas se encuentran motivadas por el sentido de desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás. Los altos directivos pueden influir en el contexto laboral para ofrecer un clima laboral idóneo, con las motivaciones perfectas para estimular un buen desempeño y así la productividad de la organización. (Bain, 1987)

La motivación influye en el rendimiento; este concepto hace referencia al nivel de desempeño obtenido al realizar una tarea. Hay que saber diferenciarlo del resultado, ya que éste es consecuencia del desempeño. Podríamos resumir que: “La motivación influye en el rendimiento, éste en el resultado y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación” (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000, pág. 207)

¿De dónde nace el tipo de motivación que una Compañía decida aplicar? Éste nacerá de la Cultura Organizacional que ésta practique. La Cultura Organizacional puede ser rígida o flexible, paternal, innovadora o conservadora. Hay una leve diferencia entre lo que es Cultura Organizacional y la satisfacción de los colaboradores por el Clima Laboral. La Cultura de una organización tiene que ver en



cómo perciben los colaboradores la cultura de una empresa, mas no radica en si les gusta o no; por otro lado la satisfacción tiene que ver en cómo se sienten los colaboradores de la empresa respecto a las prácticas de la organización. Cultura organizacional es un término descriptivo, mientras que la Satisfacción en el Trabajo es evaluativo. (Robbins & Judge, 2009)

La Cultura Organizacional engloba una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, interacciones y relaciones dentro de una organización; ésta influye también en el clima laboral. (Chiavenato, 2011)

Las principales funciones de la Cultura son: diferenciar una empresa de otra, transmitir el sentido de identidad a los miembros que la conforman y generar compromiso con algo más grande que los intereses personales. Éste factor influye en el comportamiento de las personas y está cobrando importancia en los lugares de trabajo de hoy. La Cultura nace desde que una organización es creada, los fundadores de una empresa tienen influencia en la creación de la cultura y son quienes la transmitirán a todos los niveles jerárquicos con el efecto cascada. (Robbins & Judge, 2009)

Son tres elementos los que juegan parte importante para el sostenimiento de una cultura: selección de personal, el comportamiento de la alta dirección y los métodos de socialización. En cuanto a la selección de personal, se debe considerar aquellos aspectos que indiquen la afinidad que la persona tendrá con los valores y la cultura de la organización. Éste es un filtro para vincular a personas que concuerden y que no minen a la cultura de una empresa. El papel de la alta dirección es fundamental al momento de transmitir la cultura a toda la empresa. (Robbins & Judge, 2009)

Por último está la socialización, que es el proceso donde las personas nuevas aprenden y se adaptan a la cultura de la misma. Este proceso tiene tres etapas; la etapa previa a la llegada, que son los valores, comportamientos y actitudes que

tienen las personas antes de ingresar a la Organización; éstos predicen la forma en que se ajustará a la nueva cultura. Luego está la etapa de encuentro, donde la persona va a comparar las expectativas que se hizo del trabajo frente a la realidad; aquí puede haber una reafirmación o viceversa. Por último tenemos la etapa de metamorfosis; los procesos de socialización ayudarán a que las diferencias y perspectivas de los recién llegados se eliminen y sean substituidos por comportamientos estándares y predecibles. Este proceso de adaptación terminará cuando los nuevos colaboradores se sientan cómodos dentro de la organización y de su trabajo. La metamorfosis exitosa tendrá un efecto positivo en la productividad de los nuevos colaboradores y en el grado de compromiso que vayan desarrollando con la organización. (Robbins & Judge, 2009)

Tenemos también la teoría de Likert, 1946 quien realiza algunos estudios donde establece tres clases de variables que inciden en la percepción individual del clima. Las variables causales son llamadas también variables independientes, son las que se orientan a indicar el sentido en el que una organización crece y obtiene resultados. Podemos citar como ejemplo: la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Otro tipo de variables son las Intermedias, las mismas que se orientan a medir el estado de la organización a su interior; se refleja en aspectos como rendimiento, la motivación, toma de decisiones y comunicación. Estas variables son consideradas las más importantes, ya que son las que conforman los procesos organizacionales de una Empresa. Por último tenemos las variables finales, que nacen como consecuencia del efecto de las variables intermedias y causales; su objetivo es fijar los resultados logrados por la empresa, como la productividad, ganancia y pérdida. (Mora Venegas)

Hasta aquí se ha revisado algunas variables que interactúan para crear el concepto de Clima Laboral y se ha logrado obtener el respaldo teórico que sustente la primera parte del estudio que se va a realizar. En la segunda parte del estudio se tratará sobre la Productividad y cómo la percepción de Clima Laboral tiene una relación directa con ella.

La Productividad puede ser entendida como la interacción entre varios factores en el lugar de trabajo; la producción o resultados se darán por la relación con muchos insumos o recursos diferentes y así se obtendrán distintas relaciones de productividad. Entre los factores determinantes para la productividad están los recursos materiales, estructura de las operaciones y el principal: la actitud y capacidad de la mano de obra, la motivación y efectividad de los administradores; es decir el talento humano. (Bain, 1987).

Hay una ecuación que nos permite conseguir la productividad organizacional:

Conocimiento x habilidad	=	destreza
Actitud x Situación	=	motivación
Habilidad x Motivación	=	desempeño humano potencial
Desempeño humano x Recursos	=	productividad organizacional

La clave está en entender cómo los factores situacionales afectan las actitudes y la motivación y como esto incide en los niveles de productividad. (Davis & Newstrom, 1991)

Altos niveles de productividad se ganan, al mantener un alto nivel de desempeño en los colaboradores; éste es un factor relevante al momento de mejorar la productividad y se obtiene con colaboradores satisfechos; factor integrante del concepto de Clima Laboral. Para esto convergen aspectos como establecer un espíritu de cooperación y trabajo en equipo, motivación a los colaboradores para que adopten como propios los objetivos de la empresa, capacitación, beneficios, incentivos, desarrollo profesional, entre otros. De no desarrollarse un buen Clima Laboral, puede ser concebido como un factor que restringe el incremento de la productividad. (Bain, 1987)

A pesar de la importancia de la productividad para las empresas, en ciertas ocasiones medirla no es la prioridad. Hay ciertos tipos de trabajos menos físicos y tangibles, donde medir la productividad es algo complicado. Un criterio de productividad se puede obtener al comparar los objetivos de ventas o de producción propuesta y su cumplimiento. Para mantener los niveles de productividad los altos mandos deben concentrarse en motivar a las personas para que enfoquen sus esfuerzos a conseguir ese objetivo. (Bain, 1987)

Leterago del Ecuador no cuenta con una medición pura de productividad, pero se va a trabajar con algunos indicadores que maneja la compañía, tales como: índice de variación de importaciones, índice de rotación de personal, índice de desempeño de personal, índice de satisfacción de clima laboral, resultados de encuestas de satisfacción al cliente, porcentaje de quejas y reclamos recibidos, porcentaje de sugerencias recibidas, índice de crecimiento en ventas; así como también se manejará información relacionada al cumplimiento de presupuesto, aumento de clientes, incremento del volumen de pedidos y despachos, entre otros.

Estos datos se usarán para obtener una medición de la productividad de la empresa y en lo referente a clima laboral se analizará los datos arrojados por las encuestas de clima laboral y el contexto será el estudio realizado por Robbins & Judge (2009), quienes consideran que las variables que influyen en la percepción de clima laboral son: la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. Adicional se considerarán elementos integrantes de estos factores como: relaciones interpersonales, premios y reconocimientos y puesto de trabajo (responsabilidades asignadas).

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Con el presente trabajo se pretende identificar si el clima laboral ha incidido en la productividad de los colaboradores de Leterago del Ecuador y si éste ha sido

un factor determinante dentro del proceso de crecimiento que está atravesando la empresa. Siendo así; el impacto que tendría esta investigación es el de catalogar al clima laboral como una de las principales estrategias empresariales a aplicar para el desarrollo de una compañía; este aporte hará que se aúnen esfuerzos para mantener un clima laboral positivo en pro de un crecimiento con bases sólidas y compromiso del personal.

Los altos mandos de hoy buscan generar estrategias para crear ventajas competitivas a través de su personal y han comprendido que lo pueden lograr a través de generar un clima laboral óptimo para sus colaboradores. Esto dará como resultado gente motivada, que orienta sus acciones hacia la consecución de un objetivo, mejores niveles de productividad lo que conlleva al crecimiento paulatino de la organización.

#### **1.4 Proposiciones de investigación**

- ✚ Las variables de clima laboral como el compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos, puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo en Leterago han influido positivamente en la percepción de clima laboral en la empresa.
- ✚ La percepción de las variables de clima laboral como la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, el compromiso organizacional, relaciones interpersonales, premios y reconocimientos y puesto de trabajo han ido mejorando.
- ✚ El clima laboral ha incidido en la productividad del personal.
- ✚ El clima laboral ha incidido en el crecimiento de la empresa.

## 1.5 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

- ✚ Analizar la influencia del clima laboral en el crecimiento de la empresa y la productividad de los colaboradores de la empresa Leterago del ECUADOR.

### Objetivos específicos

- ✚ Analizar las variables que intervienen en la percepción de clima laboral (compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo).
- ✚ Analizar la evolución de las variables que intervienen en la percepción de clima laboral (compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo).
- ✚ Determinar la incidencia del clima laboral en la productividad del personal.
- ✚ Determinar la incidencia del clima laboral en el crecimiento de la empresa.

## 1.6 Métodos y técnicas empleadas

El clima laboral puede ser medido desde muchos frentes, el individual, el grupal y desde la organización. El objetivo de su medición es tener una perspectiva clara del clima laboral de la empresa, para así trabajar en planes de acción y que éstos coadyuven a desarrollar un rendimiento positivo. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Se empezará una investigación bibliográfica que permita recopilar información para analizar las variables adoptadas para el estudio, tales como: el compromiso con la empresa, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, puesto de trabajo, motivación, premios y reconocimientos, procesos y procedimientos. Se realizará un estudio explicativo, al buscar el porqué de una situación, estableciendo relaciones de causa y efecto, entre el clima laboral, la productividad y el crecimiento de la empresa.

Se analizará información secundaria brindada por el área Comercial y Logística (indicadores) para constatar el crecimiento de la Empresa y se correlacionará con el análisis de los resultados referenciales de clima laboral de años anteriores (2011 y 2012). Se complementará con información primaria al aplicar la encuesta de clima laboral del año 2013 (2014). La misma que será validada científicamente y contará con los niveles de validez y confiabilidad requeridos; la muestra será elegida a través de un muestreo estratificado simple.

Finalmente se realizarán grupos focales donde se buscará recopilar información sobre las percepciones, creencias y actitudes de los participantes frente al fenómeno en investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL**



## 2.1 Clima laboral

“El concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales”. La percepción que las personas pueden tener del clima laboral dentro de una compañía puede ser beneficiosa o perjudicial; esto depende de varios factores, como por ejemplo la posibilidad que ofrezca la empresa en cuanto a desarrollo profesional, integración de las actividades organizacionales y los intereses personales, actitudes de los miembros de la empresa ante peticiones de los colaboradores, manejo de conflictos, retos, entre otros. Estos factores a su vez influyen en su comportamiento en el trabajo. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000, pág. 166)

Los distintos elementos que conforman una organización se interrelacionan entre sí y como resultado de esta interacción se forma una percepción de la realidad llamada Clima Laboral. Ésta es el resultado de la combinación entre la situación y el estado en el que se encuentra la empresa. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).

Para entender el concepto de clima laboral se consideran factores organizacionales, individuales y de interacción entre las personas y las situaciones. Se menciona que cada persona reacciona ante una situación de forma distinta, según su interpretación del entorno. En base a esto se formará su concepto de clima laboral en la empresa. Se puede decir que la definición de clima laboral se da con la suma de las percepciones de los colaboradores y ésta es descriptiva no evaluativa. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

El Clima Laboral influye en algunas variables organizacionales, una de ellas es la conducta, la misma que incide en la productividad y ésta a su vez en los resultados que obtenga la empresa. El clima afecta los comportamientos de una persona ya que al definir los parámetros bajo los cuales se desarrollará el clima laboral de una

empresa, se confronta a la persona con esta realidad y la misma puede o no encontrar ciertas limitaciones al momento de elegir su comportamiento y guía los tipos de refuerzos que debe establecer la empresa, en base a la conducta de las personas. (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000)

Existen varios factores que intervienen en el clima laboral y productividad de una empresa, uno de ellos es la fijación de políticas de personal claras como reconocimientos, incentivos, gratificaciones y refuerzos positivos por cumplimiento de metas. Otro es el estilo de liderazgo, ejercicio y aplicación del poder, influencia del líder y la confianza que se tenga en él. Los factores físicos tales como ventilación, iluminación, espacio y el entorno social también intervienen en la percepción de clima laboral. (García Govea, Escalante Domínguez, & Quiroga San Agustín, 2012)

De la percepción que una persona se forme del clima laboral, se desprenden varias actitudes de una persona hacia su trabajo; las principales son: la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. Estas actitudes influyen directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores, lo que incide en su productividad. Hay una relación entre la satisfacción de los empleados y su productividad; han sido varios los estudios que se han realizado y que han determinado que las empresas que tienen más empleados satisfechos, tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos. (Robbins & Judge, 2009).

Podemos concluir entonces que el concepto de clima laboral al interior de una organización se construye en base a las percepciones positivas o negativas que una persona se forma de la compañía, considerando los estímulos que recibe por parte de ella. Por tanto se convierte en un deber de la empresa unir esfuerzos para que esta percepción sea positiva y esto lo logrará a través de una Gestión de Talento Humano óptima que persiga la satisfacción de sus colaboradores, para obtener así la productividad deseada en cada puesto de trabajo.

## **2.2 Compromiso organizacional**

### **2.2.1 Concepto de Compromiso organizacional**

La tercera actitud que estudiaremos es el compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Gonzalez)

También se puede definir como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, sus metas, objetivos y que participa en ellos más que otro colaborador. (Becerra Juárez, 2008)

El compromiso organizacional se deriva de un contrato psicológico que se da entre las personas y las organizaciones; que va mucho más allá de la firma de un papel. El compromiso en una empresa puede darse de continuidad, de forma afectiva o normativa. El compromiso de continuidad se da cuando la persona está obligada a quedarse en la organización por que analiza lo que perderá si se va, éste genera un bajo compromiso. El compromiso afectivo nace cuando el colaborador quiere estar en la organización, tiene sentimientos positivos hacia la empresa. Y el compromiso normativo se da cuando la persona está determinada a quedarse en la organización, está identificado con los objetivos de la misma. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

García Ramírez & Ibarra Velásquez citan a Robbins, quien conceptualiza al compromiso organizacional como un estado en el cual una persona se identifica con los objetivos y metas de la empresa. Un alto compromiso en el trabajo, significa

comprometerse con los objetivos individuales que cada uno debe cumplir; pero el compromiso organizacional significa comprometerse con la empresa en su totalidad.

Se considera que uno de los principales aportes que un colaborador puede dar a la empresa es su compromiso. De aquí nace la base para el estudio de un nuevo concepto que es el Marketing Interno. Éste se basa en el principio de que para satisfacer las necesidades del cliente externo, se debe satisfacer primero las necesidades del cliente interno; se ve al compromiso como un requisito para generar valor a favor de los clientes. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

El Marketing Interno lo denominan como la acción de la empresa de comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. Así unos empleados satisfechos, buscarán brindar un mejor servicio y satisfacer a los clientes externos. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

García Ramírez & Ibarra Velásquez, citan a Chiavenato quien señala que el compromiso organizacional abarca la comprensión de la historia de la organización, el compartimiento de sus objetivos y no se habla de una alineación a ellos, sino más bien de un compromiso.

El compromiso organizacional se siembra y nace con el tiempo; es creer en la organización y poner el hombro para llegar hacia las metas planteadas.

### **2.2.2 Factores que influyen en el compromiso organizacional.**

Uno de los principales factores que influyen al Compromiso Organizacional es la Satisfacción Laboral; un colaborador satisfecho se comprometerá más con los objetivos de la organización. Si no se contara con el compromiso de los empleados, sería difícil ejecutar la estrategia. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

Por otro lado se habla de tres variables que coadyuvan a construir compromiso organizacional entre los colaboradores de una empresa: organizacionales, personales y del entorno. En la variable organizacional se destacan aspectos como la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de talento humano, la comunicación, el grado de participación en la organización y el estilo de liderazgo. En la variable personal se puede hablar de: edad, género, tiempo en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Y en la variable del entorno se menciona las oportunidades laborales. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

Muchos estudios han relacionado a los valores humanos con el compromiso, por ejemplo se dice que la apertura al cambio es el valor que tiene mayor impacto sobre el compromiso afectivo. El que los valores del personal y de la empresa estén empatados, hará más fácil el que se produzca el compromiso. Los valores son considerados como el eje donde se encuentran las personas y las empresas; las personas se sentirán más motivadas y satisfechas, cuando sus valores y los de la empresa sean congruentes. (Ruiz de Alba Robledo, 2013)

Existen varios tipos de compromiso que pueden nacer en una organización, por ejemplo el compromiso afectivo que se da cuando el colaborador siente que sus necesidades (principalmente las psicológicas) y expectativas son satisfechas en la organización. Estas personas se sienten orgullosas de trabajar en esa institución. Otro tipo de compromiso es el de continuación, éste se da cuando las personas colocan en una balanza lo que han conseguido en la empresa y que es lo que perderían si se fueran de ella. Estas personas tienen miedo a perder lo que han conseguido en la empresa y ven pocas oportunidades fuera de ella. Y por último tenemos el compromiso normativo, éste se da cuando las personas consideran que tienen un tipo de deuda hacia la empresa. Por ejemplo cuando los beneficios que esta brinda son altos o cuando la empresa ha invertido mucho dinero en su capacitación; las personas piensan que en reciprocidad a lo recibido deben permanecer en la empresa. (García Ramírez & Ibarra Velasquez)

## **2.3 Condiciones ambientales**

### **2.3.1 Concepto de condiciones ambientales**

Para desarrollar un clima laboral agradable influyen varios aspectos psicológicos, pero también se consideran aspectos físicos relacionados con la salud y seguridad ocupacional. Estos factores ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas dentro de una organización. (Chiavenato, 2011)

La asignación de un puesto de trabajo en condiciones adecuadas elevará la moral del trabajador, mejorará las relaciones interpersonales dentro de la organización, puede ayudar incluso a incrementar la productividad del trabajador en áreas de producción, el ofrecer un puesto de trabajo adecuado y seguro es una muestra de que la empresa vela por la salud de la persona. (Sasson Rodes, 2005)

Parte integrante de brindar calidad de vida al personal es la seguridad laboral, los miembros de una empresa buscan protección, normas de seguridad e higiene, código moral y de ética, así se sentirán más seguros y brindarán un mejor desempeño. (Garcia Govea, Escalante Dominguez, & Quiroga San Agustin, 2012)

La seguridad laboral es una actividad que repercute directamente en la producción y en la moral de los colaboradores. Se puede definir como un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes (Chiavenato, 2011)

### **2.3.2 Factores que influyen en las condiciones ambientales**

Dentro del concepto de condiciones ambientales influyen aspectos como: ambiente físico: iluminación, ventilación, temperatura y ruido. Ambiente psicológico de trabajo: relaciones humanas, actividades agradables y motivadoras, estilo de

gerencia, eliminación de fuentes de estrés. Aplicación de principios de ergonomía: máquinas y equipos, instalaciones y herramientas. Y por último está la salud ocupacional que incluye riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos y condiciones estresantes. (Chiavenato, 2002)

Podemos agrupar las condiciones ambientales en tres grupos; las condiciones de tiempo, como la duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, entre otros. El segundo grupo son las condiciones sociales, como organización informal, relaciones, estatus, entre otros; y por último las condiciones ambientales como tal que se refiere a la iluminación, temperatura, ventilación, ruido entre otros. (Chiavenato, 2011)

Los factores que influyen en la percepción del puesto de trabajo se pueden clasificar en: Factores Ambientales como la carga térmica, iluminación, ventilación entre otros. Factores derivados del carácter y contenido el trabajo como el esfuerzo físico, la posición de trabajo, el ritmo de trabajo, la monotonía, la tensión nerviosa, la tensión visual, entre otros. Factores de tipo organizativo como por ejemplo el establecer un régimen de trabajo y descanso, lo que hoy se llaman pausas activas. Factores estéticos, éstos nos ayudan a crear los mejores ambientes para el desarrollo de la personalidad del colaborador, son estímulos que ingresan por los sentidos. (Sasson Rodes, 2005)

El cuidado y mantenimiento de los puestos de trabajo van de la mano con un correcto plan de Salud ocupacional y Seguridad industrial dentro de una empresa; lo que también comprende la entrega de equipo de protección personal, protección de puntos de peligro, tener brigadas de emergencia para primeros auxilios, incendios y evacuaciones. (Sasson Rodes, 2005)

Este factor Condiciones Ambientales es quizá es uno de los menos tratados; pero se ha observado la real importancia que tiene para las personas y como esto influye en su percepción de clima laboral.

En base a la investigación realizada concluyo que existen varias teorías y varios elementos que intervienen para desarrollar una percepción de clima laboral en las personas. El cómo se subdividan los factores no importa, lo que importa es como se relacionan con el clima laboral. Cada elemento abarca un sinnúmero de variables, de las cuales se elegirán las más relevantes para desarrollar el instrumento de medición.

## **2.4 Relaciones interpersonales**

### **2.4.1 Concepto de relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que establecemos a lo largo de toda nuestra vida, con nuestra familia, compañeros de escuela, de colegio o de universidad, compañeros de trabajo y demás personas que conocemos. Éstas juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de una persona, ayudan a obtener importantes refuerzos sociales del entorno que facilitan su adaptación al mismo. Por el contrario la carencia de buenas relaciones interpersonales pueden provocar rechazo, aislamiento y así limitar la calidad de vida de un individuo. (Prócel Ruiz, 212)

Se revisa aquí nuevamente el concepto de un contrato psicológico. Éste se lo puede conceptualizar como un acuerdo entre los colaboradores y la empresa. Por un lado la empresa se compromete a brindar condiciones laborales favorables para el colaborador que propicie un buen ambiente laboral y por otro lado el colaborador se compromete a responder con una actitud positiva, cumplimiento de tareas y lealtad hacia la empresa. Las relaciones interpersonales en una empresa se desarrollan entre jefes y subalternos y entre compañeros. Para crear relaciones laborales sanas entre jefes y subalternos es necesario que las jefaturas los motiven empoderándolos de su trabajo, asignando mayores responsabilidades para de esta forma enriquecer su aprendizaje. En muchas ocasiones hay un deterioro de las relaciones laborales, porque los colaboradores piensan que son uno más dentro de la empresa; esto



puede provocar que disminuya su productividad. (Bastidas Mera, Estrada Alava, & Rivera Vallejo)

Por otro lado están las relaciones interpersonales entre compañeros. Debemos partir primero del concepto de grupo, que es un conjunto de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten parte de él. Los grupos pueden ser formales e informales, formales son los establecidos según el organigrama de la empresa y los informales son aquellos que se forman fuera de estos parámetros y más bien por afinidad. Una empresa debe procurar la evolución de los grupos de trabajo, para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando priman los intereses grupales antes que los individuales y se orienta los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos comunes. (Bastidas Mera, Estrada Alava, & Rivera Vallejo)

Existen varios estudios que indican que los colaboradores reflejan mayor satisfacción laboral, cuando tienen la oportunidad de desarrollar amistades en el trabajo. Las buenas relaciones interpersonales requieren trabajo y respeto mutuo y pueden ayudar a mejorar la creatividad y productividad dentro de una organización. (Mutual of Omaha)

Dentro de las relaciones interpersonales juega un papel muy importante la comunicación, ya que éste es el medio a través del cual se intercambian ideas, experiencias, se transmiten sentimientos y actitudes, que sirven para conocernos mejor. Hay ciertos elementos que pueden dificultar el proceso de comunicación como por ejemplo la edad, el sexo, el nivel de escolaridad. Se debe trabajar en lograr que estas limitaciones sean consideradas como objeto de aprendizaje. El desarrollo de relaciones interpersonales armónicas dentro de una empresa ayuda a obtener resultados reconfortables o caso contrario dar lugar a situaciones conflictivas. Las personas somos seres sociales y necesitamos de relaciones interpersonales, éstas nos ayudan a tener una vida más feliz, un buen estilo de vida y un ambiente de trabajo más idóneo. (Prócel Ruiz, 212)

Las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante dentro de la satisfacción laboral. Se han realizado varios estudios que han confirmado esta teoría, incluso se dice que el tener buenas relaciones interpersonales con los pares, genera más satisfacción laboral que las relaciones interpersonales con jefaturas. (Yanez Gallardo, Arenas Carmona, & Ripoll Novales, 2010)

Podemos conceptualizar a las relaciones interpersonales como los procesos que se dan dentro de un contexto donde tiene lugar la actividad humana y se unen a través de la comunicación. Puntualmente las relaciones interpersonales por si solas no bastan para incrementar la productividad; pero sí pueden influir significativamente a ella, para bien o para mal. (Prócel Ruiz, 212)

Las relaciones interpersonales sirven de puente para el logro de metas tanto personales como organizaciones. Son el vínculo de unión entre todos los elementos que influyen en el concepto de clima laboral.

#### **2.4.2 Factores que influyen en las relaciones interpersonales**

Hay varios elementos que intervienen dentro de una adecuada percepción de las relaciones interpersonales, como por ejemplo la caricia psicológica. Ésta ayuda a hacer saber a otra persona que hemos sentido su presencia. La caricia psicológica más común es el saludo; éste promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando un saludo es devuelto se forma un rito psicológico que constituye un intercambio social que se realiza antes de hablar sobre asuntos laborales. Otro elemento que ayuda a construir buenas relaciones interpersonales son las muestras de interés hacia otras personas. La base es abrir vías de comunicación bidireccionales donde sea importante hablar, pero más que eso escuchar a los demás. Las muestras de interés pueden ser verbales o no verbales, basta con contacto visual, asentir con la cabeza o mostrar una cálida sonrisa. (Prócel Ruiz, 212)

Uno de los factores principales que interviene en la construcción de relaciones interpersonales es la actitud de las personas; una actitud positiva puede despertar un

sentido de cooperación entre los trabajadores. Cuando se asignan tareas o proyectos el ir con una actitud positiva diciendo “si se puede” contagia al equipo. Por otro lado los trabajadores que tienen una mala actitud en el trabajo, transmitirán lo mismo a su entorno y esto puede dar lugar a divisiones entre las personas, dificultando así la cooperación de unos a otros. Hay varios estudios que dicen que las personas positivas atraerán a personas con la misma actitud. (Lewis)

Cosas como ser positivo, ser una persona amistosa recordar los pequeños detalles como el día de su cumpleaños, su comida favorita, el nombre de su esposa, ayudarán a desarrollar mejores relaciones interpersonales. (Prócel Ruiz, 212)

Las relaciones interpersonales poco saludables generan un ambiente laboral negativo; parte importante es comprender cómo afectan las acciones que una persona realiza a los demás. Sirve de mucho el establecer límites interpersonales que crean un marco, bajo el cual se desarrollarán las relaciones con las personas; ayuda también el tener en claro las responsabilidades de cada persona, ya que así se evitará culpar a alguien de algo que no fue su responsabilidad. (Peyton)

Un elemento clave de relaciones interpersonales exitosas es la honestidad. Dentro de un proceso de comunicación es vital la honestidad, esto tendrá a su vez un efecto significativo en el rendimiento, la productividad y las actitudes; una relación de desconfianza llevará a la confusión, al estrés y a una productividad disminuida. Honestidad también es reconocer el trabajo que una persona ha realizado y darle crédito por eso, el no hacerlo afectará la confianza y por consiguiente a las relaciones interpersonales. (Peyton)

Se concluye que las relaciones interpersonales abarcan muchos aspectos que aunque parezcan cotidianos, necesitan especial atención. Aspectos que van desde un simple saludo hasta la creación de un sistema de comunicación abierta y bidireccional. Sin duda el poder comunicarse, expresar ideas y sentimientos influirá positivamente dentro de la percepción de clima laboral.

## **2.5 Puesto de trabajo**

### **2.5.1 Concepto de Puesto de trabajo**

Este factor hace referencia a la satisfacción laboral; se entiende como satisfacción laboral el sentimiento de agrado que muestra una persona al desarrollar un trabajo que le interesa, en un ambiente cómodo, donde recibe una compensación justa. (Caballero Rodríguez, 2002)

La satisfacción laboral comprende las actitudes que tiene un trabajador hacia su trabajo, intervienen factores como su relación con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo, sueldo, posibilidades de ascenso, beneficios y condiciones de la empresa, entre otros. (Atalaya Pisco, 1999)

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes de una persona hacia su trabajo. (Atalaya Pisco, 1999)

Otros autores como (Caballero Rodríguez, 2002) conceptualizan a la satisfacción en el trabajo como la percepción de una persona sobre su trabajo, considerando aspectos como el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos de la empresa, condiciones laborales, sueldo, relaciones interpersonales en la empresa y más.

La satisfacción laboral es un tema que ha cobrado mucha importancia dentro de los estudios de Comportamiento Organizacional, ya que se está demostrando su vinculación con la productividad y con el clima organizacional. Ahora se observa la importancia que los altos directivos le están dando a las actitudes y sentimientos de los colaboradores en relación al trabajo. (Caballero Rodríguez, 2002)

Un concepto que vale la pena mencionar es el de actitud laboral. La actitud laboral y satisfacción tienen dos conceptos distintos. Actitud laboral es la forma en la que un colaborador se siente respecto de su trabajo; mientras que la satisfacción es

el resultado de varias actitudes respecto de su trabajo, su vida y otros aspectos. (Caballero Rodríguez, 2002)

La satisfacción es la actitud que tenemos frente a nuestro trabajo, cuando las necesidades básicas han sido satisfechas y somos conscientes de eso. Esto incide en la dedicación que una persona pondrá en su trabajo para obtener los mejores resultados. Aquí se evidencia una relación entre satisfacción y productividad, ya que no trabajarán bien las personas que estén preocupadas por deudas, problemas con los jefes o compañeros o por falta de reconocimiento a un trabajo bien hecho.

Se concluye entonces que satisfacción laboral es la actitud que nace de la percepción de varios estímulos. Éstos pueden ser las condiciones laborales que tiene un colaborador, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, oportunidad de aprendizaje, de crecimiento, una remuneración justa, entre otros. La satisfacción laboral que una persona sienta, incidirá en la productividad que refleje en su puesto de trabajo.

### **2.5.2 Factores que influyen en el puesto de trabajo**

Muchos son los autores que han realizado investigaciones al respecto e incontables son el número de teorías que se han desarrollado. La mayoría de textos mencionan que un trabajo con exigencias intelectuales, autonomía en sus actividades, sensación de logro, equidad, relaciones interpersonales con jefe y compañeros, posibilidad de crecimiento profesional, entre otros; intervienen en la satisfacción laboral de una persona. Las personas que perciben una relación equitativa entre sus competencias, las funciones asignadas y la recompensa económica, son las que se sentirán satisfechas en sus lugares de trabajo. Los individuos buscan bienestar tanto personal como para su familia, se sienten mejor en un entorno seguro, cómodo, bien arreglado y limpio. Para las personas es importante

recibir a parte de la retribución económica un salario emocional, que llegue a su parte afectiva; esto influirá también en su satisfacción. (Robbins & Judge, 2009)

(Caballero Rodríguez, 2002) considera que los factores que influyen en la satisfacción laboral son: funcionamiento y eficacia de la organización, condiciones físico - ambientales de la empresa, autonomía en el trabajo, sueldo, capacitación, posibilidad de ascensos, reconocimientos, relación con los jefes y compañeros, así como los beneficios sociales.

Otro autor menciona que los factores que influyen en la satisfacción laboral son: un trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables y seguras de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad con la personalidad del individuo. (Amorós, 2007)

Por otro lado se han desarrollado varias teorías que han buscado definir la relación entre ciertos aspectos y la satisfacción laboral. Una de ellas es la Teoría de la Equidad, se basa en la lucha de una persona por lo que considera justo. Las personas tienden a comparar su dedicación al empleo con las recompensas que reciben y a su vez con otras personas dentro de su empresa y con la sociedad. Cuando una persona percibe inequidad en la relación de estos factores puede terminar insatisfecho laboralmente y esta insatisfacción puede demostrarse con menor productividad, menor calidad de los productos producidos, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria. (Atalaya Pisco, 1999)

Otra teoría importante a revisar es la de la Expectativa de Vroom; ésta relaciona la expectativa que tiene una persona, los resultados que espera obtener y su comportamiento en el trabajo; es decir el trabajador hace lo que cree que debe hacer para obtener un resultado final esperado. Si considera que para obtener el resultado esperado debe incrementar su nivel de productividad lo hará. (Atalaya Pisco, 1999).

La base de esta teoría es que la relación entre el comportamiento de una persona y su recompensa debe ser muy visible, caso contrario el colaborador no percibirá la diferencia entre hacerlo o no. La alta gerencia debe definir políticas claras que indiquen que a mayor producción, mayor recompensa (Atalaya Pisco, 1999).

Una teoría que complementa la teoría de la Expectativa de Vroom es la Teoría de Fijación de Metas. Ésta dice que el desempeño de las personas es mejor cuando tienen bien definidas sus metas. Esto ayuda a los colaboradores a orientar su esfuerzo a la consecución de las metas planteadas y este logro coadyuva a su vez a satisfacer las necesidades de estima y autorrealización. (Atalaya Pisco, 1999).

Para que un proceso de fijación de metas sea óptimo debe contar con estos cuatro elementos: Primero la Aceptación de la Meta: las metas deben ser aceptadas por los colaboradores, a través de un completo entendimiento de su propósito, beneficios y la importancia que tienen para la organización. Segundo la Especificidad.- las metas deben ser claras, específicas y medibles. Tercero Reto.- la mayor parte de colaboradores trabajan con más ahínco cuando tienen metas difíciles de lograr, ya que esto incide en su impulso al logro. Cuarto Retroalimentación.- las personas necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño, de lo contrario no sabrían si lo están haciendo bien o mal. Se establece así una relación entre la satisfacción laboral y el logro de las metas fijadas. (Atalaya Pisco, 1999)

Otra teoría a tratar es la Teoría de Refuerzo, esta se basa en la ley del efecto; ésta dice que las buenas acciones se refuerzan con premios y es más probable que se repitan, mientras que las malas acciones se castigan y es menos probable que vuelva a ocurrir; es así que las personas cuyos niveles de productividad son premiados, se esforzarán más por lograrlo mes a mes. (Atalaya Pisco, 1999)

No existe una fórmula establecida para lograr la productividad en la gente, pero la respuesta puede estar en la combinación de algunos de los factores analizados. Por ejemplo: si la persona tiene metas claras, conoce la recompensa que tendrá cuando

las logre, sabe que los reconocimientos son equitativos y justos, pondrá todo su esfuerzo en alcanzar altos niveles de productividad para cumplir las metas pre establecidas.

## **2.6 La motivación**

### **2.6.1 Concepto de la motivación**

Inmerso en el estudio de satisfacción laboral está la motivación; en muchas ocasiones el concepto de satisfacción puede mezclarse con el de motivación. La satisfacción puede definirse como la disposición psicológica de una persona hacia su trabajo y ésta depende de muchos factores como las relaciones con su jefe y compañeros, la posibilidad de crecimiento profesional, adquirir nuevos conocimientos, entre otros. Se deben considerar también otros factores importantes, pero que no tienen relación con el aspecto laboral, tales como la edad de la persona, su salud, actividades en su tiempo libre, tiempo con su familia y más. Algo similar sucede con las motivaciones, aspiraciones de una persona y su realización. (Atalaya Pisco, 1999).

Sin embargo existen otros autores como (Caballero Rodríguez, 2002) que señala diferencias entre satisfacción y motivación; conceptualiza a la satisfacción en el trabajo como una actitud que se concentra en los sentimientos afectivos de una persona frente a su trabajo; mientras que la motivación tiene que ver con la conducta.

Han sido varios estudios los que se han realizado y han concluido que la motivación es uno de los factores que más incide en la satisfacción laboral. La motivación puede entenderse como una situación emocional positiva que tiene un ser humano ante un estímulo, satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una mejor conducta. (Garcia Govea, Escalante Dominguez, & Quiroga San Agustin, 2012)



Otro concepto de motivación dice que es el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que hace una persona para alcanzar un determinado objetivo. Se mencionan aquí tres factores importantes, la intensidad, la dirección y la persistencia. (Robbins & Judge, 2013)

Una persona se siente bien en su trabajo a medida de que sus necesidades psicológicas y sociales son satisfechas; esto hará que la persona enfoque todo su esfuerzo a sus actividades laborales diarias. La satisfacción de los colaboradores se vincula con resultados positivos para una organización, como por ejemplo un alto índice de productividad. (Atalaya Pisco, 1999)

Existen estudios que plantean que el atender las necesidades de las personas de una empresa incidirá en sus niveles de productividad. (Garcia Govea, Escalante Dominguez, & Quiroga San Agustin, 2012)

La motivación está ligada a la satisfacción de nuestras necesidades; una persona puede sentirse motivada cuando sus necesidades son atendidas. Muchas han sido las teorías de las necesidades que se han levantado, pero la mayoría habla de las mismas variables con un distinto nombre; las revisaremos posteriormente.

### **2.6.2 Factores que influyen en la Motivación**

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores de pertenencia, autoestima y autorrealización provoca que se desmotive, y afecte el clima laboral. Aquí se habla del modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y menciona ciertos factores que componen el clima organizacional. Este modelo dice que los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente que rodea a la persona.

Los factores que conforman el ambiente ayudan a estimular o provocar determinados motivos, y los cambios en esto generarán algunos cambios en la motivación de las personas. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. Cada motivación determinará el comportamiento y un cambio en este factor generará un cambio de comportamiento. (Los Recursos Humanos.com, 2010)

Una de las teorías de las necesidades más relevantes es la de Herzberg. Esta se desarrolló a través de un estudio aplicado a 200 ingenieros y contadores quienes en base a una entrevista de incidentes críticos hablaron sobre experiencias laborales buenas y malas. Este estudio mostró que cuando la causa del estado psicológico de la persona era su trabajo en sí, factores como la sensación de logro, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, eran considerados como experiencias positivas; por otro lado cuando se revisaban aspectos como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran consideradas experiencias negativas. (Atalaya Pisco, 1999).

La Teoría de Herzberg propone el análisis de dos factores: los Factores Intrínsecos o Motivadores: la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. Y los Factores Extrínsecos tales como: las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. Así se concluye que la satisfacción o insatisfacción laboral depende de la existencia de los factores intrínsecos y la carencia de factores extrínsecos. (Atalaya Pisco, 1999)

Este estudio ha sido refutado por varias personas, ya que señalan que no se tomó en cuenta variables de situaciones específicas. Herzberg concuerda con que existe relación entre satisfacción y la productividad, pero en su estudio no se profundiza al respecto. La clasificación de factores intrínsecos o extrínsecos no tiene fundamentos, un mismo factor puede encasillarse en esas dos divisiones. (Atalaya Pisco, 1999)

La satisfacción de ciertas necesidades de las personas hace que se sientan mejor y por lo tanto que sean productivos en el trabajo. David McClelland, resalta tres conjuntos de necesidades, la necesidad de logro, que se enfoca en lograr el éxito; la necesidad de afiliación, que radica en el deseo de desarrollar relaciones interpersonales agradables y la necesidad de poder, que es hacer que otras personas se comporten de una determinada manera, lo que no se lograría de ninguna otra forma. (Robbins & Judge, 2013)

Otro autor nos dice que la necesidad de Logro habla sobre el afán de una persona en alcanzar objetivos y demostrar sus competencias. Estas personas encaminan sus esfuerzos a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder habla de la necesidad de ejercer el control en el trabajo personal y el de otras personas. (Atalaya Pisco, 1999)

Otra de las teorías importantes sobre las necesidades es la de Maslow. Él menciona que existe una jerarquía en cuanto a las necesidades a ser satisfechas, en la base están las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, sociales, de estima y en la cúspide de la pirámide está la necesidad de autorrealización. (Robbins & Judge, 2013)

Muchas son las teorías que se han desarrollado, pero el enfoque es el mismo; las necesidades satisfechas provocan satisfacción en las personas y esto incide en su comportamiento y orientación al logro.

## **2.7 Premios y reconocimientos**

### **2.7.1 Concepto de premios y reconocimientos**

Dentro de los estudios del comportamiento humano, los sistemas de premios y reconocimientos cobran mucha importancia. Éstos son usados como herramientas para alentar a un elevado nivel de productividad y para afianzar el compromiso de los colaboradores. Los premios y reconocimientos son un deber para con las personas que se han destacado en su gestión; el excelente trabajo de una persona enriquece el esfuerzo de un equipo. El desempeño laboral es inspirado y que mejor que reconocer a quien se destaca. (Parra Osorio)

El reconocimiento es la atención personal que se tiene con una persona, es el mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Es una forma de reforzar comportamientos positivos procurando su repetición; puede ser considerada como una herramienta estratégica, que trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una empresa. Según ciertos estudios las empresas más eficientes y eficaces tienen una cultura muy fuerte de reconocimiento. (Mora Vanegas, 2007)

El objetivo de los premios y reconocimientos es impulsar al colaborador a desarrollar nuevas ideas, a mejorar el nivel de desarrollo de sus funciones y a que esté motivado; entendiendo motivado como el conjunto de actitudes que orientan su actitud hacia un objetivo. Un colaborador motivado es una persona con deseos de cumplir correctamente con las tareas asignadas e incluso, ir más allá. (Parra Osorio)

Los reconocimientos incitan a un buen trabajo, incentivan acciones de valor agregado que los colaboradores pueden dar en una empresa y alimentan el espíritu de misión en la empresa. (Chiavenato, 2002)

Una cultura de reconocimiento debe nacer desde el vértice de una organización que son sus niveles gerenciales y replicar hacia sus subalternos. Los

reconocimientos deben realizarse de forma oportuna e inmediatamente después de la acción a ser reconocida. (Parra Osorio).

Estos reconocimientos no deben ser necesariamente económicos; varios estudios han demostrado que los reconocimientos económicos son motivadores a corto plazo, mientras que los no económicos tienen una duración de largo plazo. El éxito de un programa de reconocimientos está en las políticas que se establezcan para ello, ya que hay personas que consideran a este tipo de programas fáciles de manipular y que los criterios de evaluación en algunos casos pueden ser subjetivos. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Los premios y reconocimientos benefician tanto al colaborador como a la empresa, puesto que las buenas manifestaciones al equipo por lo general devuelve buenos sentimientos y excelentes reacciones de los colaboradores. El contar con un sistema de reconocimientos muestra la excelencia humana de los altos mandos. Es un factor motivante para todos los miembros del equipo, ya que verán que vale la pena tener un buen desempeño y propicia la creación de un excelente clima laboral, al generar sentimientos de bienestar personal y satisfacción laboral. (Parra Osorio)

### **2.7.2 Factores que influyen en premios y reconocimientos**

Para contar con un adecuado programa de premios y reconocimientos es necesario definir los requisitos que debe reunir una persona para ser reconocida y los objetivos que perseguirán estos programas; así no serán susceptibles de manipulación. (Mora Vanegas, 2007)

Hay varios gestos que pueden considerarse premio o reconocimiento, éstos van desde una palmadita en el hombro, una expresión espontánea de felicitación y agradecimiento delante de los compañeros de equipo; hasta una carta de felicitación con copia a la carpeta y la difusión de la acción a nivel corporativo. Se puede complementar el reconocimiento con la entrega de alguna placa u obsequio y tener

ciertas concesiones con el colaborador como horario flexible de trabajo. (Parra Osorio)

Raúl Abad citado por (Mora Vanegas, 2007) habla de dos tipos de reconocimiento, el informal que es un sistema simple y de bajo costo, como tarjetas de agradecimiento, felicitaciones en público, entre otros; y el reconocimiento formal que es la pieza clave para desarrollar una cultura de reconocimiento; cuando es debidamente planificado se ven muy pronto sus resultados y rentabilidad. Éstos pueden ser placas o pines para reconocer el tiempo de trabajo en una empresa, celebrar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Considero que los premios y reconocimientos son una valiosa herramienta para mejorar la percepción de clima laboral en la empresa e incentivar la productividad de los colaboradores. Al conocer cómo funciona el programa de reconocimientos de la empresa, las personas trabajarán para destacarse para poder beneficiarse de él.

Por ejemplo en Leterago del Ecuador se generan cartas de felicitación por un trabajo bien hecho, se entregan tarjetas con cupo para que realicen compras en varios lugares o entradas al cine para los colaboradores, se entrega una tarjeta de cumpleaños para el colaborador y para sus hijos, anualmente se entrega una placa de reconocimiento y un presente a las personas que han cumplido 5 y 10 años en la empresa, se entregan también cartas de felicitación al colaborador que ha obtenido cierto grado académico, acompañado por un presente. La empresa está pendiente de fechas especiales como el día del padre, de la madre, del niño, de la mujer, navidad, en los cuales se hace presente con la entrega de algún pequeño detalle.

## **2.8 Procesos y procedimientos**

### **2.8.1 Concepto de procesos y procedimientos**

La empresa Leterago del Ecuador S.A. cuenta con dos certificaciones de Calidad, como es la ISO 9001-2008 y las Buenas prácticas de distribución (BPD); lo

que hace que el factor procesos y procedimientos sea muy importante para la organización y sea uno de los factores a evaluar dentro de la encuesta de clima laboral.

Se puede definir a proceso como el conjunto de etapas sucesivas para llegar hacia un objetivo. (Definicion.de, 2008).

Otro concepto dice que es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados entre sí que reciben elementos de entrada y los transforman en elementos de salida. (Excelencia empresarial).

Por otro lado tenemos los procedimientos, que se definen como una forma específica de llevar a cabo una actividad. (Excelencia empresarial)

Una administración por procesos es clave el día de hoy en las empresas innovadoras y donde se tiene modelos de gestión, en los cuales los procesos tienen un papel protagónico como base de la organización y guía para implementar un sistema de indicadores de gestión. Los procesos se han ido transformando de ser la base operativa, a ser la base estructural. (Zaratiegui, 1999)

Hoy por hoy los procesos constituyen la base de la gestión estratégica de las empresas, esto le da la flexibilidad necesaria para adaptarse a los frecuentes cambios del entorno y del mercado. (Naressi, 2012)

Cómo inciden los procesos y procedimientos en la percepción del clima laboral? Este factor fomenta el trabajo en equipo, orienta los esfuerzos hacia la productividad para satisfacer las necesidades de los clientes, crea espacios de confianza donde se pueden conocer las fortalezas y debilidades y tener una comunicación más efectiva. Una delimitación adecuada de procesos permite que las personas desarrollen sus funciones de forma precisa y con responsabilidades claramente definidas. (Siscapem, Sistema de Capacitación Empleadora, 2010)

## **2.8.2 Factores que influyen en los procesos y procedimientos**

Dentro de este factor influyen algunos elementos, entre ellos el compromiso con una cultura por procesos y la concientización de la importancia de su ejecución y la incidencia en los resultados que espera lograr la organización. Dentro de compromiso está el de los colaboradores, jefaturas, así como el de la Alta Gerencia.

Otro factor importante es el de la difusión, cuando los procesos son levantados es relevante la difusión entre los usuarios de los procesos, ya que en ocasiones sucede que la falta de conocimiento en la aplicación de un proceso, hace que éste no se cumpla y solo conste en un papel.

## **2.9 Involucramiento en el trabajo**

### **2.9.1 Concepto de Involucramiento en el trabajo**

El involucramiento de un colaborador en el trabajo es un proceso participativo que usa la capacidad del empleado y se establece con el fin de aumentar su compromiso y orientar sus acciones al logro del éxito de la organización en general. De esta forma se sentirán más motivados, más satisfechos y aumentarán su productividad. (Amorós, 2007)

Este factor mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera que un buen nivel de desempeño es bueno para ella. Las personas que tienen un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con las actividades que realizan y aman lo que hacen. (Amorós, 2007)



El involucramiento en el trabajo tiene relación también con la motivación; ya que al incrementar sus responsabilidades y alentarles a plantear ideas se satisficará su necesidad de autorrealización. (Amorós, 2007)

También se dice que involucramiento es el grado en que los empleados conciben a su trabajo como parte fundamental de su vida. Mide el grado en el que el colaborador se valora a sí mismo en base de la identificación sociológica en su puesto dentro de una compañía. Cuando una persona está involucrada con la empresa le importa verdaderamente el trabajo que realiza. (Amorós, 2007)

Este proceso de involucramiento se concentra en generar compromiso por parte de los colaboradores. A diferencia de otros procesos de control, caracterizados por la imposición o el autoritarismo, el dejar que los colaboradores tengan una participación activa dentro del proceso de toma de decisiones es una estrategia de “empowerment” que influye directamente en la persona. El aportar con ideas y opiniones tiene un valor más grande, que el de aceptar algo que ya está pre establecido por otras personas. Es también una forma de motivar su creatividad. (Franco, 2011)

Hay muchas maneras de desarrollar el espíritu de participación, por ejemplo mantener un sistema de información continua en la organización, trabajar en el desarrollo y formación de habilidades sociales y técnicas del personal y asegurar que la participación e involucramiento estarán ligados a recompensas. (Franco, 2011)

El involucramiento tiene beneficios a nivel individual, ya que busca incrementar el poder personal de los colaboradores y les brinda una posibilidad de encontrar realización personal a través del trabajo, incrementando la responsabilidad interna hacia el cumplimiento de objetivos; lo que logra un incremento en la motivación intrínseca. (Franco, 2011)

También existen beneficios a nivel organizacional; al desarrollar programas de

involucramiento se afianza el sentido de pertenencia, lealtad, flexibilidad, cooperación y compromiso hacia la empresa. Un canal de comunicación abierto es el que permitirá a todos los miembros de la empresa estar mejor informados y que tengan un mayor entendimiento de las acciones o decisiones tomadas por los altos mandos; así habrá una mayor aceptación y se reducirán los conflictos internos. (Franco, 2011)

Otro beneficio empresarial es que al obtener un mayor involucramiento por parte de los empleados mejorarán los resultados del negocio, se hará más rentable, tendrá mayores utilidades y se harán visibles aumentos en la productividad, calidad y trabajo en equipo del personal. (Franco, 2011)

Se conceptualiza entonces al involucramiento en el trabajo como la participación activa de un colaborador en su puesto de trabajo.

### **2.9.2 Factores que influyen en el involucramiento en el trabajo.**

Son varios los factores que convergen en la concepción de involucramiento en el trabajo, uno de los principales es la potestad para tomar decisiones en forma psicológica. Consiste en la conciencia de los colaboradores sobre el grado en el que influyen en su clima laboral, su competencia, la significancia de su puesto y la autonomía en sus labores. (Gonzalez)

Es realmente importante el tener al personal de la empresa identificado con la filosofía organizacional y alineado a las estrategias de la empresa. Las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitan el logro de los objetivos trazados. Esto se logra a través de una eficiente gestión de personas, cuyo vértice debe ser el involucrar y comprometer a los colaboradores. Este proceso de involucramiento empieza desde la selección de las personas adecuadas para el puesto adecuado, siguiendo con un proceso de inducción constante sobre la filosofía de la empresa, incluyendo a colaboradores nuevos y antiguos. La comunicación

también forma importante de este proceso, se debe comunicar los proyectos y resultados de la empresa, esto hará sentir a los colaboradores parte importante e integrante de los mismos. También se debe establecer un programa claro de incentivos, que cubra las expectativas de los colaboradores. (Chávez, 2008)

Otro aspecto que influye para el involucramiento laboral, es el de sentirse como en casa en su lugar de trabajo, cosas tan pequeñas como permitirle que decore el puesto a su gusto, marcará una gran diferencia. El establecer los objetivos en conjunto también incidirá de forma positiva, ya que al trabajar por resultados los colaboradores se sienten más comprometidos con sus responsabilidades. De la mano con este punto va el empowerment, que no es más que darle la autonomía necesaria en su puesto de trabajo, que tenga la potestad de tomar decisiones. (Chávez, 2008)

Una herramienta importante para lograr el involucramiento de los colaboradores es la capacitación; su objetivo es potenciar el rendimiento de los colaboradores, partiendo de la identificación de sus competencias, su desarrollo y el saber cómo aprovecharlas en cada lugar de trabajo. Este crecimiento profesional brindado por la empresa, generará un compromiso moral que lo llevará a trabajar y colaborar de mejor forma en el desarrollo de la empresa. (Chávez, 2008)

Se puede seguir hablando de otras acciones pero el objetivo radica en buscar la participación permanente de los colaboradores dentro de la empresa, para que de manera sinérgica se obtengan los objetivos empresariales, del grupo e individuales. (Chávez, 2008)

Existe un sin número de proyectos que se pueden llevar a cabo para involucrar más al empleado con la empresa, como por ejemplo el hacer que las decisiones se tomen de manera conjunta entre jefes inmediatos y subordinados. Esta participación hace que aumente el compromiso de los empleados con las decisiones que se toma y también brinda recompensas intrínsecas. Otro proyecto es el de participación representativa, donde un grupo de colaboradores representará a toda la empresa en

la toma de decisiones. También tenemos los círculos de calidad donde un grupo de personas de varias áreas se reúnen para identificar problemas relacionados con la calidad y plantear posibles soluciones. Según algunos autores su aplicación podría influenciar en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. (Amorós, 2007)

Considero que éste es un punto grande a trabajar y el desarrollo de proyectos de participación es la principal herramienta para lograr obtener buenos resultados.

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL 2013**

### **3.1 Planificación de la aplicación de la evaluación (diseño de la herramienta)**

Un instrumento de medición es el recurso que se utiliza para recolectar información sobre la variable en estudio. Hay muchas formas de recolectar información, tales como el cuestionario, la entrevista, la encuesta, entre otros. Para el presente estudio se va a desarrollar una encuesta de medición de clima laboral; cuyo objetivo va a ser conocer como los colaboradores de Leterago del Ecuador S.A perciben el Clima Laboral de la empresa y así desarrollar planes de mejora en su beneficio. (Hérrnandez Sampieri, 1997)

La encuesta va a tener un enfoque mixto al estar compuesta por dos secciones; la primera conformada por un grupo de ítems en escala tipo Likert, que nos proporcionará información cuantitativa y la segunda una pregunta abierta, que aportará con información cualitativa. La Escala de Likert es una escala aditiva de medición ordinal; se colocan ciertos ítems y se pide que la persona indique el grado en el que está de acuerdo o desacuerdo con las variables medidas. Para esta encuesta se eligieron ocho variables y se definieron cincuenta y cinco ítems. (Quevedo, 2006)

Los ítems seleccionados deben tener las siguientes características (Quevedo, 2006):

- a. Referirse a aspectos en tiempo presente.
- b. Evitar dar demasiada información sobre los hechos a evaluar.
- c. No ser ambiguos.
- d. Ser relevantes a la variable que se quiere medir.
- e. Los ítems deben mostrar opiniones favorables o desfavorables; no opiniones neutras.
- f. No usar ítems con los cuales previamente se conoce que todos o nadie esté de acuerdo.

- g. Los ítems deben estar escritos en forma clara y simple, no exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
- h. Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
- i. No es necesario exceder de los 40 ítems.
- j. Determinación de las respuestas y sus puntuaciones.

Para la construcción del instrumento se llevaron a cabo los siguientes pasos:

**1. Revisión de las encuestas aplicadas en años anteriores y las variables evaluadas en cada encuesta, desde el año 2011.-** Se pudo apreciar como cada vez se va consolidando y estableciendo de mejor manera un estándar de factores de medición anual.

**Tabla 1.**

**Factores de Clima Laboral evaluados**

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Compromiso con la empresa.	Compromiso con la empresa.	Compromiso organizacional
Condiciones ambientales.	Condiciones ambientales.	Condiciones ambientales.
Relaciones interpersonales.	Relaciones interpersonales.	Relaciones interpersonales
Puesto de trabajo.	Puesto de trabajo.	Puesto de trabajo.
Premios y reconocimiento.	Premios y reconocimientos	Premios y reconocimientos
	Motivación	Motivación
	Procedimientos	Procedimientos
		Involucramiento en el trabajo

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora

**2. Determinación de las variables a medir.-** se seleccionaron las variables a ser evaluadas, manteniendo en su mayoría los mismos factores medidos en

años anteriores y añadiendo uno adicional. Esto con el objetivo de poder comparar los resultados con los de los años anteriores:

**Tabla 2.**

**Variables evaluadas**

<b>VARIABLES</b>
Condiciones ambientales
Relaciones interpersonales
Puesto de trabajo
Motivación
Premios y reconocimientos
Procesos y procedimientos
Involucramiento en el trabajo

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

### **3. Delimitación de las variables a medir**



Tabla 3.

Delimitación de las variables

<b>VARIABLE</b>	<b>DELIMITACIÓN DE LA VARIABLE</b>
<b>Compromiso organizacional</b>	Mide la identificación del individuo con la organización que lo emplea. Su deseo de seguir participando activamente en ella.
<b>Condiciones ambientales</b>	Son el conjunto de factores físicos relacionados con el área de salud y seguridad industrial.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Mide la forma en cómo se desarrollan las relaciones entre las personas de la organización.
<b>Puesto de trabajo</b>	El nivel de satisfacción que posee el colaborador frente a su trabajo.
<b>Premios y reconocimientos</b>	El reconocimiento es la atención personal que se tiene con una persona, es el mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Es una forma de reforzar comportamientos positivos procurando su repetición
<b>Procesos y procedimientos</b>	Mide como la persona se ha adaptado y conoce los procesos y procedimientos de la empresa.
<b>Involucramiento en el trabajo</b>	Mide como la persona se identifica con su trabajo y cuanto ama lo q hace.

**Nota** Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002 y Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009.

Este paso tiene relación con la Validez de Contenido que es el grado en el cual se confirma que los ítems seleccionados son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se mide el grado en el que el instrumento muestra un dominio específico de lo que se quiere medir. (Quevedo, 2006)

Los pasos que se siguieron fueron:

**1. Definición conceptual.**- se estableció un concepto de cada variable.

**2. Definición operacional.**- para operacionalizar las variables se elige un método o instrumento.

**Tabla 4.**

**Operacionalización de las variables**

Variables	Parámetro conceptual, basado en nuestros marcos de referencia	Parámetro operacional	Indicadores susceptibles de medición
Clima Laboral	"El concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales". Estas percepciones pueden ser beneficiosas o perjudiciales; esto depende de su interacción con los factores del medio.	Compromiso organizacional	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Condiciones ambientales.	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Relaciones interpersonales	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Puesto de trabajo.	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Premios y reconocimientos	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Motivación	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Procedimientos	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Involucramiento en el trabajo	Encuestas de Clima Laboral aplicadas al personal.
		Rotación de personal	Porcentaje anual de rotación de personal
Productividad	Productividad es una actitud de la mente y es la que busca mejorar continuamente lo que se hace y los resultados que se obtiene. Es un indicador que muestra la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.	Facturas despachadas en plazo	Ordenes enviadas en el plazo/ total de órdenes solicitadas*100
		Record de novedades en Acondicionamiento	(No. De unidades defectuosas Leterago / total unidades acondicionadas)*100
		Porcentaje de cumplimiento de presupuestos de ventas	Volumen de ventas anuales vs. Presupuesto de ventas anuales
Crecimiento de la empresa	Tiene relación con el incremento de ingresos por parte de la organización.	Índice de crecimiento en posiciones de almacenamiento	Posiciones palets en el año 1 - posiciones palets en el 0/ posiciones palets en el año 1
		Unidades procesadas en área de acondicionamiento	Total de unidades acondicionadas en el año
		Índice de Importaciones realizadas	Valor total de las importaciones al año
		Índice de variación de importaciones	Variación de las importaciones entre años
		Incremento en el volumen de ventas	Volumen de ventas anuales.
		Número de clientes.	Número de clientes que posee la empresa.
		Prom Anual venta por cliente	Volumen de ventas anuales promedio por cliente.
		Prom Mensual venta por cliente	Volumen de ventas mensuales promedio por cliente.
		Número de colaboradores	Número total de colaboradores al cierre de cada año.
Ranking empresarial	Posición de la empresa, entre las 100 mejores del país.		
		Utilidades	Utilidades generadas por la empresa.

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**3. Pertinencia.**- se validó que todos los ítems seleccionados sean pertinentes y relacionados con la variable a medir.

**4. Exhaustividad.**- se realizó una revisión bibliográfica extensa de los factores que se va medir.

**5. Evaluación o juicio de un experto.-** el instrumento se validó con el Gerente de Talento Humano de la compañía, quien tiene formación académica de cuarto nivel y amplia trayectoria en el área de Talento Humano, así como también en la docencia.

## 6. Establecimiento de la escala.

Tabla 5.

### Escala

Escala	Puntaje
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

**Nota** Fuente: Adaptado de Metodología de la Investigación.

**7. Construcción de ítems.-** en base a la investigación realizada se levantaron los ítems que servirán para medir la variable seleccionada.

Tabla 6.

### Ítems de las variables

VARIABLE	ITEMS
<b>Compromiso Organizacional</b>	Orgullo
	Grado de participación en la empresa
	Políticas
	Seguridad en el trabajo
	Áreas de descanso
<b>Condiciones Ambientales</b>	Esfuerzo físico
	Ventilación
	Equipo de protección personal
	Limpieza y orden
	Iluminación
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Ruido
	Relación con el jefe inmediato
	Relación entre compañeros

	Trabajo en equipo
	Equidad entre las competencias y el trabajo asignado.
	Aprendizaje de cosas nuevas
	Carga laboral
	Horario de trabajo
<b>Puesto de Trabajo</b>	Sensación de logro
	Definición clara de responsabilidades
	Forma de evaluar por parte del jefe inmediato
	Gusto por las funciones que realiza
	Instrucciones claras
	Motivación por parte del jefe inmediato
<b>Motivación</b>	Beneficios al personal
	Capacitación y entrenamiento para el desarrollo profesional
	Oportunidades de crecimiento
	Reconocimiento por una labor bien hecha
<b>Premios y Reconocimientos</b>	Reconocimiento a la formación académica.
	Incentivos en fechas especiales
	Importancia que tengo dentro de la organización
	Retribución económica
<b>Procesos y procedimientos</b>	Conocimiento de procesos y normas.
	Inducción general
	Cumplimiento de procesos por parte del jefe inmediato
	Autonomía de las labores
	Responsabilidad por su puesto de trabajo
<b>Involucramiento en el trabajo</b>	Comunicación de la empresa para con las personas
	Realización personal a través de su trabajo.
	Apertura para proponer ideas
	Participación activa en la definición de objetivos.

---

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**8. Construcción de las preguntas abiertas.**- se eligió únicamente una pregunta abierta para recopilar información cualitativa acerca del Clima Laboral.

¿Tiene algún comentario o sugerencia que ayude a mejorar el Clima Laboral en la empresa?

**9. Se construyó un primer instrumento, tomando en cuenta los Criterios de Moriyama.**

Se realizó un panel de expertos conformado por personas con experiencia y formación en el área de Talento Humano. Ellos evaluaron el instrumento con la

escala: mucho, poco, nada. Tomando en cuenta sus criterios se hicieron las modificaciones del caso en los ítems y en algunos casos eliminación, como por ejemplo preguntas duplicadas. Se reformuló las preguntas negativas, ya que al considerar que la mayoría de nuestra población cuenta con formación académica de bachillerato, la comprensión de las preguntas iba a tener cierta dificultad; por lo que se optó por usar solo preguntas positivas. Finalmente con los ítems seleccionados se procedió a la construcción de la encuesta final que quedó conformado por 52 ítems con preguntas cerradas, una pregunta abierta y a la que se le denominó Encuesta de Clima Laboral.

**Tabla 7.**

**Validación de la encuesta**

Criterios de Moriyama	Validación de la encuesta			Observaciones
	Mucho	Poco	Nada	
a. Razonable y comprensible: comprensión de los diferentes ítems que evalúan el fenómeno o evento que se pretende medir.	X			Se tiene claro el concepto de cada factor medido. Se cuenta con respaldo teórico sobre los factores que intervienen en la percepción de Clima Laboral.
b. Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide.	X			Los factores serán calificados de acuerdo con la percepción de cada persona.
c. Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: si se justifica la presencia de cada uno de los ítems que se incluyen en el instrumento.	X			Todos los factores considerados en la encuesta coadyuban a generar un concepto de Clima Laboral.
d. Con componentes claramente definidos: si cada ítem está definido claramente.	X			Están definidos factores que tienen a su vez subfactores; cada uno tiene su objetivo específico de medición.
e. Derivable de datos factibles de obtener: si es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas al instrumento.	X			Las preguntas se formularon en base a la realidad de la empresa, los resultados que se obtendrán se relacionan directamente con el día a día de la empresa y las opciones de respuesta nos permitirán conocer el nivel en el que los colaboradores están o no de acuerdo con los factores medidos.

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**10. Se realizó una prueba piloto.-** este instrumento fue aplicado a un determinado número de personas (de las mismas características de la población total) aquí se

logró recopilar la información que se detalla a continuación lo que nos permitió rediseñar de mejor manera el instrumento. La muestra fue calculada con un 7% de error y 95% de confiabilidad, resultando una muestra de 81 encuestas.

**Tabla 8.**

**Resumen de respuestas de prueba piloto**

PREGUNTAS/FACTORES	RESUMEN DE RESPUESTAS
¿Considera adecuado el tiempo que le tomó llenar la encuesta?	El 90% de las personas encuestadas respondieron que sí.
¿Cuál es el OBJETIVO de la encuesta?	La mayor parte del personal operativo no comprendió el objetivo de la encuesta, señalaron aspectos como que el objetivo de la encuesta era aprender más, tener más capacidad, que la empresa logre más objetivos y crezca más, para estar bien informados y comunicados. En el personal administrativo hubieron respuestas como: que busca conocer cómo se siente la gente si está bien o mal y es importante porque se toma en cuenta lo que la persona necesita o siente y quiere expresar.
¿Pudo comprender las preguntas con FACILIDAD?	Todo el personal operativo tuvo inconvenientes al leer las preguntas; tuvo que releerlas y en algunos casos preguntar el significado de las mismas; en especial las preguntas negativas.
¿Te parecen SUFICIENTES las opciones de respuesta?	Todas las personas evaluadas respondieron que sí.
¿Que preguntas RECUERDAN mas?	Entre las preguntas que más recordó el personal operativo están las referentes a: la comunicación con jefe inmediato, comunicación con compañeros, si se tiene el apoyo del jefe, sobre el reconocimiento del trabajo, la claridad de las funciones, siesta informada sobre aspectos de la empresa, como sus certificaciones.
¿Qué pregunta le resultó DIFÍCIL tuvo dudas?	Entre las preguntas que presentaron dificultad están: -Realizo comentarios negativos acerca de mi empresa con otras personas. -Mi puesto de trabajo me permite realizar mis actividades con normalidad y seguridad. -No me siento parte de un grupo de trabajo. -Mis logros profesionales son reconocidos por la empresa. -El nivel de esfuerzo físico que realizo es adecuado. -Mi trabajo no me permite ofrecer un tiempo adecuado a mi familia. -Hay posibilidades de ascenso en la empresa. -Entiendo y acepto las diferentes formas de actuar de mis compañeros. -No soy valorado dentro de mi puesto de Trabajo. -Conozco que tenemos certificaciones de calidad. -Los logros profesionales en cuanto a instrucción son reconocidos. -Me siento comprometido con la misión y visión de la empresa. -Mis funciones están relacionadas con mi instrucción y experiencia. -Cuento con la autonomía necesaria (libertad) necesaria para desarrollar actividades de mi cargo. -Participo en la fijación de objetivos de mi cargo. -Considero que la evaluación de mi trabajo es la adecuada. -Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que realizo. -Considero que no han existido mejoras en los procedimientos de mi área -Considero que el plan de inducción es el adecuado. -Considero que mi jefe inmediato cumple con los procedimientos.
¿Qué palabras no estuvieron CLARAS?	Entre las palabras que fueron menos comprendidas están: Profesional, Logros profesionales, Capacidades especiales, Tolerante, Comentarios negativos, Normalidad, Fijación, Objetivos, Inducción, Detenimiento, Orgulloso, Reconocido, Formas de actuar, Valorada, Certificaciones de calidad, Instrucción, Clima laboral, Autonomía, Libertad, Plan de inducción.
¿Qué más se debería PREGUNTAR?	Sólo se solicitó añadir una pregunta que indague sobre si el personal está informado o no de los beneficios que la empresa brinda.
¿Se debería OMITIR alguna pregunta?	Todos respondieron no.
¿Las instrucciones se deben MEJORAR?	Todas las personas consideraron que las instrucciones estuvieron claras.

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**11. Se realizaron las modificaciones necesarias tomando en cuenta la información recopilada en la prueba piloto.**

**12. El análisis y validación final del instrumento se hizo con el tutor de la tesis Dr. Mentor Sánchez y la Coordinadora de la maestría Msc. Norma Placencia quienes lo aprobaron.**

**13. Construcción del instrumento final.-** se adjunta el modelo de la encuesta final. (Adjunto 1)

**14. Se diseñó una ficha técnica del instrumento:**

#### **Ficha técnica del instrumento**

**Nombre del instrumento:** Encuesta de Clima Laboral

**Autor:** Elizabeth Proaño

**Objetivo:** conocer como ustedes califican el Clima Laboral de la empresa y desarrollar planes de mejora en su beneficio.

**Significación:** una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 52 y la máxima es de 260.

Una puntuación alta tiene una alta frecuencia e indica que los colaboradores perciben de forma positiva el clima laboral y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con una percepción negativa.

**Grupo de referencia:** la encuesta será aplicada a todo el personal de la empresa, grupo administrativo, comercial y operativo.

**Extensión:** la encuesta consta de 52 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 10 a 15 minutos.



**Material a utilizar:** las encuestas serán aplicadas de forma presencial en cada sucursal, utilizando encuestas impresas en hojas de papel bond y esferos de color azul.

**15. Se calculó la muestra a la cual se le aplicará la encuesta:** considerando el número de personas a nivel nacional se aplicó el muestreo estratificado simple, con el cual se obtuvo la muestra a obtener de cada ciudad y departamento:

Población: 485 personas

Porcentaje de error: 7%

Nivel de confianza: 95%

Varianza de la población: 0.5

Fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Cálculo:

Z = nivel de confianza

N = Universo o población

e = error de estimación (precisión en los resultados)

$\sigma$  = varianza de la población

Para determinar el tamaño de la muestra en nuestro caso tenemos los siguientes datos que son:

N= 485

$\sigma$ = 0.5

Z= 1,959963985 (95%)

e= 7%

Muestra: Se realizaron 137 encuestas al personal de Leterago del Ecuador S.A; divididas estratificadamente de la siguiente forma:

**Tabla 9.**

**Distribución de estratos**

NO.	DEPARTAMENTOS	CUENCA	GUAYAQUIL	QUITO
1	AUDITORIA	0	0	2
2	BODEGA	3	8	43
3	COMERCIO EXTERIOR	0	0	1
4	CONTABILIDAD (ARCHIVO)	0	0	6
5	CC. DE CALIDAD Y ASUNTOS REGULATORIOS	0	1	3
6	CREDITO	1	2	1
7	FACTURACION	1	1	2
8	GERENCIA GENERAL	0	0	1
9	INSTITUCIONES	0	0	2
10	LOGISTICA	1	1	2
11	OPERACIONES	0	1	4
12	SERVICIOS GENERALES	0	2	7
13	TALENTO HUMANO	0	1	4
14	TECNOLOGIA INFORMATICA	0	1	2
15	TESORERIA	0	1	2
16	VENTAS	5	13	12
TOTAL GENERAL		11	31	94

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**16. Aplicación del instrumento:** la encuesta se ejecutó en las instalaciones de la empresa tanto en Quito, Guayaquil como en Cuenca; el proceso estuvo a cargo de tres personas del área de Talento Humano a los que los llamaremos encuestadores, a los cuáles se les capacitó dándoles las respectivas instrucciones y

recomendaciones para la aplicación de la misma. El proceso inició el 7 de abril y terminó el 11 de mayo del año en curso.

**17. Tabulación y procesamiento de datos:** Una vez obtenida la información se procedió a la codificación y tabulación de la información.

**18. Tratamiento estadístico:** Los datos e información se analizaron cuantitativamente a través de métodos estadísticos, cuadros, gráficos, tablas en Excel y se comprobó su validez y confiabilidad en el programa SPSS.

**Confiabilidad.-** se considera confiable un instrumento si las medidas que se hacen con él no tienen errores de medida y son consistentes. La fiabilidad hace referencia a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas por las cuales se considere que la variable a medir fue modificada para cada persona evaluada; por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario. (Quevedo, 2006)

Para medir la fiabilidad del instrumento hay una serie de métodos, como la medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), método de formas alternas o paralelas, método de mitades partidas (split-halves) y el Coeficiente Alfa de Cronbach. Éste último será utilizado para nuestro estudio. Alfa indica el grado de consistencia interna de un test. Requiere una sola administración y genera valores que pueden estar entre 0 y 1; mientras más se acerque a 1 es más confiable.

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente.
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno.
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable.
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre.
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable.

**Alfa de Cronbach.-** en nuestro caso el Alfa de Cronbach resultó de 0.95:

**Tabla 10.**

**Calculo del Alfa de Cronbach**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,951	,950	52

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**Anova.-** permite medir si existe dependencia o independencia entre todas las variables. Su resultado de 0 nos muestra que todas las variables son independientes.

**Tabla 11.**

**Calculo de Anova**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	1665,445	136	12,246		
Inter-elementos	681,228	51	13,357	22,165	,000
Intra-personas					
Residual	4179,810	6936	,603		
Total	4861,038	6987	,696		
Total	6526,483	7123	,916		

Media global = 4,17

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

**Validez.-** busca comprobar si el test cumple la función para el cual fue diseñado. Tenemos tres tipos de validez, la **Validez de Contenido** que es el grado en que se confirman que los ítems seleccionados tengan relación con la variable que se desea medir. Se mide el grado en el que el instrumento muestra un dominio específico de lo que se quiere medir. La Validez de Criterio.- mide la validez de un instrumento de medición, comparándolo con criterios externos. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor. (Quevedo, 2006). Esta validez no aplicaría para nuestro tema de estudio

puesto que no estamos comparando el instrumento con otro usado previamente; sino que solo requerimos medir su validez.

Y por último la **Validez de Constructo** que se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular. (Quevedo, 2006)

Esta validez tampoco es medida ya que no se compara con otras mediciones, no es el objetivo de este trabajo.

**Coefficiente de contingencia.-** nos permite medir el grado de asociación entre ciertos ítems seleccionados. Para el presente estudio se tomó en cuenta la relación entre la pregunta 4.5 Me siento contento con los resultados que logro en mi trabajo y la pregunta 5.1. Mi jefe inmediato me motiva en mi labor diaria.

Los resultados muestran que existe un 100% de correlación entre estos dos ítems

**Tabla 12.**

**Coefficiente de Contingencia I**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
4.5 Me siento contento con los resultados que logro en mi trabajo. * 5.1 Mi jefe inmediato me motiva en mi labor diaria.	137	100,0%	0	0,0%	137	100,0%

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

También se midió la relación entre la pregunta 1.3 Siento que ayudo a cumplir la misión y la visión de la empresa y la 3.1 Tengo el apoyo de mi jefe inmediato.

Los resultados muestran que existe un 100% de correlación entre estos dos ítems.

**Tabla 13.**

**Coefficiente de Contingencia II**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
1.3 Siento que ayudo a cumplir la misión y la visión de la empresa. * 3.1 Tengo el apoyo de mi jefe inmediato	137	100,0%	0	0,0%	137	100,0%

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

Dentro de los factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez se encuentran:

- Improvisación
- Uso de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados.
- Instrumento inadecuado para las personas a las que se le aplica.
- Condiciones en que se aplica el instrumento (Quevedo, 2006)

**19. Análisis de resultados obtenidos:** Se analizaron los resultados de las encuestas y se verá el detalle en el siguiente punto.

**3.2 Informe de resultados y análisis de las mediciones de clima laboral (2011,2012 y 2013)**

**3.2.1 Informe de resultados encuesta de clima laboral 2013.**

**Tabla 14.**

**Características generales de la población**

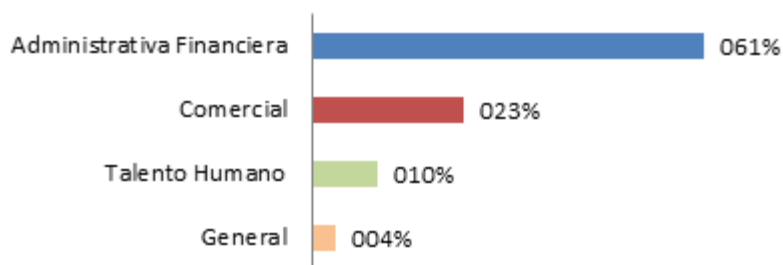
EDAD		FORMACIÓN ACADÉMICA		GÉNERO		ESTADO CIVIL	
18-24 AÑOS	15,33%	PRIMARIA	2,92%	FEMENINO	27,74%	SOLTERO	32,85%
25-34 AÑOS	47,45%	SECUNDARIA	33,58%	MASCULINO	72,26%	CASADO	48,18%
35-44 AÑOS	25,55%	SECUNDARIA EN CURSO	1,46%			UNION LIBRE	13,87%
45-55 AÑOS	9,49%	UNIVERSIDAD EN CURSO	15,33%			DIVORCIADO	5,11%
56 A MAS	2,19%	UNIVERSIDAD INCOMPLETA	23,36%				
		UNIVERSIDAD COMPLETA	19,71%				
		POSGRADO EN CURSO	2,92%				
		POSGRADO COMPLETO	0,73%				

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

Como se muestra en la Tabla 14, la mayor parte de nuestra población tiene entre 25 y 34 años de edad; tiene formación académica secundaria, corresponden al género masculino y son de estado civil casado.

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

### Distribución de Personas por Gerencia



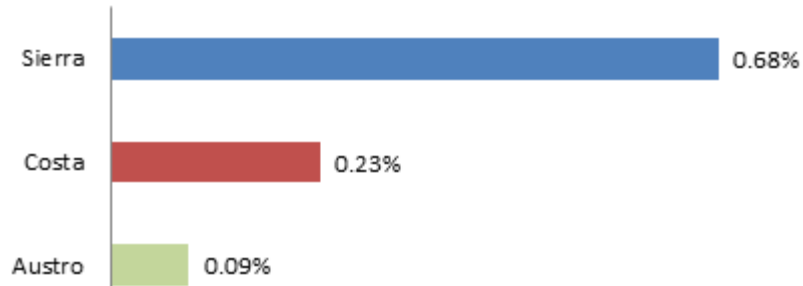
**Figura 1. Distribución de personas por Gerencia**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 1 muestra que la mayor parte de la población está concentrada en la Gerencia Administrativa Financiera y Comercial.



## Distribución de personas por región

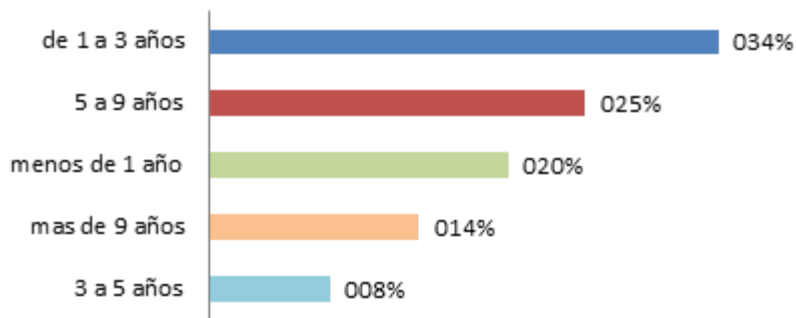


**Figura 2. Distribución de personas por región**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 2 muestra que la mayor parte de la población está concentrada en la ciudad de Quito.

## Distribución de personas según su antigüedad



**Figura 3. Distribución de personas por rango de antigüedad**

Fuente: Elaboración de la autora

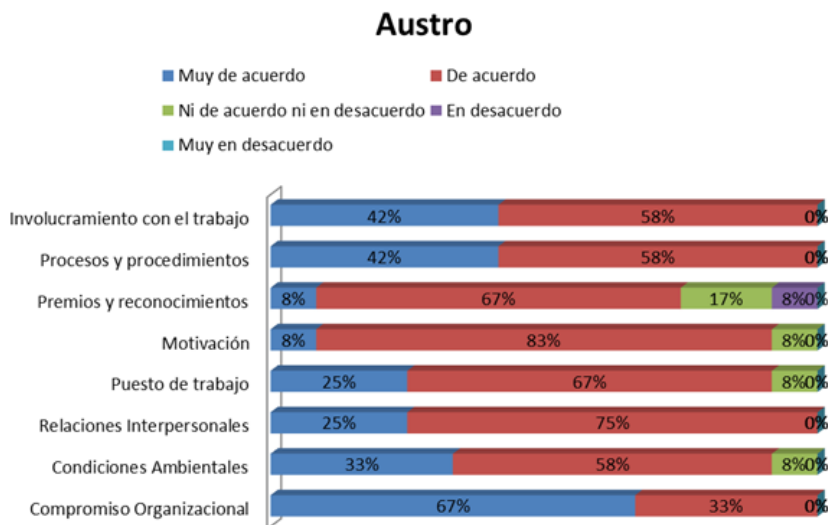
La Figura 3 muestra que la mayor parte de la población tiene una antigüedad en la empresa de entre 1 a 3 años y de 5 a 9 años.



**Figura 4. Resultados a nivel nacional de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

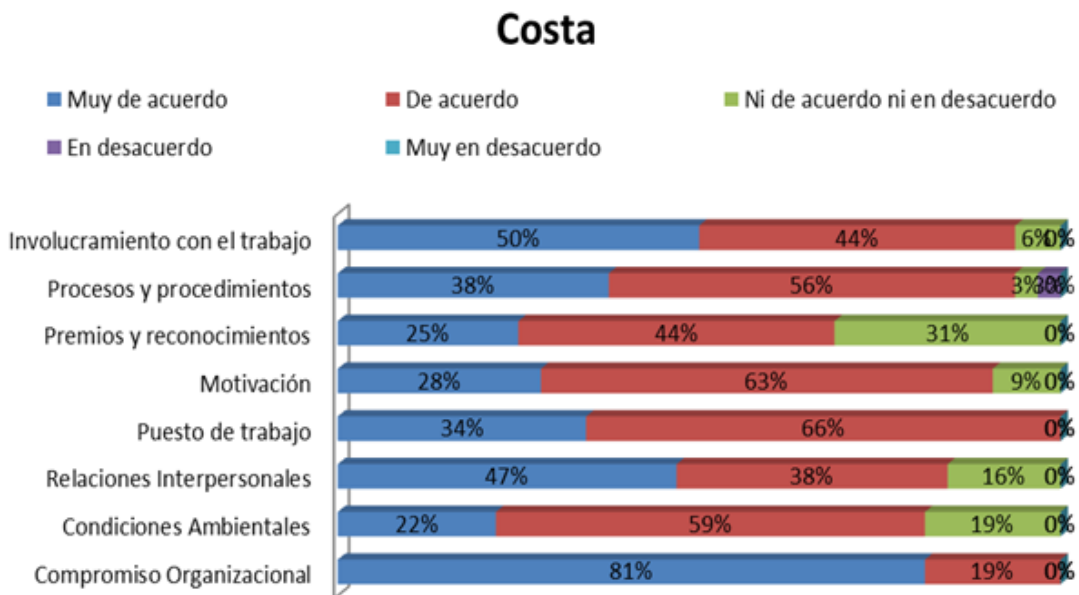
La Figura 4 muestra un índice de satisfacción que va desde un 70% a un 98%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 5. Resultados de la sucursal Austro de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

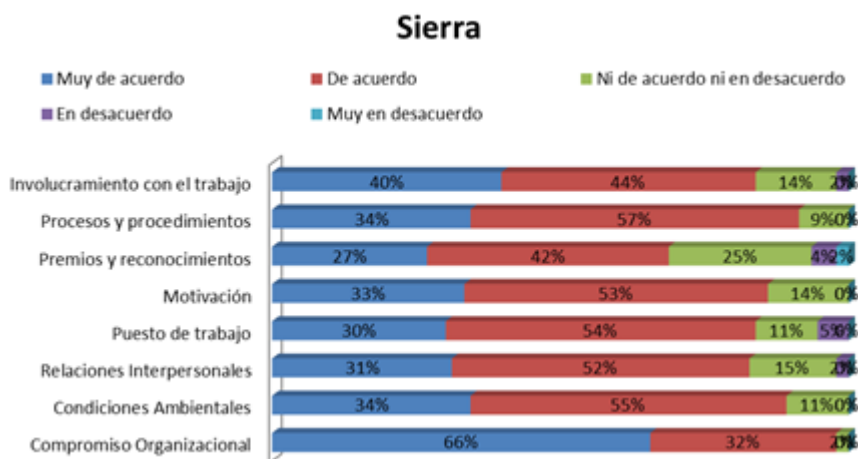
La Figura 5 muestra un índice de satisfacción que va desde un 75% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 6. Resultados de la sucursal Costa de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

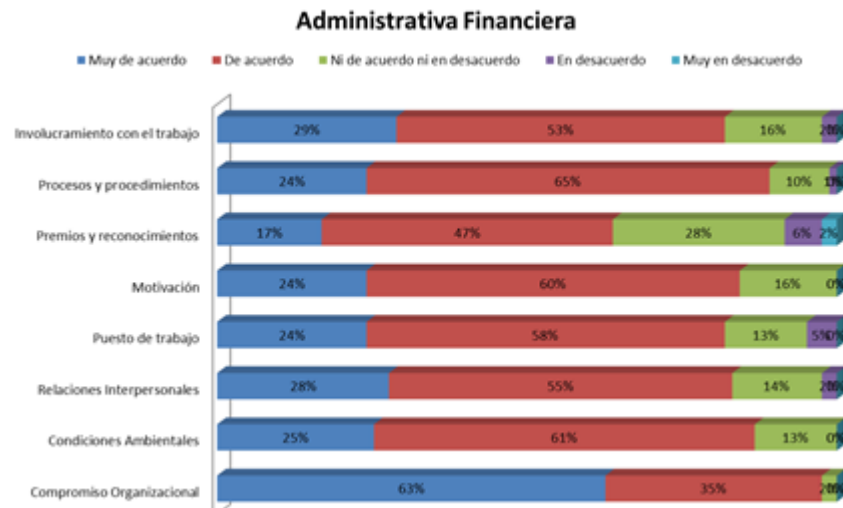
La Figura 6 muestra un índice de satisfacción que va desde un 69% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 7. Resultados de la sucursal Sierra de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

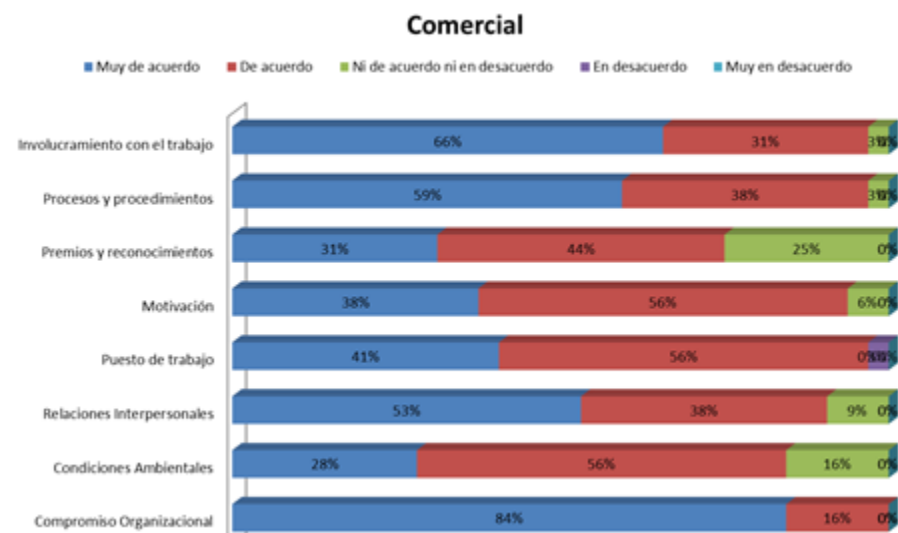
La Figura 7 muestra un índice de satisfacción que va desde un 69% a un 98%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 8. Resultados de la Gerencia Administrativa Financiera de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

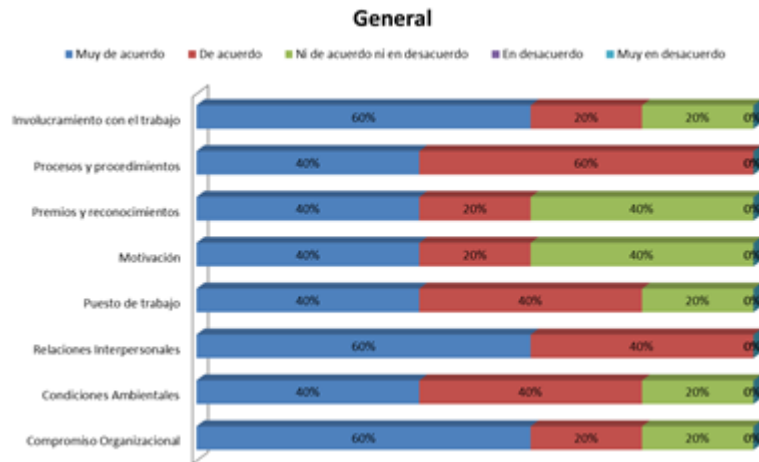
La Figura 8 muestra un índice de satisfacción que va desde un 64% a un 98%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 9. Resultados de la Gerencia Comercial de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 9 muestra un índice de satisfacción que va desde un 75% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.

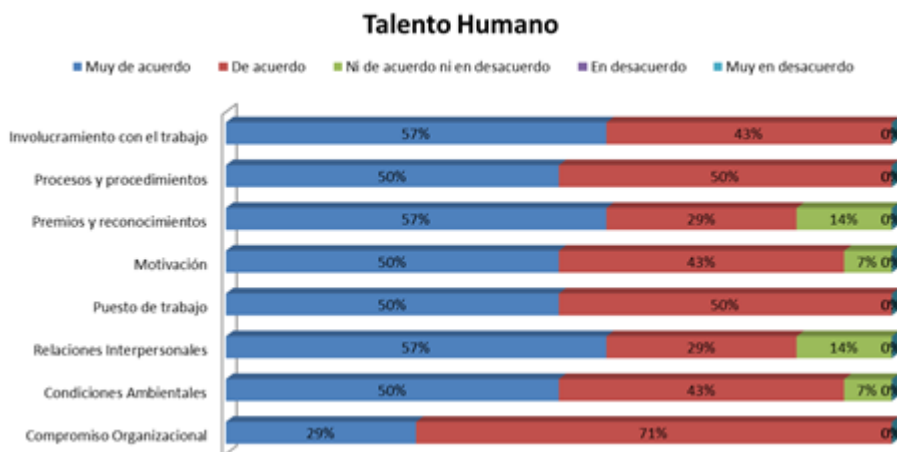


**Figura 10. Resultados de la Gerencia General de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

**Figura 10: Resultados de la Gerencia General de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

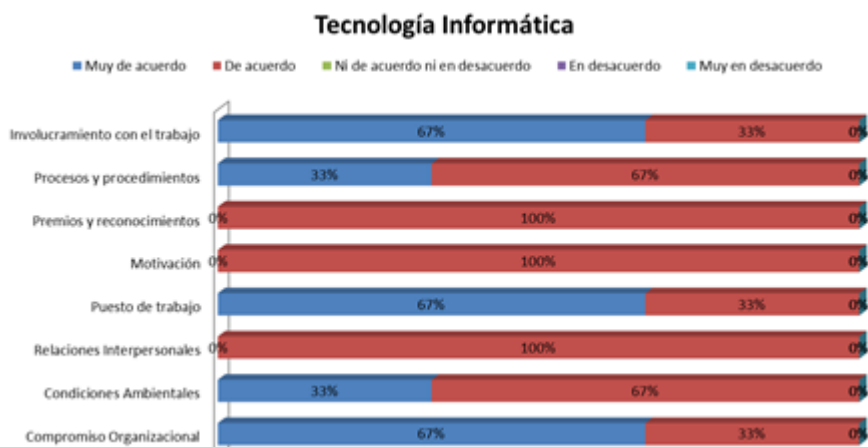
La Figura 10 muestra un índice de satisfacción que va desde un 60% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.



**Figura 11. Resultados de la Gerencia de Talento Humano de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 11 muestra un índice de satisfacción que va desde un 86% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.

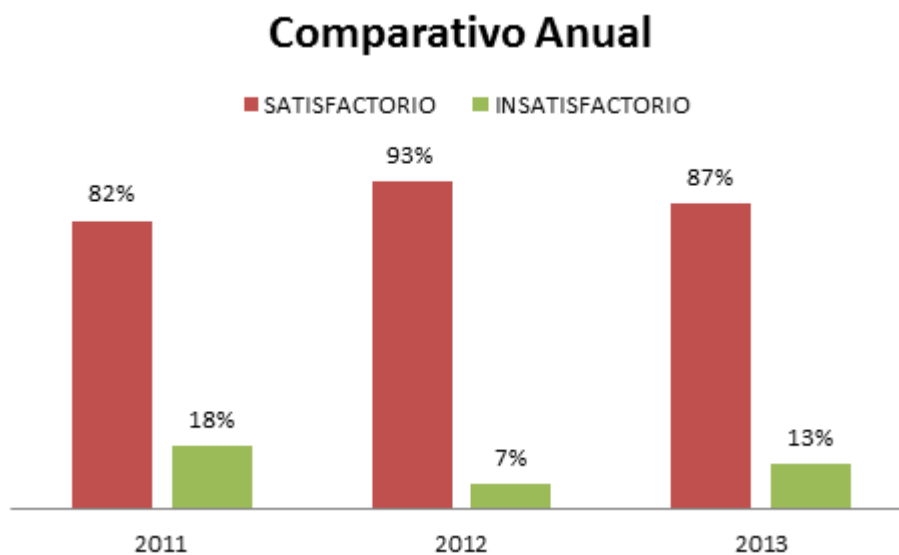


**Figura 12. Resultados de la Gerencia de Tecnología Informática de la Encuesta de Clima Laboral 2013**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 12 muestra un índice de satisfacción que va desde un 86% a un 100%, entre las opciones de respuesta muy de acuerdo y de acuerdo.

### 3.2.2 Análisis de las mediciones de clima laboral (2011,2012 y 2013).3.2.2.1 Análisis de resultados generales.

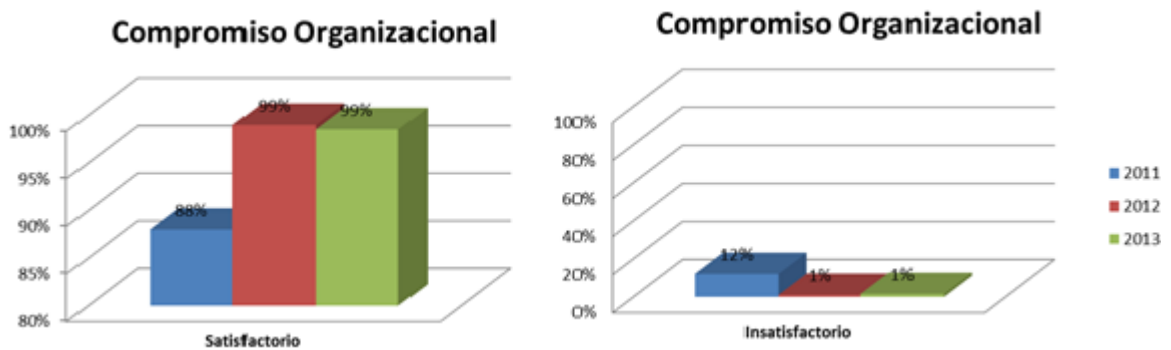


**Figura 13. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 13 muestra las variaciones que han ido teniendo las mediciones de clima laboral en la empresa. Entre el periodo 2011 y 2012, observamos un crecimiento del índice de Satisfacción del Personal de un 11% y una disminución del índice de insatisfacción de un 11%. Entre el periodo 2012 y 2013, observamos un decrecimiento en el índice de Satisfacción del Personal de un 6% y un crecimiento del índice de insatisfacción de un 11%.

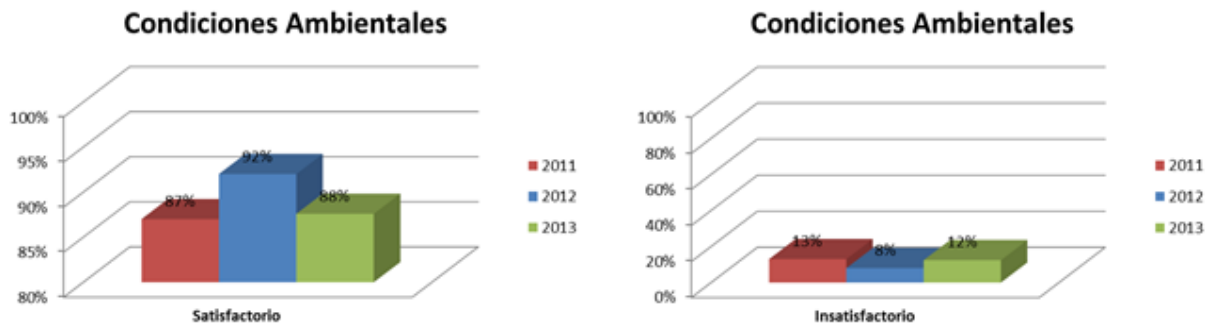
**3.2.2.2 Análisis de resultados por factor.**



**Figura 14. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Compromiso Organizacional**

Fuente: Elaboración de la autora

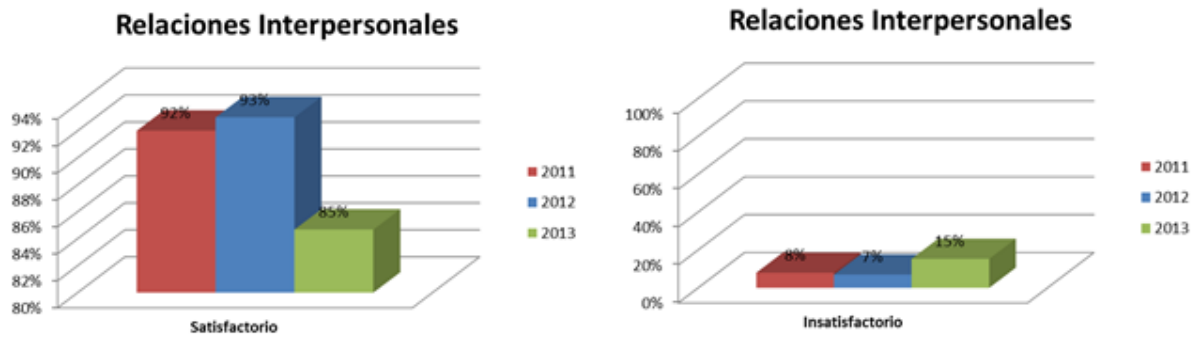
La Figura 14 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor aumentó en un 11% del año 2011 a 2012 y se mantuvo en el año 2013; muestra la misma variación en el nivel de insatisfacción.



**Figura 15. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Condiciones Ambientales**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 15 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor aumentó del año 2011 a 2012 en un 5% y decreció entre el año 2012 y 2013 en un 4%; muestra la misma variación en el nivel de insatisfacción.

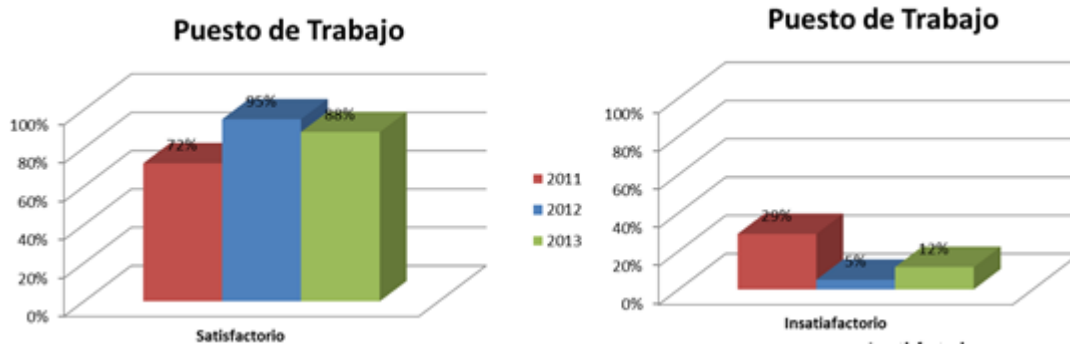


**Figura 16. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Relaciones Interpersonales**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 16 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor aumentó del año 2011 a 2012 en un 1% y decreció entre el año 2012 y 2013 en un 8%; muestra la misma variación en el nivel de insatisfacción.

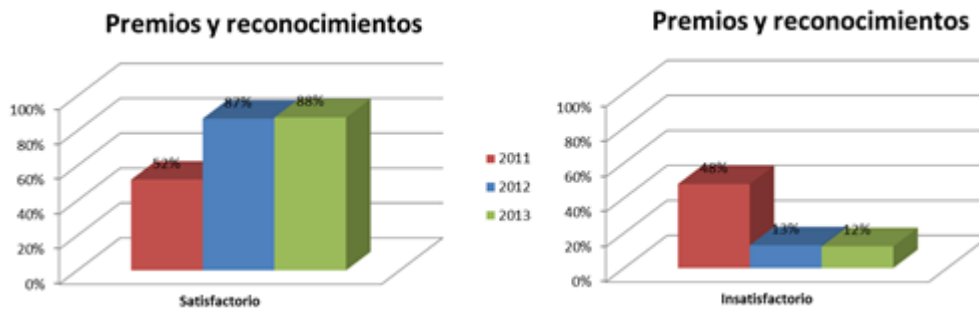




**Figura 17. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Puesto de Trabajo**

Fuente: Elaboración de la autora

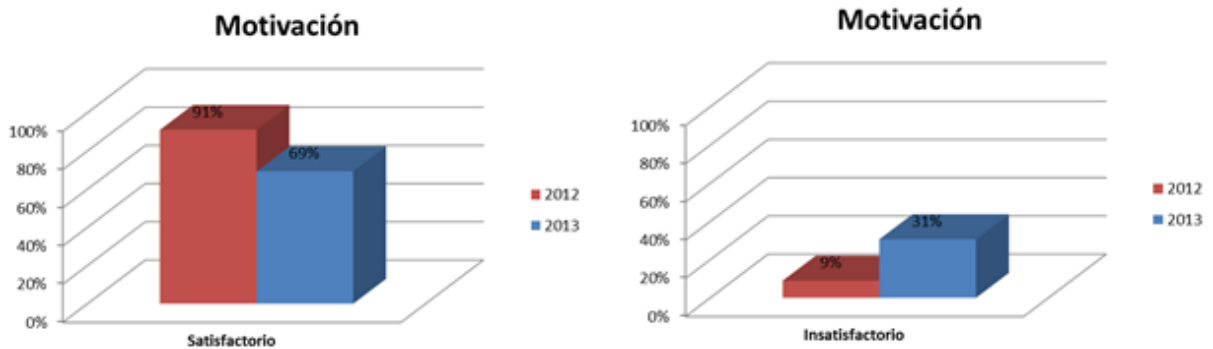
La Figura 17 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor aumentó del año 2011 a 2012 en un 23% y decreció entre el año 2012 y 2013 un 8%; en el índice de insatisfacción del año 2011 a 2012 decreció en un 1% y subió entre el año 2012 y 2013 un 8%.



**Figura 18. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Premios y reconocimientos**

Fuente: Elaboración de la autora

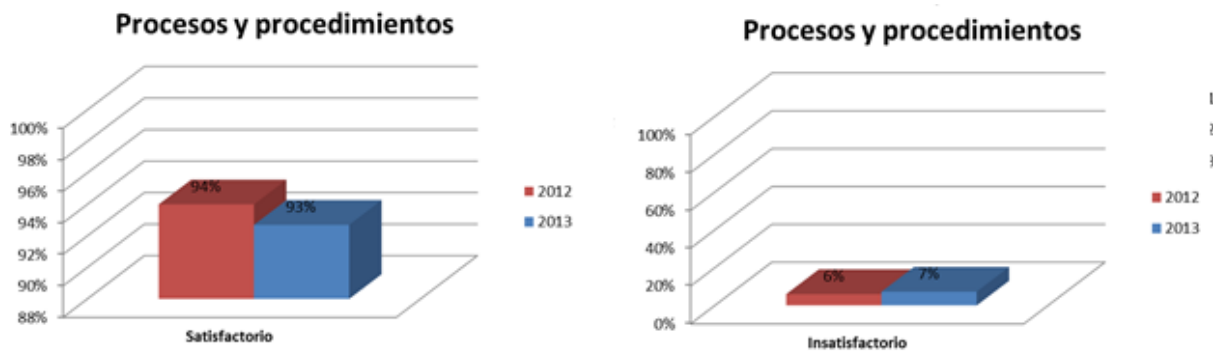
La Figura 18 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor aumentó del año 2011 a 2012 en un 35% y entre el año 2012 y 2013 aumentó en un 1%; en el índice de insatisfacción del año 2011 a 2012 decreció en un 35% y decreció entre el año 2012 y 2013 un 1%.



**Figura 19. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Motivación**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 19 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor decreció del año 2012 a 2013 en un 22% y el índice de insatisfacción del año 2012 y 2013 aumentaron en el mismo porcentaje.



**Figura 20. Resultados comparativos de los resultados anuales de Clima Laboral del factor Procesos y procedimientos**

Fuente: Elaboración de la autora

La Figura 20 muestra que el índice de satisfacción del personal en cuanto a este factor decreció del año 2012 a 2013 en un 1% y el índice de insatisfacción del año 2012 y 2013 aumentó en el mismo porcentaje.

## **CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA PERCEPCIÓN DE CLIMA LABORAL (COMPROMISO ORGANIZACIONAL, CONDICIONES AMBIENTALES, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN, PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, PUESTO DE TRABAJO, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, EL INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO)**

## **4.1 Análisis de las variables evaluadas**

### **4.1.1 Análisis de resultados generales**

Revisando los resultados obtenidos de manera general podemos observar que entre el periodo 2011 y 2012, hay un crecimiento del índice de Satisfacción del Personal en los factores evaluados, de un 11% y una disminución del índice de insatisfacción de un 11%. Por el contrario entre el periodo 2012 y 2013, existe un decrecimiento en el índice de Satisfacción del Personal de un 6% y un crecimiento del índice de insatisfacción de un 11%.

Cabe mencionar que en esta ocasión se seleccionaron cinco opciones de respuesta en lugar de cuatro; aumentando la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo; que abre la puerta a colocarse en este punto si no conoce o no está seguro de su nivel de satisfacción o insatisfacción en cuanto a las variables evaluadas. Por decisión de la empresa esta opción no será considerada como nula y pasará a sumar a las personas que están entre las respuestas de En desacuerdo y Muy en desacuerdo; ya que consideramos que son personas en las cuales se debe trabajar para lograr un nivel adecuado de satisfacción. Se hizo una revisión global del total de respuestas y se observa que la opción de respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, ocupa únicamente el 11.41% de las respuestas recibidas, por lo que se prueba que no hubo una tendencia central hacia esta respuesta. Y por otro lado las respuestas De acuerdo, son las que ocupan el mayor porcentaje siendo este el 49.73%.

### **4.1.2 Análisis de resultados por factor.**

En el caso del factor Compromiso Organizacional, entre los años 2011 y 2012 se observa un incremento en la satisfacción del personal de un 11% y los resultados se han mantenido en el año 2013. Este factor abarca aspectos como el sentirse orgullosos de la empresa en la cual trabajan, el sentir que su trabajo aporta al

crecimiento de la empresa y el conocer la política de calidad para la cual están respaldando.

En el caso del factor Condiciones Ambientales se observa un crecimiento del 5% entre el 2011 y 2012, pero un retroceso del 4% en el año 2013; aquí se consideraron aspectos como las instalaciones, niveles de ruido, iluminación y esfuerzo físico.

El factor Relaciones Interpersonales, incrementó su índice de satisfacción entre el año 2011 y 2012 en un 1% y presentó un retroceso del 8% en el año 2013. Este retroceso incluso refleja un índice más bajo que el del año 2011. Este factor incluyó variables relacionadas con el trato del jefe, la tolerancia y comunicación con los compañeros, y trabajo en equipo.

El factor Puesto de Trabajo muestra un 26% de incremento en el índice de satisfacción entre el año 2011 y 2012 y tiene un leve decrecimiento de un 7% hacia el año 2013. Aquí se evaluaron aspectos como el agrado con tipo de trabajo que se realiza, la carga laboral, satisfacción con los resultados que se obtienen en el cargo, instrucciones y evaluación por parte del jefe inmediato.

El factor Premios y Reconocimientos es el único factor que ha mostrado un crecimiento continuo dentro de los tres años medidos. Incrementó un 35% del año 2011 a 2012 y un 1% hacia el año 2013. Se evaluaron aspectos como reconocimientos cuando se realiza un buen trabajo, remuneración, incentivos por fechas especiales como navidad, día del padre, de la madre entre otros y reconocimiento a los logros académicos.

El factor Motivación, dentro de los dos años medidos muestra una tendencia al retroceso al reflejar un decrecimiento del 22% en el índice de satisfacción. Aquí se midieron aspectos como la motivación que da el jefe inmediato, satisfacción frente a la capacitación y beneficios que brinda la empresa y las posibilidades de ascenso.

Por último tenemos el factor de Procesos y Procedimientos, que aunque en menor porcentaje, también muestra una tendencia al retroceso al reflejar un decrecimiento del 1% en el índice de satisfacción. Aquí se midieron aspectos como la definición y la claridad del personal frente a los procesos establecidos, cumplimiento de las capacitaciones inherentes a los procesos y el conocimiento de las normas de calidad que posee la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

## 5.1 La productividad

Se entiende como Productividad a la medida de indica qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de una empresa. La Productividad es un indicador que muestra la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994).

En las empresas, antes de la tecnología, capital, materias primas, equipos e instalaciones, se debe considerar que trabaja un grupo humano y que la productividad depende de la eficiencia de este grupo. La productividad en los colaboradores es conocida también como rendimiento y el rendimiento de las personas en su puesto de trabajo es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad. Productividad es una actitud de la mente y es la que busca mejorar continuamente lo que se hace y los resultados que se obtiene. Dentro de los factores que influyen en la productividad tenemos los relacionados con el producto, los procesos, inventarios, calidad y su fuerza de trabajo que es considerado como uno de los factores más relevantes. (Vidal, Cadena, & Mayorga , 2010)

Existe una mínima relación entre productividad y satisfacción. Hasta un 2% de variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del colaborador. (Amorós, 2007)

La Productividad es el único camino para que un negocio pueda aumentar su rentabilidad, puede definirse como la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos usados; sirve también para evaluar el rendimiento de talleres, máquinas, equipos de trabajo y las personas. Cuando hablamos de productividad en las personas, estamos hablando de rendimiento. (Business Performance Management)

Hay varias fórmulas que se usan para medir la productividad, controles de tiempos, tareas, entre otros. Por otro lado existen empresas que miden su



productividad en función de las ventas netas de la empresa, salarios pagados; estas medidas son cuantitativas y no consideran el aspecto cualitativo de la producción (un producto debe ser bien hecho a la primera y responder a las especificaciones de producción). (Business Performance Management)

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo pre establecido, que puede ser diario, semanal, mensual o anual; en un área, departamento, gerencia, etc. El estándar de productividad es la productividad base o anterior (periodo base) que sirve de referencia para las futuras mediciones. (Business Performance Management)

Lo más importante es el interés que ponga la empresa en medir sus indicadores, dar seguimiento a la tendencia que éstos muestran cada año y realizar las correcciones necesarias con el fin de mejorarlos; uno de los elementos que merece más atención es el capital humano y la empresa debe revisar casa adentro cuanto invierte en ellos. En conclusión podemos decir que la productividad es una actitud, que busca el mejoramiento continuo. (Business Performance Management)

Existen varios estudios que se han realizado para conocer la relación entre clima laboral y productividad; uno de ellos dice que de la actitud de satisfacción o de insatisfacción del colaborador depende que la producción sea eficiente o deficiente. (Atalaya Pisco, 1999)

El trabajar en crear un buen clima laboral para las personas y procurar su satisfacción laboral, es un facilitador de productividad en las empresas; este factor busca tener personas motivadas que trabajen de forma productiva en una organización. (Atalaya Pisco, 1999)

Los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos; es decir que un trabajador contento es un trabajador productivo. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

Por otro lado muchos estudios se realizaron y algunos de ellos no lograron obtener una muestra fehaciente de la relación entre estos factores; pero mientras más variables se han estudiado, se ha logrado establecer cierto grado de correlación; esta correlación es más fuerte cuando la conducta de la persona no está sujeta a factores externos como por ejemplo la velocidad de una máquina; ya que su productividad dependerá de velocidad de la misma y más no del grado de satisfacción de una persona. En el caso de cargos de alto nivel la relación entre satisfacción y rendimiento es más fuerte, ya que sus resultados únicamente dependerán de su gestión. (Atalaya Pisco, 1999)

Algunos estudios dicen que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa; las personas que realizan un buen trabajo se sentirán satisfechas y serán recompensadas por ello y como resultado se sentirán aún más satisfechas. (Atalaya Pisco, 1999)

Como hemos visto la satisfacción y retención de los empleados, hoy por hoy son las principales preocupaciones de los altos directivos de las empresas y áreas de Recursos Humanos. Éstas son conscientes que un ambiente laboral agradable, con una cultura que promueva el sentido de pertenencia y de compromiso con la empresa son fuertes ventajas competitivas. (Los Recursos Humanos.com, 2009)

El mundo es dinámico y está en constante movimiento, la Era del Conocimiento exige que las empresas sean más competitivas en cuanto a su capital intelectual y un elemento vital de este activo intangible es el clima laboral; un buen clima laboral depende de la existencia de líderes cercanos, que motiven, conformen equipos interdisciplinarios y que desarrollen canales de comunicación eficientes. Un clima organizacional negativo repercute directamente en las metas de la empresa, y aunque su impacto no sea inmediato, hay muchos expertos de management que concuerdan en que tarde o temprano, dará como resultado una alta rotación, baja

productividad, aumento de los conflictos internos, entre otros. (Los Recursos Humanos.com, 2009)

Para que una persona llegue a su máximo potencial, debe trabajar bajo condiciones adecuadas, no basta con capacitaciones y contar con las herramientas necesarias, es necesario que se sienta contento y motivado en su trabajo. El clima l debe ser una prioridad para la empresa y no solo por factores humanos, sino financieros, puesto que los empleados contentos rendirán más y la empresa obtendrá más ingresos. (Gerencie.com, 2010)

## **5.2 Análisis histórico de los indicadores e información adicional (periodo 2011-2013)**

### **5.3 Análisis de la información levantada en el focus group**

Se llevó a cabo un Focus Group con representantes de varias áreas de la empresa, para revisar los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral aplicada en este año y comparar sus resultados con los obtenidos en años anteriores. Se hizo hincapié en la modificación de las opciones de respuesta; donde antes solo había cuatro opciones: muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo; este año se incrementó una opción intermedia de ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las opciones que muestran satisfacción son dos: muy de acuerdo y de acuerdo y las que muestran insatisfacción son tres: ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Por decisión de la empresa la opción intermedia será considerada como muestra de insatisfacción, ya que son personas que no se sienten seguras de optar por una respuesta de satisfacción. Se presentaron los resultados de este año y la comparación versus los años 2012 y 2011 y éstos fueron algunos de los comentarios obtenidos:

Se observa que entre los años 2011 y 2012 hubo un incremento en la satisfacción de los factores evaluados; pero hacia el 2013 se aprecia un

descrecimiento en los resultados. Entre las opiniones vertidas la que tuvo más seguidores, fue que el ingreso de un nuevo Gerente de Talento Humano en el año 2012 marcó el inicio de varios cambios organizacionales positivos. Se trabajó en desarrollar una cultura de reconocimientos y premios para los trabajadores y adoptar medidas orientadas a su bienestar; tales como suprimir las jornadas de trabajo hasta horas de la madrugada, extender las rutas del recorrido, cubrir el almuerzo al 100% a todo el personal, entrega de tarjetas de cumpleaños con entradas al cine, entrega de bonos de supermercado, entrega de detalles por el día de la madre, del padre y del niño, entre otros como mejor adecuación de las instalaciones, remodelación de oficinas, creación de espacios de descanso y esparcimiento y la dotación de un refrigerio a media mañana. La empresa tuvo un giro de 180 grados y las jefaturas que llevan varios años en la empresa, así lo confirman.

Hacia el año 2013 se observa un descrecimiento en el nivel de satisfacción de algunos factores, los participantes del foro manifiestan que para ese año la empresa creció, ingresó nuevos laboratorios y hubo también la necesidad de incrementar personal; esto se ve reflejado en el análisis de la población, donde se aprecia que la mayor parte de la población está conformada por personas que tienen entre 1 a 3 años en la empresa, es decir son personas nuevas. Esto también puede mostrar que el grupo de personas antiguas es reacio a aceptar a personas nuevas, lo que dificulta su adaptación e integración a la empresa. Otro factor que consideran pudo haber influenciado en los resultados, es que el crecimiento de la empresa originó el desarrollo de una cultura de trabajo más exigente, más demandante, orientada a resultados y que incluso haya surgido la necesidad de separar departamentos y crear posiciones de supervisión en áreas estratégicas para ejercer un mejor seguimiento y control sobre el personal; lo que está cambiando de cierta manera la forma y ritmo de trabajo y esto no está siendo bien asimilado por el personal de la empresa. Lo propio pasó en el área comercial, donde las metas subieron, los presupuestos incrementaron y el personal se siente presionado para cumplir con los estándares que exige el área.

El año pasado también se obtuvo la certificación de calidad ISO 9001-2008 lo que obligó a la empresa a alinearse a procesos y métodos de trabajo que exigen por sí solos disciplina, seguimiento y control, obligando a adoptar una metodología de trabajo bajo presión y por resultados que cuesta aún acoplarlo a la cultura organizacional de la empresa.

Aterrizando el análisis por cada factor, empezamos hablando del decrecimiento del factor de Relaciones Interpersonales, mencionan que la relación con el Jefe Inmediato sería el aspecto que mayormente se debe trabajar, esto va de la mano con lo mencionado anteriormente, donde indican que el crecimiento de la empresa ha forzado a cambiar las metodologías de trabajo y desarrollar una cultura de trabajo de exigencia y disciplina. Sus opiniones concuerdan con la pregunta que obtuvo el puntaje más bajo de satisfacción dentro de este factor, que es la relacionada con la confianza con el jefe inmediato.

Las jefaturas que participaron en el foro mencionan que el decrecimiento en el factor Puesto de Trabajo, puede tener relación específica con el subfactor dentro de esta categoría que es la Carga Laboral. El crecimiento de la empresa, dio origen a carga laboral extra, que aunque es remunerada acorde con lo que establece la ley, desarrolló una forma de trabajo más pesada y de jornadas extendidas especialmente en el área administrativa. Adicionalmente se menciona que no todas las áreas han crecido de la mano con el crecimiento de la empresa y la falta de equipos de trabajo completos puede estar afectando este factor también. Otro sub factor es el de Sensación de Logro, donde el representante del área comercial indica que al subir las cuotas de ventas y medir de forma más rigurosa los indicadores, el personal de ventas se vio presionado a mejorar sus resultados y de no conseguirlo obtener una disminución de las comisiones. Como consecuencia el personal se frustra y esto disminuye su sensación de logro. Adicional a esto sugieren que la delegación o designación de proyectos, debería ser una práctica constante, esto brinda importancia al puesto, hay aprendizaje continuo y el culminar un proyecto contribuirá a su sensación de logro.

Comparando estas respuestas con la tabulación de cada pregunta del factor, tenemos que la pregunta relacionada con la carga laboral y si el horario de trabajo permite pasar un tiempo adecuado con la familia tienen los puntajes más bajos de satisfacción.

Respecto al factor Premios y Reconocimientos, a pesar de que muestra un incremento en el índice de satisfacción, mencionan que si bien es cierto el área de Talento Humano se ha encargado de desarrollar varias formas de reconocer y premiar el personal, falta aún el compromiso hacia esta causa, por parte de las jefaturas; sugieren que de alguna forma este aspecto debería ser socializado entre las jefaturas, para que no sea solo el área de Talento Humano quien gestione los reconocimientos al personal, sino que sean originados dentro de cada área de trabajo. Actos como la entrega de cartas de felicitación al pasar el periodo de prueba y al cumplir el primer año de trabajo en la empresa o el apoyo que se brinda para los estudios de bachillerato y posgrado, han sido factores muy valorados y bien recibidos por el personal. Esta percepción se ve reflejada también en los resultados de la tabulación de la encuesta, en donde la pregunta que habla sobre si se reciben felicitaciones cuando se realizan bien las funciones, es la que menor puntaje de satisfacción tuvo.

Respecto al factor Motivación que muestra un decrecimiento bastante considerable, los participantes del foro mencionan, que hay dos subfactores puntuales que pudieron haber influido: el tener un mayor número de población nueva, hace que ellos desconozcan las Posibilidades de Crecimiento que tendrán en la empresa, la gente nueva observa a personas que llevan varios años en la empresa y que no hay una rotación considerable al nivel de jefaturas, por otro lado en la parte comercial, los Asesores Comerciales saben que los Gerentes de Distrito, son personas que llevan años en la empresa y que desde donde están es muy difícil que puedan crecer. Sugieren se debería crear un Plan de Carrera en la organización. Resultados similares se reflejan en la tabulación de las encuestas, donde las

preguntas relacionadas con el servicio de alimentación y posibilidades de ascenso que brinda la empresa, tienen los puntajes más bajos de satisfacción.

Otro factor que el foro menciona, es el tema de Capacitaciones o Entrenamientos, las personas nuevas no han sido capacitadas aún y la empresa en ciertos niveles no brinda capacitación técnica, específica del cargo, se brindan capacitaciones que no llegan a todos los niveles, Gerentes de las áreas que no participan de la Detección de Necesidades de Capacitación, lo que hace que no se consideren cursos para las Jefaturas Nacionales.

Un factor que también muestra decrecimiento es el de Condiciones Ambientales con mayor impacto en la Costa, todos concuerdan en que el no tener instalaciones propias en la región Costa, específicamente en Guayaquil, hace que no se puedan hacer readecuaciones a las instalaciones para ofrecerles áreas de descanso, oficinas más amplias y mejorar los sistemas de aire acondicionado. Validando esta información con los resultados obtenidos en la tabulación pregunta por pregunta, coinciden en que las áreas de descanso y ventilación son los que menos porcentaje de satisfacción reflejan.

El factor Procesos y Procedimientos muestra un leve decrecimiento y manifiestan que se puede deber a la falta de compromiso de Gerencias y Jefaturas con los procesos; se trabaja continuamente en capacitaciones sobre los procesos para el personal operativo y administrativo, a niveles de asistencia; pero poco se ha hecho con las Jefaturas y nada con las Gerencias; siendo que estas últimas deberían ser las más comprometidas con la gestión y las que deben conocer de principio a fin los procesos de las áreas a su cargo. Esta idea concuerda con la información tabulada de la encuesta, donde la pregunta que se refiere al cumplimiento de procesos por parte del jefe, es la que muestra menor nivel de satisfacción.

Otro criterio que expresó el foro es la existencia de nuevas áreas con nuevos procesos y que no han sido difundidos entre el personal, por ejemplo los procesos de

compras locales; existen procesos que se deben robustecer y sobre todo ser socializados, la clave de esta ejecución es el jefe inmediato. Sugieren capacitar a las jefaturas en sus mismos procesos y lograr que ellos definan sus indicadores y entiendan la importancia de medirlos.

Entre las principales recomendaciones que hizo el foro está el reforzar sus estructuras medias, especialmente en bodega, que no se dilate el tema y que se haga un cronograma de trabajo para su desarrollo. Otra habla sobre el establecimiento de un Plan de Carrera y evaluarlo con las jefaturas de los departamentos. Establecer planes de acción y conocer el porcentaje de cumplimiento, así como el compromiso de cada Gerencia, ya que muchas cosas que se quedan en las Jefaturas. Una buena práctica a implementar sería el tener reuniones bimensuales de las Gerencias con sus jefaturas.

#### 5.4 Análisis de la incidencia del clima laboral en la productividad del personal.

Tabla 15.

##### Indicadores de Productividad

VARIABLE	OBJETIVO/DETALLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	2011	2012	2013
Productividad	Facturas despachadas en plazo	Órdenes enviadas en el plazo/ total de órdenes solicitadas*100	87,56%	97,00%	98%
		Número de personas en el área de bodega	109	154	144
	Record de novedades en Acondicionamiento	(No. De unidades defectuosas Leterago / total unidades acondicionadas)*100	20%	15%	5%
		Número de personas en el área de acondicionamiento	38	38	38
	Porcentaje de cumplimiento de presupuestos de ventas	Volumen de ventas anuales vs. Presupuesto de ventas anuales	100%	100%	100%
		Número de personas en el área de ventas	66	83	83
	Utilidades	Utilidades generadas por la empresa.	\$ 1.477.245,07	\$ 3.569.842,53	\$ 4.756.772,53
		Número de personas en la empresa	322	405	463
		Total de utilidad por persona	\$ 4.587,72	\$ 8.814,43	\$ 10.273,81

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

Para el análisis se consideraron tres indicadores de las áreas productivas de la empresa, como son bodega, acondicionamiento y ventas. Los resultados que se



obtuvieron son los siguientes: El indicador denominado Facturas Despachas en Plazo muestra que entre los años 2011 y 2012 hubo un incremento en el número de órdenes enviadas a tiempo, pero a su vez muestra un incremento en el número de personas, aunque éste no es directamente proporcional. Hacia el año 2013 se observa un ligero incremento en el porcentaje de órdenes enviadas a tiempo y admirablemente el número de personas es inferior. Esto se puede deber a varios factores, pero el principal es el cambio de Jefatura de Bodega; se realizó la transferencia del Jefe de Bodega de Guayaquil a la ciudad de Quito, donde está ubicado la mayor cantidad de trabajo y el mayor número de personas; esto hizo que se realizara un análisis de número de personas requeridas y se dieran cuenta que a pesar de la falta de personal que había en su momento, eran las suficientes para poder trabajar y cumplir las metas con normalidad; a esto se suma la contratación de un Supervisor de Bodega (reemplazo) quien vino a subir la vara de los actuales Supervisores, al contar con una experiencia de Jefatura en otras empresas grandes, lo que permitió que los antiguos supervisores, conocieran y aprendieran nuevas herramientas de gestión y optimización de personal.

El segundo indicador se refiere al record de novedades (errores) encontrados en el área de acondicionamiento: se observa que luego del año 2011 el porcentaje de novedades ha ido en disminuyendo, mientras que el número de personas se ha mantenido. Esta mejora se atribuye a que el área de acondicionamiento estaba tercerizada y a partir del año 2013 paso a formar parte directa de la compañía.

El tercer indicador mide el porcentaje de cumplimiento de los presupuestos de ventas que se mantenido en el 100% durante los tres periodos revisados y en cuanto al número de personal luego de haber incrementado del año 2011 al 2012, se ha mantenido en el año 2013. Esto se puede adjudicar al cambio de Gerente Comercial que hubo en el año 2012, donde una persona con amplia experiencia en el sector farmacéutico tomo la batuta de las ventas en la empresa y desarrolló una serie de estrategias y programas para el cumplimiento de los presupuestos que la empresa se planteaba.

Se suma a este análisis una correlación que se realiza entre el porcentaje de utilidades vs. el número de colaboradores, donde se observa que el valor utilidad por persona ha incrementado.

En general se puede concluir que hacia el año 2013 se puede evidenciar niveles de productividad en las áreas revisadas.

## 5.5 Análisis de la incidencia del clima laboral en el crecimiento de la empresa.

Tabla 16.

### Indicadores de Crecimiento

VARIABLE	OBJETIVO / DETALLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	2011	2012	2013
	Índice de crecimiento en posiciones de almacenamiento	Posiciones palets en el año 1 - posiciones palets en el 0/ posiciones palets en el año 1	1800	2400	7500
	Unidades procesadas en área de acondicionamiento	Total de unidades acondicionadas en el año	22,530,276	28,511,088	31,057,470
	Número de clientes.	Número de clientes que posee la empresa.	3,790,00	3,750,00	3,842,00
	Incremento en el volumen de ventas	Volumen de ventas anuales.	\$ 174.006.258,37	\$ 230.713.404,68	\$ 264.758.103,69
Crecimiento de la empresa	Prom Anual venta por cliente	Volumen de ventas anuales promedio por cliente.	\$ 45.911,94	\$ 61.523,57	\$ 68.911,53
	Prom Mensual venta por cliente	Volumen de ventas mensuales promedio por cliente.	\$ 3.826,00	\$ 5.126,96	\$ 5.742,63
	Número de laboratorios	Número de laboratorios con los que trabaja la empresa	11	14	14
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores al cierre de cada año.	322	405	463
	Utilidades	Utilidades generadas por la empresa.	\$ 1.477.245,07	\$ 3.569.842,53	\$ 4.756.772,53
	Ranking empresarial	Posición de la empresa, entre las 100 mejores del país.	68	54	47

**Nota.** Fuente: Elaboración de la autora.

Los indicadores de crecimiento fueron tomados también en relación a las áreas productivas de la empresa. En cuanto a bodega se evidencia un crecimiento considerable de las posiciones palets de la empresa, entre el año 2011 y 2013 incluso triplican en número. En el área de acondicionamiento se observa que el número de unidades acondicionadas también ha incrementado.

En la parte comercial se observa que el número de clientes hacia el año 2012 mostró un decrecimiento, esto se debe a que muchas farmacias independientes, que son nuestro mercado de trabajo, se unieron a cadenas farmacéuticas; más para

el año 2013 se desarrollaron una serie de programas y campañas como el Programa Trade Leterago, que buscó trabajar más de cerca con las farmacias independientes, crear alianzas con los laboratorios para poder conseguir descuentos especiales para las farmacias independientes; beneficio del cual solo gozaban las cadenas farmacias.

En relación al área de Ventas, se observa una tendencia de crecimiento entre los tres periodos evaluados, en relación con el volumen de ventas anuales, promedio de ventas anuales por cliente y promedio de ventas mensuales por cliente.

Con respecto al número de Laboratorios Farmacéuticos con los que se trabaja, se refleja un incremento del año 2011 al 2012 y que se mantuvo para el año 2013; sin embargo en relación con el incremento en ventas cabe mencionar que se aumentaron líneas (productos) con los que se trabaja en cada laboratorio y se ganó un Convenio Marco con empresas del sector público, donde con solo cuatro clientes, subieron las ventas de forma considerable.

Por otro lado tenemos el indicador de Utilidad que muestra un incremento año tras año, al igual que el número de colaboradores. Con agrado se observa también, un dato en el Ranking de las 1000 mejores empresas del país, donde Leterago del Ecuador S.A subió de estar en la posición 68 en el año 2011, a estar hoy en la posición 47.

En conclusión la empresa refleja un crecimiento considerable entre el año 2011 y 2013.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

## 6.1 Conclusiones

Los indicadores de Clima Laboral muestran que entre los años 2011 y 2012 hubo un crecimiento considerable en los índices de satisfacción, pero hacia el año 2013 se aprecia un decrecimiento, que se hace más visible en ciertos factores como las relaciones interpersonales y la motivación.

Los indicadores de Productividad en las áreas de acondicionamiento y ventas se han mantenido y mejorado a lo largo de los tres periodos. Mientras que en el área de bodega del año 2011 al 2012, se observa que incrementó su nivel de cumplimiento en las órdenes de compra enviadas a tiempo, pero a su vez hubo un crecimiento en su número de personas. Por otro lado hacia el año 2013 subió su nivel de cumplimiento, a pesar de una disminución en el número de personas, por lo que refleja productividad.

Al realizar una correlación entre el porcentaje de utilidad y el número de personas, se evidencia que la utilidad por colaborador incrementó; pero que a pesar del incremento en número de personas, esta relación no es proporcional.

En relación a los indicadores de crecimiento, muestran un alza continua los indicadores de puestos palets, unidades acondicionadas, ventas, número de laboratorios, utilidades, número de colaboradores y posición de la empresa dentro del Ranking de las 1000 mejores empresas del país.

En relación a las Propositiones planteadas se concluye que las variables de clima laboral como el compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos, puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo no han influido positivamente en la percepción de clima laboral en la empresa. El índice de satisfacción mejoró entre el año 2011 y 2012, pero tuvo un retroceso para el año 2013, por lo que se comprueba que no hubo una mejora continua.

En relación a las Propositiones planteadas se concluye que las variables de clima laboral como el compromiso organizacional, condiciones ambientales, relaciones interpersonales, motivación, premios y reconocimientos, puesto de trabajo, procesos y procedimientos, el involucramiento en el trabajo parecen no haber influido positivamente en la percepción de clima laboral en la empresa, ya que como se puede concluir de los datos analizados, el índice de satisfacción mejoró entre el año 2011 y 2012, pero tuvo un retroceso para el año 2013, por lo que se comprueba que no hubo una mejora continua en este aspecto investigado.

Por otra parte, se prueba también que el clima laboral no ha incidido en la productividad del personal y ni en el crecimiento de la empresa; ya que éstos últimos han ido en crecimiento mientras que los resultados de Clima Laboral no.

## Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://web.usal.es/~ggdaca/CompromisoOrganizacional.pdf>  
500 Mayores Empresas del Ecuador. (2013). *Vistazo*, 142.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional; En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT- Escuela de Economía.
- Atalaya Pisco, M. C. (Septiembre de 1999). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Bain, D. (1987). *Productividad, La solución a los problemas de la empresa*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO S.A. DE C.V.
- Bastidas Mera, E. J., Estrada Alava, J. C., & Rivera Vallejo, G. A. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#ixzz2seo7Eiw0>
- Becerra Juárez, I. (2008). *Revista Escholarum.UAG*. Recuperado el 03 de Febrero de 2014, de <http://genesis.uag.mx/escholarum/vol5/laboral.htm>
- Business Performance Management*. (s.f.). Recuperado el 01 de Julio de 2014, de <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividadad.pdf>
- Caballero Rodríguez, K. (2002). *Universidad de Granada*. Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Chávez, H. N. (07 de Noviembre de 2008). *Degerencia.com*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de [http://www.degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado](http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*.

- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo, comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Definición ABC*. (s.f.). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>
- Definicion.de*. (2008). Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://definicion.de/proceso/>
- Excelencia empresarial*. (s.f.). Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)
- Franco, G. (13 de Septiembre de 2011). *Cetral America Data*. Recuperado el 03 de Febrero de 2014, de [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/El\\_involucramiento\\_y\\_la\\_participacion\\_como\\_motivantes\\_en\\_los\\_colaboradores](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_involucramiento_y_la_participacion_como_motivantes_en_los_colaboradores)
- Garcia Govea, M. E., Escalante Dominguez, M. M., & Quiroga San Agustin, Y. (Noviembre de 2012). *Eudmet.net*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- Garcia Ramirez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (s.f.). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. México.
- Gerencie.com*. (12 de Junio de 2010). Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>
- Gonzalez, F. D. (s.f.). *Weebly*. Recuperado el 02 de Febrero de 2014, de <http://cursoco.weebly.com/las-actitudes-y-la-satisfaccioacuten-en-el-trabajo.html>
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGRAW- HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Sampieri, R. C. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGRAW- HILL INTERAMERICANA DE MEXICO S.A DE C.V.



- Hernández Sampieri, R. C. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: MC GRAW - HILL.
- Lewis, J. (s.f.). *eHow*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/actitudes-afectan-relaciones-interpersonales-info\\_232160/](http://www.ehowenespanol.com/actitudes-afectan-relaciones-interpersonales-info_232160/)
- Los Recursos Humanos.com*. (29 de Junio de 2009). Recuperado el 20 de 07 de 2014, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>
- Los Recursos Humanos.com*. (31 de Octubre de 2010). Recuperado el 14 de Abril de 2014, de [http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar\\_pdf.php?id=7499](http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=7499)
- Mora Vanegas, C. (Abril de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.htm>
- Mora Venegas, C. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de [http://www.gestiopolis.com/canales8/ger\(likert-y-s-u-aporte-al-clima-organizacioal.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger(likert-y-s-u-aporte-al-clima-organizacioal.htm)
- Mutual of Omaha*. (s.f.). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de [https://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992\\_sp\\_0904.pdf](https://www.mutualofomaha.com/documents/eap/mugc7992_sp_0904.pdf)
- Naressi, D. (20 de Agosto de 2012). *Collell & Asociados C.A*. Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>
- Parra Osorio, L. A. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral2.shtml#benef>
- Peyton, B. (s.f.). *wHow*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/crear-relaciones-sanas-lugar-como\\_217750/](http://www.ehowenespanol.com/crear-relaciones-sanas-lugar-como_217750/)
- Praxis Consultores. (s.f.). *Praxis Chile*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://praxischile.blogspot.com/2011/01/enriquecimiento-del-puesto-de-trabajo.html>
- Prócel Ruiz, G. E. (10 de Septiembre de 212). *Unidad de Relaciones de Cooperación Interinstitucional ESPE*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de

<http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>

- Pyme Activa*. (27 de Julio de 2012). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://pymeactiva.info/2012/07/27/estrategias-de-motivacion-3-enriquecimiento-del-puesto-de-trabajo-tareas-y-roles/>
- Quevedo, A. J. (Mayo de 2006). *Monografías.com*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml#escala#ixzz2sfkhoCO5>
- Ranking de las empresas más grandes de Ecuador. (2013). *EKOS*, 86.
- Ranking Empresarial Top 1000. (2014). *EKOS*, 82.
- Ripoll, E., Falguera, M., & Urrutia, J. (Enero de 2006). *Revista Índice*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.revistaindice.com/numero14/p14.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales. Segunda Época*, 67-86.
- Sasson Rodes, R. (Diciembre de 2005). *Monografías.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>
- Siscapem, Sistema de Capacitación Emprededora*. (27 de Abril de 2010). Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://siscapem.wordpress.com/2010/04/27/gestion-por-proceso/>
- Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champios*. Buenos Aires: Granica.
- Vidal, V., Cadena, E., & Mayorga, A. (2010 de Octubre de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de <http://www.slideshare.net/VlctorHugoVidal/factores-que-afectan-la-productividad>

Yanez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (27 de Octubre de 2010). *Scielo*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

Zaratiegui, J. R. (1999). *Minetur*. Recuperado el 28 de Mayo de 2014, de <http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

## **Anexos**

## Anexo A: Encuesta

Departamento de Talento Humano		<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>		<i>Leterago</i>		FORM.TH.009.01	
Fecha: _____				No. De encuesta: _____			
<b>Estimados colaboradores:</b> Esta encuesta tiene como objetivo conocer como ustedes califican el Clima Laboral de la empresa y desarrollar planes de mejora en su beneficio. La información proporcionada será tratada de manera CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA; les solicitamos dedicar entre 10 a 15 minutos que es el tiempo estimado que le tomará llenar la encuesta. Para esto le daremos una breve descripción de lo que es el Clima Laboral: Es la forma de como se sienten las personas dentro de la empresa, tomando en cuenta factores como la motivación, relaciones con jefes y compañeros, beneficios de la empresa, premios, entre otros.							
<b>1. Instrucciones</b>							
*No coloque su nombre en la encuesta ( encuesta anónima)				*Escoja solo una opción de respuesta.			
*Lea despacio las preguntas y opciones de respuesta y marque con una X la respuesta correcta.				*Llene la encuesta de forma individual.			
*Si tiene alguna duda o no esta clara alguna palabra, pregunte.							
<b>2. Información General</b>							
CIUDAD _____		GERENCIA _____		DEPARTAMENTO _____			
<b>FORMACION ACADÉMICA</b>			<b>GÉNERO</b>		<b>EDAD</b>		<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>
PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA EN CURSO <input type="checkbox"/> UNIVERSIDAD EN CURSO <input type="checkbox"/> UNIVERSIDAD INCOMPLETA <input type="checkbox"/> UNIVERSIDAD COMPLETA <input type="checkbox"/> POSGRADO EN CURSO <input type="checkbox"/> POSGRADO COMPLETO <input type="checkbox"/>			FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/>		18 - 24 AÑOS <input type="checkbox"/> 25 - 34 AÑOS <input type="checkbox"/> 35 - 44 AÑOS <input type="checkbox"/> 45 - 55 AÑOS <input type="checkbox"/> 56 A MÁS <input type="checkbox"/>		MENOS DE 1 AÑO <input type="checkbox"/> 1 A 3 AÑOS <input type="checkbox"/> 3 A 5 AÑOS <input type="checkbox"/> 5 A 9 AÑOS <input type="checkbox"/> + DE 9 AÑOS <input type="checkbox"/>
			<b>ESTADO CIVIL</b>				
			SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/>				
<b>3. Preguntas</b>							
<b>Sección A: Preguntas cerradas</b>							
VARIABLE A MEDIR	DIMENSION/PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
<b>Compromiso organizacional</b>	1.1 Trabajo en una empresa reconocida.						
	1.2 Me siento contento de pertenecer a esta empresa.						
	1.3 Siento que ayudo a cumplir la misión y la visión de la empresa.						
	1.4 Hablo bien de mi empresa con otras personas.						
	1.5 Conozco la política de calidad de la empresa.						
<b>Condiciones ambientales</b>	2.1 Mi puesto de trabajo me permite realizar mis funciones de forma segura.						
	2.2 Las áreas de descanso con las que cuenta mi empresa me brindan comodidad.						
	2.3 El nivel de esfuerzo físico que realizo dentro de mi jornada de trabajo es el adecuado.						
	2.4 Dispongo de la suficiente ventilación dentro de mi puesto de trabajo.						
	2.5 Cuento con el equipo de protección necesario para desarrollar mi trabajo						
	2.6 Las oficinas e instalaciones de la empresa están limpias y ordenadas.						
	2.7 Tengo suficiente iluminación en mi puesto de trabajo.						
	2.8 Tolero el nivel de ruido en mi puesto de trabajo						

VARIABLE A MEDIR	DIMENSION/PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>Relaciones interpersonales</b>	3.1 Tengo el apoyo de mi jefe inmediato					
	3.2 El trato que recibo de mi jefe inmediato es el adecuado.					
	3.3 Entiendo y acepto las diferentes formas de ser de mis compañeros.					
	3.4 Tengo la suficiente confianza con mi jefe como para comunicarle mis problemas laborales y personales.					
	3.5 Tengo paciencia con mis compañeros que tienen capacidades especiales (discapacitados).					
	3.6 Trabajo en equipo dentro de mi área.					
	3.7 Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.					
<b>Puesto de trabajo</b>	4.1 Mis funciones están relacionadas con mis estudios y experiencia.					
	4.2 Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas					
	4.3 La cantidad de trabajo que tengo es normal.					
	4.4 Mi horario de trabajo me permite pasar un tiempo adecuado con mi familia.					
	4.5 Me siento contento con los resultados que logro en mi trabajo.					
	4.6 Conozco con claridad las tareas que son mi responsabilidad.					
	4.7 Considero que la evaluación anual de mi trabajo es la adecuada.					
	4.8 Me siento contento por las funciones que realizo en la empresa.					
	4.9 Entiendo las instrucciones que me da mi jefe inmediato.					
<b>Motivación</b>	5.1 Mi jefe inmediato me motiva en mi labor diaria.					
	5.2 Conozco todos los beneficios que brinda la empresa al personal.					
	5.3 Estoy satisfecho con el servicio de alimentación que me brinda la empresa. (refrigerio, almuerzo, merienda)					
	5.4 Me siento satisfecho con el plan de beneficios que tengo. (uniforme, seguro médico, transporte)					
	5.5 Siento que la capacitación y entrenamiento que me brinda la empresa es la adecuada.					
	5.6 La empresa si da oportunidades de ascenso.					

VARIABLE A MEDIR	DIMENSION/PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Premios y reconocimientos	6.1 Me felicitan cuando realizo bien mis funciones.					
	6.2 Los logros en cuanto a educación son reconocidos (felicitados) por la empresa.					
	6.3 Considero adecuados los incentivos que entrega la empresa en fechas especiales como cumpleaños, el día de la madre, día del padre, etc.					
	6.4 Considero que soy importante para la empresa.					
	6.5 Me siento satisfecho con mi remuneración actual.					
Procesos y procedimientos	7.1 Tengo definidos procesos para realizar mi trabajo.					
	7.2 Considero que se han ido mejorando los procesos de mi área.					
	7.3 La capacitación de procesos de mi área es la adecuada.					
	7.4 Considero que el plan de inducción general (cuando ingresan personas nuevas a la empresa) es el adecuado.					
	7.5 Considero que mi jefe inmediato cumple con los procesos del área.					
	7.6 Conozco que tenemos certificaciones de calidad (ISO 9000 y Buenas Prácticas de Distribución BPD)					
Involucramiento en el trabajo	8.1 Tengo la libertad necesaria para desarrollar las actividades de mi cargo.					
	8.2 Me siento 100% responsable por los resultados de mi puesto de trabajo.					
	8.3 Estoy informado sobre los proyectos, decisiones y resultados de la empresa.					
	8.4 Considero a mi trabajo como parte importante de mi vida.					
	8.5 Tengo la libertad de proponer nuevas ideas en mi departamento.					
	8.6 Mi jefe y yo planteamos los objetivos de mi cargo.					
<b>Sección B: Preguntas abiertas</b>						
Tiene algún comentario o sugerencia que ayude a mejorar el Clima Laboral en la empresa.						
Les agradecemos por su colaboración.						

## **Anexo B: Preguntas a ser consideradas en la Prueba Piloto de la encuesta:**

- ¿Considera adecuado el tiempo que le tomó llenar la encuesta?
- ¿Cuál es el objetivo de la encuesta?
- ¿Pudo comprender las preguntas con facilidad?
- ¿Te parecen suficientes las opciones de respuesta?
- ¿Qué pregunta recuerdas más?
- Que pregunta le resultó difícil o tuvo dudas?
- ¿Qué palabras no estuvieron claras?
- ¿Qué más se debería preguntar?
- ¿Se debe omitir alguna pregunta?
- ¿Las instrucciones se deben mejorar?