

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



TEMA:

**El clima laboral y su influencia en el
rendimiento productivo de las empresas.
CASO PRÁCTICO: HARDEPEX Cía. Ltda.**

AUTOR:

Pilligua Lucas Cristhian Fabricio

TUTORA:

Ing. Flor Arteaga

Facultad de Ciencias Administrativas

2017

Manta – Ecuador

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el señor egresado **CRISTHIAN FABRICIO PILLIGUA LUCAS**, realizó su trabajo final de titulación en la Ciudad de Manta, sobre el tema de investigación “**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS. CASO PRÁCTICO: HARDEPEX CÍA. LTDA.**”, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto, bajo mi asesoría, análisis, coordinación y colaboración.

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones del presente trabajo, pertenecen única y exclusivamente al autor.

CERTIFICO,

Ing. Flor Arteaga
TUTORA

DECLARACION DE AUTORÍA

La responsabilidad del contenido, los conceptos desarrollados, los análisis realizados y las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo final de titulación me corresponde de manera exclusiva, y el patrimonio del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Manta, 29 de septiembre de 2017

PILLIGUA LUCAS CRISTHIAN FABRICIO

CI. 1312103151



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
**CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL DE REVISION
Y SUSTENTACIÓN**

**TÍTULO: “EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO
PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS. CASO PRÁCTICO:
HARDEPEX CÍA LTDA.”**

TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Sometido a consideración del Tribunal de Seguimiento y Evaluación,
legalizada por el Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la
obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

APROBADO POR:

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL
ING. ALEXA CEDEÑO

PROFESOR MIEMBRO
ING. RENE MUÑOZ

PROFESOR MIEMBRO
ING. RAMON ARTEAGA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto culminado con mucho cariño, esfuerzo y dedicación a todas las personas que siempre han creído en mí y me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

En especial a mis padres, mis hermanas, familiares y amigos por su confianza, comprensión, cariño y respeto.

Pilligua Lucas Cristhian Fabricio

AGRADECIMIENTO

La gratitud, es el don más grande de los seres humanos; es por eso que hoy quiero dar gracias a Dios por las bendiciones recibidas y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de cualquier obstáculo, pues este proyecto es el resultado del esfuerzo y la aplicación de todo lo aprendido durante mis años de estudio.

Agradezco a mi familia en especial al pilar más importante de mi vida; mis padres, el señor Juan Pilligua y la señora Cecilia Lucas por brindarme el apoyo incondicional y la confianza que he necesitado a lo largo de este gran camino para poder cumplir mis metas, pues sin sus consejos no sería quien soy hoy en día.

A mis abuelos, al señor Marcos Lucas y la señora Lastenia Mero, quienes desde el cielo están guiando mis pasos y me han llevado siempre por el buen camino siendo mi inspiración para seguir luchando hasta alcanzar mis objetivos.

A mi tutora de tesis, la Ing. Flor Arteaga, a quien siempre desde que nos empezó a brindar sus conocimientos he admirado por su inteligencia y profesionalismo, paciencia y apoyo con los que he logrado culminar este paso importante para cristalizar uno de mis grandes sueños.

Pilligua Lucas Cristhian Fabricio

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	1
DISEÑO TEÓRICO	1
Formulación del problema	1
Objeto de estudio	2
Campo de acción.....	2
Objetivo	2
Hipótesis.....	3
Variables.....	3
DISEÑO METODOLÓGICO	3
Población y muestra	3
Modalidad	4
Métodos empíricos y técnicas	4
Procedimiento de análisis de información	4
Tareas científicas	5
RESULTADOS CIENTÍFICOS	5
Propuesta	5

CAPÍTULO I

EL CLIMA LABORAL Y EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO

1.1. Bases teóricas relacionadas al concepto de clima laboral.....	6
1.1.1. Definición	6
1.1.2. Factores de evaluación del clima laboral	6
1.1.3. Variantes de estados en el clima laboral.....	8
1.2. Rendimiento productivo	11
1.2.1. Definición de rendimiento.....	11
1.2.2. Gestión del rendimiento	12
1.2.3. Definición de productividad	13

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA

HARDEPEX CÍA. LTDA.

2.1. Metodología.....	16
2.1.1. Modalidad	16
2.1.2. Técnicas e instrumentos	16
2.1.3. Población y muestra.....	17
2.2. Aplicación de los métodos y técnicas de investigación	17
2.2.1. Matriz de composición de los instrumentos de recolección de datos	17
2.2.2. Procedimiento de aplicación, evaluación y análisis	19
2.3. Resultados del diagnóstico.....	20
2.3.1. Generalidades.....	20
2.3.2. Análisis de los factores del clima laboral.....	23
2.3.3. Diagnóstico del clima laboral en HARDEPEX Cía. Ltda.	29

CAPÍTULO III

ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA HARDEPEX CÍA. LTDA.

3.1. Antecedentes.....	30
3.2. Objetivos.....	30
3.3. Matriz de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.	31

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	35
Recomendaciones	36

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CONTENIDO COMPLEMENTARIO

• Índice de cuadros

Cuadro N° 1	Indicadores para determinar productividad	15
Cuadro N° 2	Población y muestra seleccionada.....	17
Cuadro N° 3	Matriz de composición del instrumento de recolección de datos	18
Cuadro N° 4	Tabla de frecuencias. Sexo de los empleados encuestados	20
Cuadro N° 5	Tabla de frecuencias. Edades de los empleados encuestados	21
Cuadro N° 6	Tabla de frecuencias. Años de antigüedad en la empresa	22
Cuadro N° 7	Evaluación del factor “Comunicación”	23
Cuadro N° 8	Evaluación del factor “Colaboración”	24
Cuadro N° 9	Evaluación del factor “Liderazgo”	25
Cuadro N° 10	Evaluación del factor “Carrera profesional”	26
Cuadro N° 11	Evaluación del factor “Satisfacción en el puesto de trabajo”	27
Cuadro N° 12	Evaluación del factor “Cuestiones generales”	28
Cuadro N° 13	Diagnóstico general de los factores de clima laboral analizados.....	29
Cuadro N° 14	Matriz de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.	31

• Índice de ilustraciones

Ilustración N° 1.	Orgánico estructural y funcional de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.	2
Ilustración N° 2.	Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad	8

• Índice de anexos

Anexo N° 1.	Cuestionario de la encuesta aplicada	41
Anexo N° 2.	Cédula de tabulación	45
Anexo N° 3.	Cronograma de aplicación de propuesta	48

RESUMEN

La incidencia del clima laboral en la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de la organización que se analice, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias que podemos controlar desde una óptica administrativa. La presente investigación realiza un diagnóstico al clima laboral de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., una empresa dedicada a la elaboración, procesamiento y comercialización de harina y aceite de pescado, con la finalidad de describir acciones que permitan mejorar dichas condiciones que inciden en la productividad de la empresa. La estructura presentada se basa en el modelo científico, donde se sientan bases teóricas mediante la técnica bibliográfica a nivel descriptivo, posteriormente se realiza el diagnóstico situacional con investigación de campo aplicando la técnica de encuesta mediante cuestionarios, para finalmente describir una propuesta orientada al mejoramiento del clima laboral en la empresa objeto de estudio, basada en acciones para la optimizar los factores como la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la posibilidad de una carrera profesional, la satisfacción en el puesto de trabajo y cuestiones generales en las que tiene lugar las tareas laborales.

PALABRAS CLAVE: Clima laboral, productividad, HARDEPEX Cía. Ltda., acciones de mejora.

INTRODUCCIÓN

Aumentar la productividad es una de las principales preocupaciones de las empresas. El clima laboral de una organización influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores. Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos (Cristancho, 2015).

A nivel mundial, las investigaciones que correlaciona el clima laboral y el rendimiento productivo se cuentan por miles. En Ecuador, Uría (2011) definió en su trabajo de titulación cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral mediante el desarrollo de un marco teórico relacionado a los temas objeto de estudio.

Posteriormente, Morales y Tirapé (2012) en su estudio identifican los factores que influyen en la presencia de un clima organizacional inadecuado y la presencia de insatisfacción de los trabajadores en el contexto de trabajo de la empresa, como elementos críticos en el mejoramiento de la situación y clima laboral en base a la satisfacción de los empleados.

Finalmente, Onofre (2014), realiza un análisis en la Subsecretaría de información de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, EC) donde mediante encuestas de satisfacción determina el clima laboral del área de estudio, recomendando la generación de un plan de mejoras para tener a los trabajadores más satisfechos y eficaces en su desempeño diario.

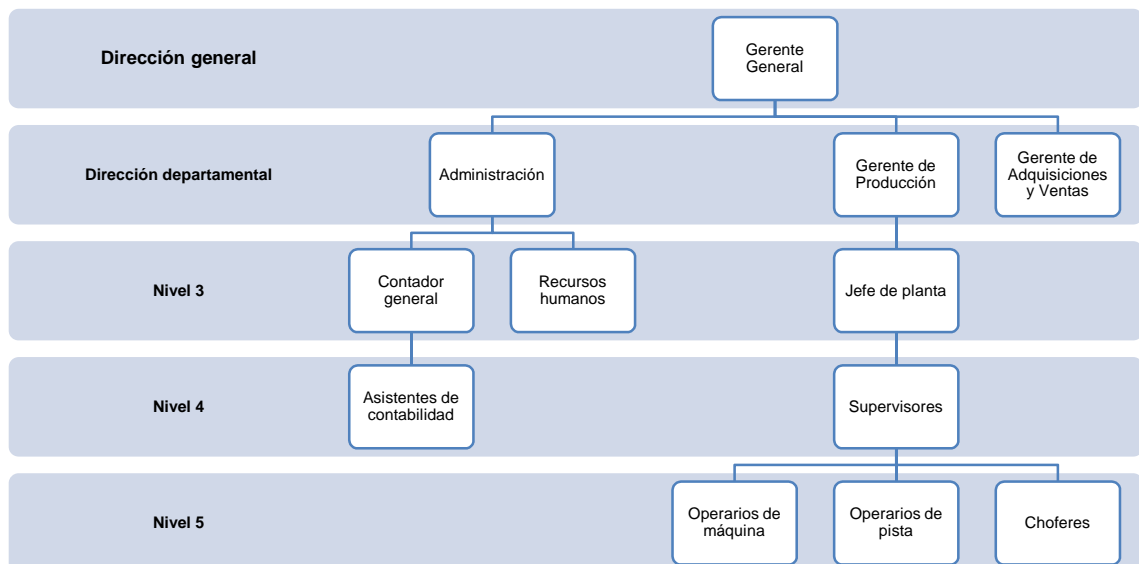
La presente investigación centra su problemática en la relación directa entre el clima laboral y el rendimiento productivo. Basada en los potenciales

beneficios se plantea la siguiente pregunta científica: ¿Qué factores influyen en el clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.?

El objeto de estudio de la presente investigación lo constituye la empresa Harina de Pescado de Exportación HARDEPEX Cía. Ltda.

Ésta compañía fue constituida en el año 1999 por el Ing. Patricio Delgado Panchana, propietario de la misma; ubicando sus instalaciones en el barrio Brisas del Mar del cantón Jaramijó en el km. 4½ de la vía Manta-Jaramijó.

Ilustración N° 1 Orgánico estructural y funcional de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.



Fuente: Adaptado del orgánico estructural y funcional de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

El campo dentro del que se desarrollará la investigación será el clima laboral en la empresa objeto de estudio.

El objetivo general se centra en identificar la influencia del clima laboral en el rendimiento productivo, diagnosticando la situación en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

Los objetivos específicos, por ende, se constituyen en los siguientes:

- Conocer la naturaleza del clima laboral y los factores que influyen en el rendimiento productivo con sus respectivos indicadores de medición.
- Determinar la metodología para realizar el diagnóstico situacional de los factores del clima laboral que influyen en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda.
- Desarrollar una propuesta de acciones para el mejoramiento del clima laboral, que como consecuencia permita incrementar el rendimiento productivo de la empresa.

Las hipótesis investigativas que se manejan son las siguientes:

- Hi:** La gestión del clima laboral incide positivamente en el rendimiento productivo de las empresas.
- Ho:** La gestión del clima laboral incide negativamente en el rendimiento productivo de las empresas.
- Ha:** La gestión del clima laboral no presenta ninguna incidencia en el rendimiento productivo de las empresas.

Dentro de las cuales podemos identificar las siguientes como variables de estudio:

VARIABLE INDEPENDIENTE: El clima laboral
VARIABLE DEPENDIENTE: Rendimiento productivo.
CASO DE ANÁLISIS: HARDEPEX Cía. Ltda.

La población la constituye el personal que labora en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., es decir, 87 personas, el mismo que se encuentra distribuido en 11 personas en el área administrativa, 72 en el área de producción y cuatro encargadas de logística.

Se realiza una recopilación y análisis **bibliográfico**, mediante el cual se establecen las bases teóricas relacionadas con el clima laboral y su incidencia en el rendimiento productivo. Adicionalmente la investigación **de campo** permitirá el diagnóstico situacional a la empresa analizada. Los niveles utilizados: exploratorio y descriptivo.

Las técnicas y métodos empíricos que se aplicarán a lo largo de la investigación se detallan a continuación:

- **Observación científica.-** Visita a las instalaciones de HARDEPEX Cía. Ltda., como parte de la investigación de campo, para la constatación de las condiciones del clima laboral que complementará el diagnóstico situacional.
- **Encuesta.-** Mediante esta técnica de interrogación aplicada a la nómina de la empresa objeto de estudio, se podrán determinar los factores incidentes en el clima laboral, de tal forma que se identifiquen los focos de atención para la mejora productiva.
- Se utilizarán los diseños de encuesta para profundizar en la observación de la problemática, mediante el **formato de cuestionario** como instrumento de recolección.

Para el procesamiento y análisis de datos, el proyecto se basará en los **métodos teóricos** siguientes:

- **Análisis – síntesis.** Se descompone el campo de acción en elementos de estudio con el objetivo de analizar cada uno de sus componentes en el diagnóstico. Adicionalmente, se recomponen los elementos del sistema de gestión para el diseño de la propuesta.

- **Inducción – deductivo.-** Mediante estas técnicas se analiza el caso particular del negocio objeto de estudio para el desarrollo del sistema de gestión estratégica.

En general, el presente proyecto se lleva a cabo mediante la ejecución de una serie de tareas científicas, las mismas que se describen a continuación:

- Recopilar información relacionada al objeto y al campo de la investigación, es decir, el clima laboral en las empresas y la definición del rendimiento productivo con sus respectivos indicadores de medición.
- Organizar la información obtenida dentro del marco referencial, conceptual y teórico de la investigación.
- Formular las herramientas de recolección de datos.
- Aplicar las herramientas de recolección de datos.
- Organizar y describir los resultados de la recolección de datos.
- Analizar los resultados y comentar el nivel de incidencia hallado.
- Desarrollar una propuesta de acciones para el mejoramiento del clima laboral, que como consecuencia permita incrementar el rendimiento productivo de la empresa.

Como resultado científico se plantea el objetivo de mejorar el clima laboral en la empresa analizada. Los factores identificados como influyentes en este campo de acción, y que por tanto afectan al rendimiento productivo de la empresa, son la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la posibilidad de una carrera profesional, la satisfacción en el puesto de trabajo y cuestiones generales (mayormente físicas) en las que tiene lugar las tareas laborales. Es así que la propuesta describe acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. basado en los factores antes expuestos.

CAPÍTULO I

EL CLIMA LABORAL Y EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO

1.1. Bases teóricas relacionadas al concepto de clima laboral

1.1.1. *Definición*

El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009). El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

1.1.2. *Factores de evaluación del clima laboral*

El clima laboral está influenciado por varios factores que determinan cuán saludable es un entorno de trabajo. Factores en las condiciones de infraestructura como iluminación y ventilación suficientes y factores de carácter interpersonal como la confianza y el respeto son algunos de los que se ha identificado como condicionantes del clima laboral (Reyes Benítez, 2010). A continuación se describen seis de los factores con más incidencia en el clima laboral según este autor.

Comunicación. Los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.

Colaboración. En este factor se evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente y la confianza son factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa que será percibida por los clientes.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. Un gran clima laboral reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo

Carrera profesional. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo en la ejecución de su labor es valorado. Se trata de incentivar al cliente interno a obtener como reconocimiento la promoción de su cargo hacia otro con mayores responsabilidades y remuneraciones. Para el empleado es muy importante que exista la posibilidad de ascenso sin importa el nivel jerárquico que ostente, ya que esto contribuye a que sienta que está desarrollando su carrera profesional en la empresa y que tiene un futuro en ella generando sensación de estabilidad.

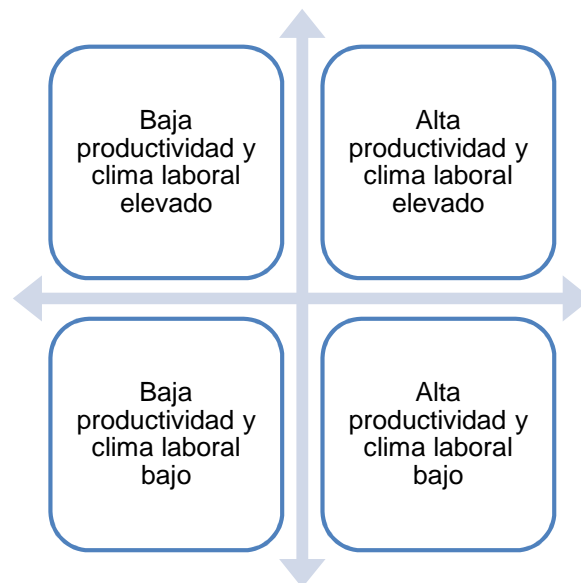
Satisfacción. La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Estas actitudes están orientadas hacia el reconocimiento de sus tareas y responsabilidades dentro de la empresa, sus capacidades respecto al cargo y su percepción en cuando a las condiciones generales que condicionan la ejecución de las actividades a su cargo.

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Por ejemplo, se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

1.1.3. Variantes de estados en el clima laboral

La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias que podemos controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que podríamos definir en cuatro estados a gestionar.

Ilustración Nº 2 Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad



Fuente: Adaptado de (Udiz, 2012)

El hecho de que una empresa se preocupe por garantizar un buen clima laboral, no garantiza que se traduzca en una productividad elevada. De esta

manera se presenta una variante que parece contradecir la teoría de que existe una relación directa entre ambos factores, pero que realmente se explica por la acción de los órganos directivos de la organización.

Baja productividad y clima laboral elevado. Este escenario se presenta cuando objetivos individuales y de grupo que se estén satisfaciendo no contribuyen a elevar la productividad.

Por otro lado, la falta de un liderazgo eficaz puede lastrar la eficiencia del personal, aunque haya logrado crear un buen clima laboral, perdiéndose el potencial de los grupos por la incapacidad de orientar los esfuerzos del personal. Otro elemento que puede lastrar la productividad es el propio empleado cuando no cuenta con la formación suficiente y/o las habilidades necesarias para mejorar la productividad. En definitiva, el clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en una alta eficiencia sin un buen órgano directivo.

Baja productividad y clima laboral bajo. Es un hecho que una empresa que no logra una buena eficiencia ni un buen clima laboral no está cumpliendo con los objetivos grupales e individuales, y que además carece de una dirección efectiva capaz de encaminar los esfuerzos hacia la motivación y el rendimiento del personal. En este escenario lo recomendable es redefinir los objetivos, aumentar la formación, analizar las áreas administrativas de la organización, repasar la distribución de tareas.

Alta productividad y clima laboral bajo. Una empresa puede aumentar su productividad mediante la planificación y/o la aptitud de los integrantes de la empresa, sin haberse preocupado por mejorar la motivación del personal. En otros casos, la motivación se produce como efecto de las “políticas del miedo”, es decir, con el uso de las penalizaciones, sanciones o despidos. Este sistema genera productividad radicada en la acción incesante de la dirección, sin que los empleados se involucren con la empresa. Es decir, se pierde una gran parte del potencial y de la eficiencia que podría ser obtenida mediante la

motivación, pero se demuestra que el clima laboral y el liderazgo se relacionan de formas diversas. En este caso, se construye la productividad sobre los empleados y no con ellos, lo cual es difícil que se mantenga a largo plazo.

Alta productividad y clima laboral elevado. Este es el escenario más deseable y refleja que se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos. El clima laboral se eleva y se incrementa la eficiencia de los empleados obteniendo una alta productividad, que a su vez refuerza al propio clima laboral, creándose una energía que se autoalimenta y potencia constante y cíclicamente.

Las condiciones en las que un trabajador desarrolla sus tareas influyen de forma directa en su productividad. A causa de esto y de muchos estudios que avalan esta afirmación, muchas empresas han decidido invertir tiempo y dinero en mejorar el ambiente laboral de sus oficinas. El clima laboral es un conjunto de condicionantes propios de una oficina o puesto de trabajo que influyen de forma directa o indirecta en las personas que trabajan allí. Algunos de los factores que más influenciados se ven debido al clima laboral son la productividad, la calidad de vida y la salud de los empleados. El objetivo de un equipo de recursos humanos es que esos tres factores sean influenciados de forma positiva por la forma en que se trabaja en una empresa. Es decir, gracias a un entorno laboral que favorezca la motivación de los empleados.

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Por tanto, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la

organización. Existen investigaciones (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016) que señalan:

“...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.

1.2. Rendimiento productivo

1.2.1. Definición de rendimiento

Rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento. Se encuentra vinculado además a la eficiencia y a la efectividad. La eficiencia es la capacidad de lograr un resultado empleando la menor cantidad posible de recursos, mientras que la efectividad se centra directamente en la capacidad de obtener el efecto que se busca (Pérez Porto & Gardey, 2012).

El rendimiento, por su parte alude a lo que se obtiene de algo, siendo una medida que surge de la aplicación de determinados medios o recursos productivos, naturales o artificiales sobre una materia, o el esfuerzo físico o intelectual, y el resultado que se obtiene. El objetivo de rendimiento es lograr la misión y la visión de la empresa (Serna, 2014).

Ésta noción se encuentra vinculada a la proporción existente entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, el rendimiento se asocia al beneficio o la utilidad. (Pérez Porto & Merino, 2016)

1.2.2. Gestión del rendimiento

Estimula el buen rendimiento y el compromiso de los clientes internos, identificando y reconociendo sus aportes a los objetivos y metas institucionales, así como sus necesidades de mejora. La gestión del rendimiento es un ciclo continuo dentro de una entidad y comprende las siguientes etapas: Planificación, metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. (Autoridad Nacional del Servicio Civil de Perú, 2015)

- Desarrollo de descripciones del trabajo claras y precisas
- Selección de personas adecuadas tras un proceso de selección apropiado
- Negociación de requisitos y estándares de desempeño basados en la realización, los resultados y las medidas que hay que tomar para conseguirlo.
- Implicación de la directiva, ofreciendo orientación, educación y formación efectivas.
- Ofrecimiento de entrenamiento y retroalimentación continua
- Discusiones sobre desarrollo de rendimiento trimestrales.
- Diseño de sistemas de compensación efectivos, así como de sistemas de recompensa efectivas para incentivar a los mejores.
- Proporcionar oportunidades promoción a las personas, así como para su desarrollo vocacional.
- Mantener entrevistas con las personas valiosas que abandonan la organización para entender por qué se marchan.

Todo esto ayuda a incentivar la productividad y el buen ambiente laboral, así como el interés de los trabajadores por la empresa. Además, la tarea de la gestión permite obtener para la empresa contribuciones de valor por parte de los empleados (Chiavenato, 2009). Una adecuada retroalimentación permitirá fortalecer el proceso de mejoramiento del rendimiento, atendiendo los puntos críticos que se pudieran presentar.

La gestión del rendimiento, se ocupa de la conversión de los objetivos organizacionales en metas de rendimiento individual y/o grupal y de transformarlas en resultados efectivos que representen una contribución real de los servidores a los resultados de la organización. En ese sentido, la gestión del rendimiento se sustenta en la planificación estratégica de una entidad, la cual, al mismo tiempo, se retroalimenta con cada ejercicio anual. Es así, que la planificación institucional se constituye en fuente de información objetiva para la valoración del rendimiento facilitando la consistencia entre el desempeño del servidor y el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad. (León, 2015)

La gestión del rendimiento de los empleados es el proceso de crear un ambiente de trabajo o entorno en el que las personas puedan rendir al máximo de sus capacidades. La gestión del rendimiento del trabajo es un sistema de trabajo conjunto que comienza cuando se define un trabajo y cómo debe hacerse y continua durante todo el tiempo que una persona forme parte del equipo o de la plantilla. El objetivo de rendimiento es lograr la misión y la visión de la empresa.

1.2.3. Definición de productividad

La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. Pérez y Gardey (2012) sostienen que: “la mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa.”

La productividad puede definirse también como una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado (Sevilla, 2015). Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador

o cuánto produce una maquinaria. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y por tanto, mayor será la eficiencia.

En razón de lo anterior, la productividad, según Álvarez (2008) se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, estableciendo de esta forma a los indicadores de gestión como las herramientas más precisas para determinar su estado.

Indicadores de productividad. Los indicadores de productividad son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores de productividad cuantitativos siempre se basarán en cantidades o tiempo. Es en lo que la mayoría de las compañías se basa para medir la productividad de la empresa, de un equipo o de un producto. Siempre se basa en un cociente entre cantidad y tiempo empleado.

Los indicadores de productividad cualitativos se basan en la calidad del producto o servicio que se ofrece, y están muy ligados a la eficiencia de nuestra productividad, y no en la cantidad que se produce (López, Valcárce, & Barbancho, s.f.)

Algunos de los indicadores de productividad más conocidos y utilizados son (Universidad Nacional Autónoma de México, 2017):

Cuadro N° 1 Indicadores para determinar productividad

INDICADORES	FÓRMULA
Indicadores del medio ambiente	$I = \text{materia reutilizable} / \text{tiempo de operación}$
	$I = \text{Venta de productos} / \text{compra de productos}$
Indicadores de administración	$I = \text{Gastos de administración} / \text{Costo de los artículos vendidos}$
	$I = \text{Ventas netas} / \text{Número de trabajadores}$
	$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre}$
Indicadores de calidad	$C = \text{Unidades producidas} / \# \text{ de unidades defectuosas}$
	$C = \# \text{ de unidades vendidas} / \# \text{ de unidades devueltas}$
Indicadores de sistemas de información e informática	$I = \text{total de ventas cerradas por web} / \text{Inversión en página web}$
Indicador de recursos humanos	$I = \# \text{ de empleados contratados} / \# \text{ de empleados dados de baja}$
	$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}$
Indicadores de finanzas	$I = \text{utilidad neta} / \text{inversión total}$
	$I = \text{ventas netas} / \text{Costo de producción}$
Indicadores de servicios	$I = \# \text{ de clientes que regresan} / \# \text{ de clientes totales}$
	$I = \# \text{ de clientes nuevos} / \# \text{ total de clientes}$
Indicadores de procesos y productos	$I = \text{Unidades producidas} / \text{Unidades defectuosas}$
	$I = \text{costo de lo producido} / \text{insumes}$
	$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre empleadas}$

Fuente: Tomado de UNAM, MX (2017)

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA HARDEPEX CÍA. LTDA.

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad

La presente investigación utiliza la modalidad de investigación **de campo** por cuanto se basa en el diagnóstico del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., con la finalidad de establecer puntos críticos que serán corregidos mediante la propuesta.

Mediante la indagación en campo a **nivel exploratorio** se busca identificar los elementos que inciden y a la vez permitirán dar solución a la problemática planteada. En el nivel **descriptivo** se desarrolla una exposición de la situación encontrada y finalmente la metodología de las acciones para mejorar el clima laboral, caracterizando su estructura.

2.1.2. Técnicas e instrumentos

Mediante los **métodos empíricos** se utilizó la técnica de **observación científica** con la visita a las instalaciones de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., como parte de la investigación de campo, para la constatación de las condiciones del clima laboral que complementará el diagnóstico situacional.

Se realizó una **encuesta** como técnica de interrogación aplicada a los empleados de la empresa objeto de estudio, basada en la evaluación de seis factores que demuestran incidir en el clima laboral, que son la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la carrera profesional, la satisfacción en el puesto de trabajo y condiciones físicas y generales.

2.1.3. Población y muestra

La población la constituye el personal que labora en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., el mismo que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Cuadro Nº 2 Población y muestra seleccionada

ÁREA	TOTAL DE EMPLEADOS (POBLACIÓN)	TOTAL DE LA MUESTRA SELECCIONADA
Administrativa	11	11
Operativa	72	72
Logística	4	4
TOTAL	87	87

Fuente: Elaborado por el autor.

Considerando lo anterior, se toma como muestra para el análisis la totalidad de la población, es decir, las 87 personas que conforman la nómina de la empresa.

2.2. Aplicación de los métodos y técnicas de investigación

2.2.1. Matriz de composición de los instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de información lo constituye un formato de encuesta tipo evaluación donde se miden parámetros relacionados a los factores que inciden en el clima laboral de una empresa. El formato del cuestionario se puede visualizar en el anexo Nº 1.

A continuación se describe la composición de este instrumento, identificando los factores que serán evaluados, los objetivos de análisis y parámetros específicos que serán calificados.

Cuadro Nº 3 Matriz de composición del instrumento de recolección de datos

FACTOR DE EVALUACIÓN	OBJETIVO	PARÁMETROS
Comunicación	El empleado tiene plenos conocimientos sobre la empresa donde labora, estos son respecto a la normativa, funcionalidad e información básica y general sobre la empresa y su situación.	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa de la empresa. - Información sobre funciones y procesos. - Información básica de la empresa. - Situación general de la empresa.
Colaboración	El ambiente de trabajo cuenta con calidez y colaboración interpersonal.	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración entre compañeros. - Calidez. - Buen ambiente de trabajo.
Liderazgo	Los empleados que a su vez tienen a su cargo otros puestos, deben presentar un accionar asertivo en cuanto a su relación con los demás empleados, mostrando actitudes y aptitudes para el cargo y la correcta gestión proactiva del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con los cargos inmediatos superiores. - Actitudes y aptitudes de los jefes. - Gestión de los jefes.
Carrera profesional	Realizar procedimientos de medición de desempeño laboral, mejoramiento de las políticas de inducción y promoción de cargos con la finalidad de motivar y favorecer la satisfacción en cuanto a la carrera profesional del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño laboral. - Procedimiento de inducción a nuevos cargos. - Motivación radicada en la promoción de cargos.
Satisfacción	Mantener la satisfacción de empleado respecto a su puesto de trabajo, observando variables como la aptitud para las tareas, la motivación e incentivos propuestos, las condiciones físicas donde se desempeña y el apoyo por parte de la organización central respecto a sus necesidades de insumo.	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas asignadas (aptitud). - Motivación - Condiciones físicas - Suministro de recursos de apoyo necesarios (información, materiales, recursos en general)
Condiciones generales	Mantiene en términos generales la satisfacción del empleado respecto a la empresa, por ejemplo su sensación de seguridad, bienestar y confort.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción y confort con la empresa. - Bienestar socioemocional en el trabajo - Satisfacción sobre los beneficios que ofrece la empresa.

Fuente: Elaborado por el autor.

2.2.2. Procedimiento de aplicación, evaluación y análisis

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN: El formato de encuesta presentado en el anexo N° 1 se reproduce en 87 copias y se entrega a los empleados para su llenado.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN:

- Cada uno de los factores posee diversos parámetros de evaluación los cuales podrán ser calificados en una escala desde *NUNCA* (0% de casos presenta cumplimiento), *CASI NUNCA* (menos del 50% de casos), *A VECES* (50% de los casos se cumple), *CASI SIEMPRE* (más del 50% de casos se cumple), *SIEMPRE* (el 100% de casos cumple) y *NO APLICA*.
- **En la tabulación:** Dentro de cada parámetro se realizará una sumatoria de las respuestas de cada una de las opciones antes mencionadas, determinando el número de personas que han contestado dentro de cada alternativa.
- Se desarrolla una cédula de tabulación que permitirá la calificación de cada uno de los parámetros mediante la asignación de puntos a cada una de las alternativas (Nunca, 0; Casi nunca, 1; A veces, 2; Casi siempre, 3 y Siempre, 4), con la finalidad de establecer una sola cifra de sumatoria general.
- Se considera como número base para la cuantificación a la sumatoria máxima posible, estableciendo así una relación proporcional entre el resultado obtenido de la sumatoria respecto a la sumatoria máxima posible. Por ejemplo, el factor de *Comunicación* posee 6 parámetros, siendo 4 la calificación máxima y la población 87, la sumatoria máxima de este factor sería 2088; suponiendo una sumatoria obtenida de 1515 se considera: $1515/2088=58\%$ de satisfacción en este factor. Y así sucesivamente con cada uno de ellos.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS: Se considerarán los porcentajes de satisfacción obtenidos, cuyo promedio corresponderá al resultado de la evaluación del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

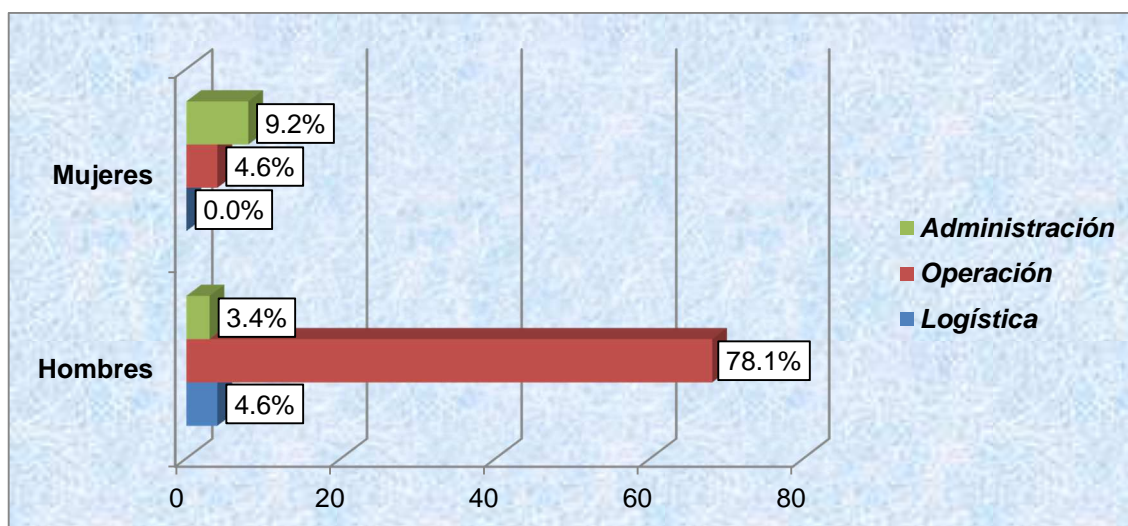
2.3. Resultados del diagnóstico

2.3.1. Generalidades

SEXO

Cuadro Nº 4 Tabla de frecuencias. Sexo de los empleados encuestados

ÁREA	HOMBRES			MUJERES		
	FREC.	% dentro de Hombres	% dentro del Total	FREC	% dentro de Mujeres	% dentro del Total
Administrativa	3	4.0%	3.4%	8	66.7%	9.2%
Operativa	68	90.7%	78.1%	4	33.3%	4.6%
Logística	4	5.3%	4.6%	0	0.0%	0.0%
TOTAL	75	100.0%	86.1%	12	100.0%	13.8%



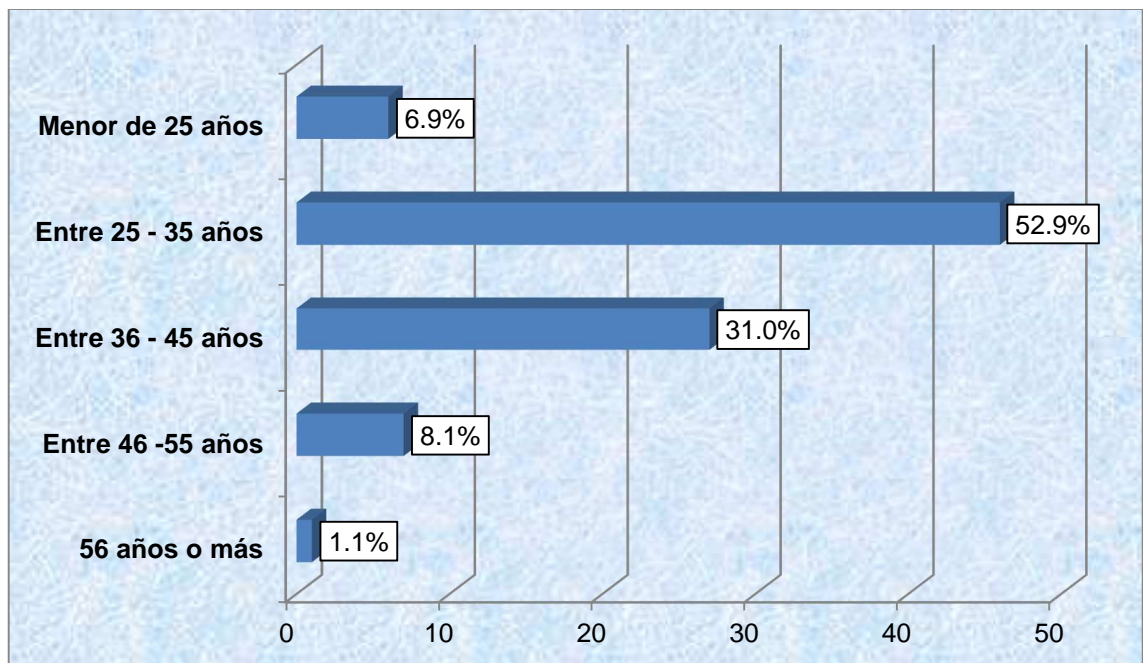
Fuente: Elaborado por el autor.

El 86.1% de la población analizada son hombres, de los cuales el 90.7% labora en el área operativa. La minoría en la nómina la representan las mujeres con el 13.8%, de las cuales el 66.7% laboran en el área administrativa.

EDAD

Cuadro Nº 5 Tabla de frecuencias. Edades de los empleados encuestados

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de 25 años	6	6.9%
Entre 25 – 35 años	46	52.9%
Entre 36 – 45 años	27	31.0%
Entre 46 – 55 años	7	8.1%
56 años o más	1	1.1%
TOTAL	87	100.0%



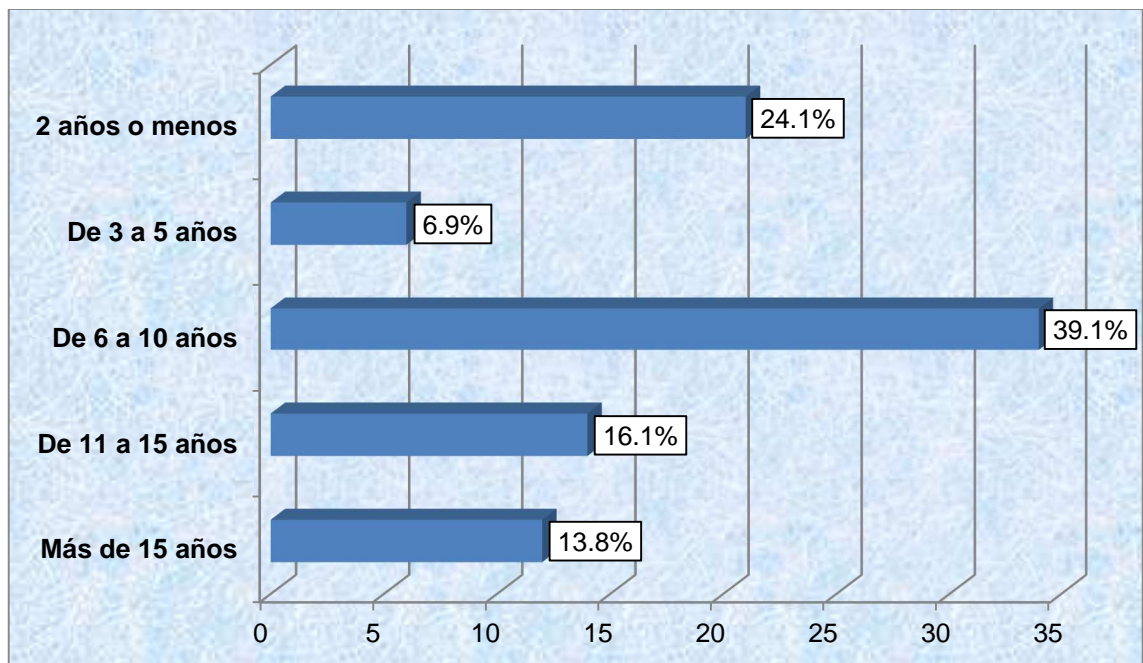
Fuente: Elaborado por el autor.

Predomina la nómina de entre 25 y 35 años con el 52.9% de la población encuestada. El segundo porcentaje más alto lo constituyen los empleados de entre 36 y 45 años de edad. Esto representa que el 83.9% de colaboradores están en una edad productiva plena y económicamente activa. El 6.9% es menor a 25 años y solamente el 1.1% es mayor de 56 años.

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA

Cuadro Nº 6 Tabla de frecuencias. Años de antigüedad en la empresa

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años o menos	21	24.1%
De 3 a 5 años	6	6.9%
De 6 a 10 años	34	39.1%
De 11 a 15 años	14	16.1%
Más de 15 años	12	13.8%
TOTAL	87	100.0%



Fuente: Elaborado por el autor.

En términos generales la empresa evidencia altos índices de mantenimiento de su nómina respecto a la antigüedad de la misma, siendo el 69% la población que tiene más de 6 años en la empresa, considerándose como plenamente estables (39.1% entre 6 y 10 años; 16.1% entre 11 y 15 años y 13.8% más de 15 años en la compañía). La porción de población de entre 3 y 5 años de antigüedad se establece en 6.9%. Mientras que el 24.1% tiene 2 años o menos, esta incidencia fue verificada y se evidenció que obedece a una contratación masiva realizada recientemente por aumento de producción.

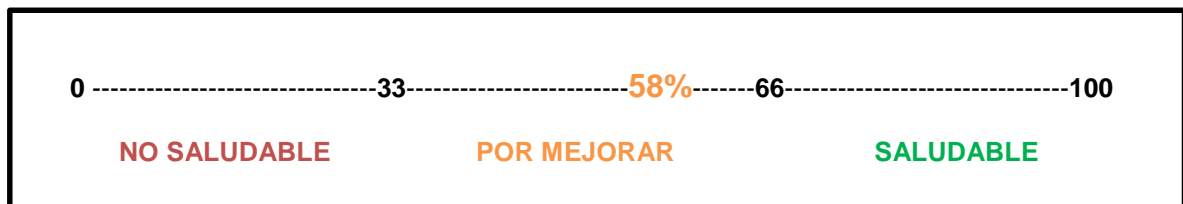
2.3.2. Análisis de los factores del clima laboral

COMUNICACIÓN

Cuadro Nº 7 Evaluación del factor “Comunicación”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	208	2	11	13	288	522
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	-
CALIF.	0	2	22	39	1152	1215/2088

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1215 / 2088 = 58%



Fuente: Elaborado por el autor.

La comunicación es un elemento de fundamental importancia para promover un clima laboral saludable mediante el establecimiento de normativas y proporción de información de forma oportuna y pertinente. En la evaluación realizada se determina como calificación general un 58%, situándose dentro de la categoría *por mejorar*. Como elementos negativos, el 69% manifestó no conocer el código ético y de conducta de la empresa, y el 57% no posee información sobre la variedad de productos que ofrece la misma. El 86% indicó haber recibido suficiente información a su ingreso a la compañía. Respecto a la comunicación interna, el 46% opina que siempre es útil, pertinente y planificada. Otra porción, el 37% por el contrario señala que nunca se presentan comunicados, mientras que el 17% restante indicaron que a veces y casi siempre se realizan eficientemente. Se presenta de forma similar una división de criterios en cuanto a la comunicación sobre los resultados de la compañía, evidenciando así que la información no se brinda de forma general sino sectorizadamente. En el anexo Nº 2 se pueden visualizar las frecuencias que conllevaron a estos resultados.

COLABORACIÓN

Cuadro Nº 8 Evaluación del factor “Colaboración”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	4	65	86	160	33	348
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	65	172	480	132	849/1392

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 849 / 1392 = 61%



Fuente: Elaborado por el autor.

La colaboración promueve un buen clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo. En este factor se evidencia un porcentaje del 61% *por mejorar*.

De este análisis se destaca la incidencia mayoritaria de la sensación de colaboración y compañerismo (92%) y la calidez respecto al acogimiento dentro del grupo laboral (83%) donde se evidencia que *siempre* y *casi siempre* es buena dentro del departamento. No obstante cuando se indagó respecto a la colaboración interdepartamental se constató que el 5% siente que no existe colaboración alguna, el 41% menciona que *casi nunca*, el 25% dijo que *a veces* y el 29% *casi siempre*, incidencia importante ya que el 53% mencionaba que solo *a veces* existe buen ambiente de trabajo.

LIDERAZGO

Cuadro Nº 9 Evaluación del factor “Liderazgo”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	262	109	206	232	61	870
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	109	412	696	244	1461/3480

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1461 / 3480 = 42%



Fuente: Elaborado por el autor.

El liderazgo es un factor que permite la orientación y direccionamiento de los esfuerzos del personal hacia la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales. Un buen líder por ende debe poseer características que favorezcan la integración del grupo y la potencialización de las habilidades individuales.

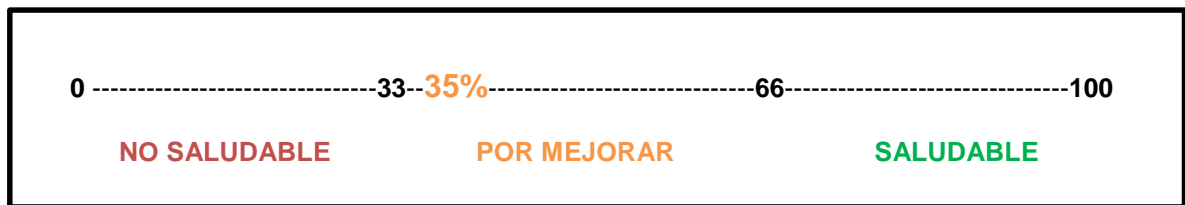
Mediante el análisis efectuado se determina que la calificación del liderazgo corresponde al 42%, siendo un porcentaje bajo dentro del rubro *por mejorar*. Se evidencian parámetros negativos en cuanto a la autonomía en el trabajo, transmisión de valores, misión y objetivos de la organización, y reconocimiento por labores destacadas. No obstante las relaciones con los jefes inmediatos muestran ser muy buenas generalmente, puesto que además estos muestran frecuentemente respeto por las diferencias de cultura y religión, escuchan las opiniones y hace partícipes de las decisiones a sus subordinados, sin mostrar favoritismos.

CARRERA PROFESIONAL

Cuadro Nº 10 Evaluación del factor “Carrera profesional”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	106	155	198	63	0	522
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	155	396	189	0	740/2088

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 740 / 2088 = 35%



Fuente: Elaborado por el autor.

El factor “carrera profesional” indica el nivel mediante el cual el empleado se siente motivado hacia la promoción de su labor dentro de la empresa y por lo cual incrementará sus actitudes proactivas para el desarrollo de sus actividades.

En el diagnóstico realizado, se establece una satisfacción en este factor por apenas el 35%, considerándose un porcentaje bajo dentro del rango *por mejorar*. Gran porcentaje de la población sienten que no tienen oportunidad de desarrollo profesional, y que al no ser medido su desempeño, sus resultados y esfuerzos proactivos pasan desapercibidos. No obstante, conservan cierta motivación basada en la confianza de que las promociones son realizadas de manera justa y como incentivo por los buenos resultados que ocasionalmente se observan.

SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO

Cuadro N° 11 Evaluación del factor “Satisfacción en el puesto de trabajo”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	3	145	135	197	216	696
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	145	270	591	864	1870/2784

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1870 / 2784 = 67%



Fuente: Elaborado por el autor.

La satisfacción en el puesto de trabajo se encuentra en un nivel del 67% dentro del rango *saludable*. En términos generales se establecen como satisfechos los empleados respecto al entorno en el que realizan sus labores.

Los empleados tienen identificadas sus tareas y responsabilidades, a pesar de no poseer autonomía en la realización de sus actividades, cuentan con todo el apoyo para disponer de materiales y recursos que necesiten. Los empleados cuentan con la información necesaria para actualizar sus conocimientos en forma constante, pese a que su capacitación no es regular. Su trabajo es constantemente reconocido y valorado.

Los aspectos a mejorar serían entonces la autonomía en los procesos, la capacitación del personal y las condiciones laborales respecto al espacio, ruido, temperatura e iluminación para favorecer su eficiencia productiva

CUESTIONES GENERALES

Cuadro Nº 12 Evaluación del factor “Cuestiones generales”

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	0	9	139	171	464	783
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	9	278	513	1856	2656/3132

Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 2656 / 3132 = 85%



Fuente: Elaborado por el autor.

Éste factor considera cuestiones generales como la satisfacción del empleado no solo en su puesto de trabajo sino con la empresa en general, la sensación de pertenencia dentro de la misma y el bienestar generado por la oportunidad laboral brindada.

De acuerdo con el diagnóstico, este factor del clima laboral de la compañía responde al 85% dentro del rango denominado *saludable*. Se analizaron elementos como por ejemplo la sensación de progreso y mejora, el deseo de continuar laborando en su puesto, la satisfacción sobre los incentivos no económicos recibidos, como actividades deportivas, beneficios sociales percibidos y los valores institucionales que se manejan, de donde se determina que el 59% de las respuestas fueron de total satisfacción, el 22% satisfacción parcial, y solo el 19% restante mencionaron que se encuentra en el promedio de satisfacción o por debajo de éste.

2.3.3. Diagnóstico del clima laboral en HARDEPEX Cía. Ltda.

Cuadro N° 13 Diagnóstico general de los factores de clima laboral analizados

FACTOR	PORCENTAJE	DIAGNÓSTICO
Comunicación	58%	POR MEJORAR
Colaboración	61%	POR MEJORAR
Liderazgo	42%	POR MEJORAR
Carrera profesional	35%	POR MEJORAR
Satisfacción	67%	SALUDABLE
Generales	85%	SALUDABLE
PROMEDIO	58%	POR MEJORAR



Fuente: Elaborado por el autor.

El diagnóstico a los factores del clima laboral que se realizó en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. Refleja un promedio del 58%, estando dentro del rango *por mejorar*.

De entre los factores que requieren mejora se encuentran comunicación y colaboración en la parte superior de la categoría, mientras que liderazgo y carrera personal están en los niveles inferiores, constituyéndose en los que más atención requieren. Los factores satisfacción y cuestiones generales de sensación de pertenencia a la organización se encuentran en niveles saludables lo que favorece el promedio general del clima laboral.

En observancia a estos elementos identificados, se desarrollan a continuación como propuesta las acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO III

ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA HARDEPEX CÍA. LTDA.

3.1. Antecedentes

Las organizaciones hoy en día se encuentran siempre en la búsqueda de nuevos mecanismos que les permitan suplir sus necesidades administrativas en respuesta ante los cambiantes requerimientos del entorno.

Si bien la nueva era del conocimiento exige a la organización ser más competitiva según la gestión del talento humano, un componente vital de éste es el ambiente laboral en el cual se desenvuelve. Por consiguiente, el clima laboral surge como un indicador para analizar la percepción de los trabajadores en torno a la empresa y a su desempeño en el mercado, constituyéndose en el medio que permite trabajar en pro de un ambiente óptimo. Ésta medición permite conocer si las prácticas de la empresa tienen una percepción saludable o no en los trabajadores, usualmente vinculada con perspectivas y anhelos propios de éstos.

Respecto a la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., se establecen como antecedente investigativo el resultado de su diagnóstico de clima laboral dentro de la categoría *por mejorar*, lo cual da origen y justifica a la presente propuesta como resultado científico del presente trabajo.

3.2. Objetivos

- Identificar los objetivos de mejora individuales para cada uno de los factores analizados en el diagnóstico.
- Proveer a la empresa de un plan de estrategias y acciones cuya ejecución permita mejorar el clima laboral en la organización.

3.3. Matriz de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

Cuadro N° 14 Matriz de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

FACTORES	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
COMUNICACIÓN	58% POR MEJORAR	El empleado tiene plenos conocimientos sobre la empresa donde labora, estos son respecto a la normativa, funcionalidad e información básica y general sobre la empresa y su situación.	- Manual de funciones y procedimientos	- Desarrollo de descripciones del trabajo claras y precisa dentro de un manual de funciones y procedimientos. - Difusión del manual desarrollado.
			- Socialización del código de ética y conducta laboral de la empresa.	- Establecimiento de un cronograma para realizar la socialización del código de ética y conducta laboral. - Ejecución del cronograma. - Seguimiento a las acciones relacionadas a este código.
			- Programa de inducción laboral	- Diseñar guías de inducción laboral como material de apoyo. - Diseñar un programa de inducción sobre información general de la empresa y en particular sobre el área de trabajo - Entregar manual de funciones y procedimientos y el código de ética y conducta laboral.
			- Revista informativa institucional	- Diseñar una revista institucional con la finalidad de difundir la siguiente información: * El catálogo de productos y servicios * Los comunicados internos * Resultados y marcha de la Compañía

FACTORES	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
COLABORACIÓN	61% POR MEJORAR	El ambiente de trabajo cuenta con calidez y colaboración interpersonal.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación sobre trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las necesidades de capacitación y motivación grupal - Definir la factibilidad económica de realizar el programa de capacitaciones para favorecer la colaboración en la nómina. - Planificar las capacitaciones - Retroalimentar las capacitaciones internamente.
LIDERAZGO	42% POR MEJORAR	Los empleados que a su vez tienen a su cargo otros puestos, deben presentar un accionar asertivo en cuanto a su relación con los demás empleados, mostrando actitudes y aptitudes para el cargo y la correcta gestión proactiva del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación sobre liderazgo y dirección dirigidos a los encargados de puestos de tipo jefatura o supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las actitudes y aptitudes de los jefes y supervisores. - Diseñar un sistema para la gestión de los jefes y supervisores - Evaluación de factibilidad y planeación del programa de capacitaciones - Ejecución de capacitaciones sobre liderazgo y dirección - Desarrollar una metodología para evaluar la gestión de los jefes y supervisores. - Establecer un sistema para retroalimentar esta acción.

FACTORES	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
CARRERA PROFESIONAL	35% POR MEJORAR	Realizar procedimientos de medición de desempeño laboral, mejoramiento de las políticas de inducción y promoción de cargos con la finalidad de motivar y favorecer la satisfacción en cuanto a la carrera profesional del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de evaluación del desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de requisitos y estándares de desempeño basados en la realización, los resultados y las medidas que hay que tomar para conseguirlo. - Estructuración de una metodología para la evaluación del desempeño laboral - Socialización de la metodología para la evaluación del desempeño laboral - Programación y ejecución periódica de las evaluaciones - Retroalimentación al proceso de acuerdo a los resultados obtenidos. - Discusiones sobre desarrollo de rendimiento trimestrales.
			<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de inducción a nuevos cargos. 	<p><i>Similar al procedimiento de inducción a nuevos colaboradores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega formal del manual de procedimientos y funciones haciendo énfasis en las correspondientes al nuevo cargo a ocupar. - Acompañamiento en la familiarización con el nuevo cargo.
			<ul style="list-style-type: none"> - Motivación radicada en la promoción de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar oportunidades promoción a las personas, así como para su desarrollo vocacional. - Ofrecimiento de entrenamiento y retroalimentación continua - Implicación de la directiva, ofreciendo orientación, educación y formación efectivas.

FACTORES	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	67% SALUDABLE	Mantener la satisfacción de empleado respecto a su puesto de trabajo, observando variables como la aptitud para las tareas, la motivación e incentivos propuestos, las condiciones físicas donde se desempeña y el apoyo por parte de la organización central respecto a sus necesidades de insumo.	- Sistemas de compensación e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de sistemas de compensación efectivos, así como de sistemas de recompensa efectivas para incentivar a los mejores. - Aplicación del sistema - Seguimiento a los resultados - Otorgamiento de incentivos ofrecidos.
			- Evaluación de las condiciones físicas del área laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las características idóneas del área laboral productiva de una empresa productora de harina de pescado. - Realizar diagnósticos periódicos de la situación en la empresa. - Ejecutar las medidas necesarias para la optimización de las condiciones laborales
			- Buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar un buzón de sugerencias. - Periódicamente, dar lectura y analizar las sugerencias depositadas en dicho buzón - Identificar las sugerencias más factibles y ejecutarlas.
CUESTIONES GENERALES	85% SALUDABLE	Mantiene en términos generales la satisfacción del empleado respecto a la empresa, por ejemplo su sensación de seguridad, bienestar y confort.	- Programa de bienestar y satisfacción socioemocional en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones motivacionales y de desarrollo técnico. - Promover eventos de integración deportiva y familiar - Mantener entrevistas con las personas valiosas que abandonan la organización para entender por qué se marchan.

Fuente: Elaborado por el autor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La medición del clima laboral es una herramienta moderna de gestión para medir el grado de satisfacción que presentan los empleados ante las acciones o inacciones realizadas por parte de la empresa. Los factores que intervienen en esta estrategia administrativa deben ser analizados para su mejoramiento y por tanto optimización de su productividad. En casos donde estas características no son las adecuadas, usualmente son el resultado de procedimientos estandarizados rígidos que no cuentan como eje la observancia a las necesidades de bienestar de los colaboradores.
- Mediante el diagnóstico realizado a la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. considerando como contexto que más del 86% de la empresa lo constituye el personal operativo que trabaja en los patios y máquinas procesadoras, se tuvo como resultado del análisis un clima laboral general del 58% de positivismo. Los factores de incidencia negativa fueron los elementos de carrera profesional y liderazgo. En el primer elemento este ambiente no saludable para los trabajadores radica en su percepción de estancamiento profesional, debido a que la empresa no le puede ofrecer una promoción de esta categoría. En el segundo factor, relacionado a las labores de los encargados del personal, se evidencia apatía entre las partes, jefes departamentales y subordinados, actuando de forma independiente y poniéndose barreras que a su vez limitan la colaboración como estrategia de productividad.
- Las acciones de mejoramiento corresponden al bosquejo de las ideas principales para el desarrollo de un plan estratégico que permita la optimización de un proceso o función. Como resultado científico del presente trabajo de investigación se desarrollan acciones para la mejora

del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. en respuesta al diagnóstico realizado, dando alternativas de solución a cada una de las falencias encontradas.

Recomendaciones

- A las empresas, desarrollar planes estratégicos que incluyan como uno de sus ejes el monitoreo del clima laboral, de tal forma que se les permita la oportunidad de retroalimentación del proceso de gestión de talento humano, generando así bienestar laboral en su nómina y alimentando el concepto de salario emocional.
- A los administradores de empresas, aplicar periódicamente diagnósticos para determinar el clima laboral, entre otros elementos, que le permitan identificar oportunamente elementos que potencialmente podrían conllevar a una improductividad o inestabilidad laboral, afectando de esta forma la calidad en la producción.
- A la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., considerar la propuesta de acciones de mejora del presente trabajo investigativo como líneas de idea para desarrollar un plan estratégico que les permita elevar a niveles saludablemente positivos su clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez Moro, O. (5 de Noviembre de 2008). *¿Qué es la productividad?* Obtenido de sitio web el blog del Salmón: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>
2. Autoridad Nacional del Servicio Civil de Perú. (Marzo de 2015). *Gestión del rendimiento*. Obtenido de sitio web de SERVIR - Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento de Perú: storage.servir.gob.pe/publicaciones-infografias/infografia-Gestion-del-Rendimiento.pdf
3. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 2017, de Sitio Web de valerojulio.files.wordpress.com: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
4. Cristancho, F. (17 de Diciembre de 2015). *El clima laboral y su influencia en la productividad de la organización*. Obtenido de sitio web de Acsendo.blog: <http://blog.acsendo.com/el-clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion/>
5. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista de administración y negocios de la Universidad del Valle, CO. Vol 25, No. 42*, <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>.
6. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. España: Versión digital recuperada de: <https://books.google.com.ec/books?id=dfjeCwAAQBAJ&dq>.
7. León, C. C. (10 de Noviembre de 2015). La gestión del rendimiento como herramienta de cambio en el marco del proceso de modernización

peruano. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pág. sitio web del Congreso del Gobierno Peruano). Lima:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/\\$FILE/levicri.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/$FILE/levicri.pdf). Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/\\$FILE/levicri.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/43DFAC01E301083505257FAF0051D38B/$FILE/levicri.pdf)

8. López, A., Valcárce, M., & Barbancho, M. (s.f.). *Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora*. Obtenido de sitio web de la Universidad de Cádiz, ES: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/590987125_1032010104118.pdf
9. Morales, V., & Tirapé, R. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A. [Proyecto de grado]*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
10. Onofre, L. (2014). *El clima organizacional y la satisfacción como factores influyentes en el desempeño laboral [Trabajo de titulación]*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
11. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de productividad*. Obtenido de sitio web definicion.de: <http://definicion.de/productividad/>
12. Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de rendimiento*. Obtenido de sitio web de definicion.de: <http://definicion.de/rendimiento/>
13. Pérez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definición de rendimiento financiero*. Obtenido de diccionario web definicion.de: <http://definicion.de/rendimiento-financiero/>
14. Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción . *Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales. Año 3, N° 9, 36.*

15. Reyes Benítez, S. (2010). *El clima y cultura laboral*. Obtenido de sitio web de Formación eduinnova.es: http://www.eduinnova.es/abril2010/CLIMA_CULTURA_LABORAL.pdf
16. Serna, H. (2014). *Gerencia estrategica*. Bogotá: Panamericana Editores.
17. Sevilla, A. (2015). *Productividad*. Obtenido de sitio web de economipedia.com: <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
18. Udiz, G. (2012). *¿Cómo se relaciona la productividad y el clima laboral?* Obtenido de sitio web de Pymes y Autónomos: <https://m.pymesyautonomos.com/management/como-se-relaciona-la-productividad-y-el-clima-laboral>
19. Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). *Tipos de indicadores de productividad*. Obtenido de sitio web de la facultad de ingeniería de la UNAM: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/productividad/info/4/3.htm>
20. Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. [Trabajo de grado]*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
21. Workmeter. (20 de Junio de 2012). *Indicadores de productividad ¿Qué son y cómo analizarlos?* Obtenido de blog de WorkMeter Consejos para hacer crecer tu negocio: <http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/indicadores-de-productividad-qu-son-y-c-mo-analizarlos>

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario de la encuesta aplicada



Encuesta de Clima Laboral

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los clientes internos que la componen.

LE RECORDAMOS QUE ESTE ESTUDIO ES CONFIDENCIAL.

La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.



DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO:	EDAD	ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA
	() Menor de 25 años	() 2 años o menos
	() Entre 25 – 35 años	() De 3 a 5 años
SEXO:	() Entre 36 – 45 años	() De 6 a 10 años
	() Entre 46 – 55 años	() De 11 a 15 años
Hombre () Mujer ()	() 56 años o más	() Más de 15 años

41

N°	COMUNICACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
1.1	Conozco el Código Ético y de Conducta de HARDEPEX Cía. Ltda.						
1.2	Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma						
1.3	Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo						
1.4	Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece HARDEPEX Cía. Ltda.						
1.5	Los comunicados internos me proporcionan información útil, de forma permanente y planificada						
1.6	La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente						

N°	COLABORACIÓN	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
2.1	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento						
2.2	Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido						
2.3	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos						
2.4	Considero que existe un buen ambiente de trabajo						

N°	LIDERAZGO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
3.1	Mantengo una buena relación con mi responsable						
3.2	Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo						
3.3	Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses						
3.4	Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe						
3.5	Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento						
3.6	Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de HARDEPEX Cía. Ltda.						
3.7	Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo						
3.8	Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...						
3.9	Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones						
3.10	Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos						

Nº	CARRERA PROFESIONAL	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
4.1	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa						
4.2	Al asumir una nueva posición en HARDEPEX Cía. Ltda., mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo						
4.3	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa						
4.4	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía						
4.5	Las promociones internas se realizan de manera justa						
4.6	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en un nivel más alto.						

Nº	SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
5.1	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades						
5.2	Tengo la oportunidad de proponer nuevas formas de realizar el trabajo						
5.3	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas						
5.4	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia						
5.5	Mi trabajo es reconocido y valorado.						
5.6	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación. me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad						
5.7	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo						
5.8	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo						

Nº	CUESTIONES GENERALES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
6.1	Desde mi entrada en la Compañía, pienso que HARDEPEX Cía. Ltda. se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar						
6.2	Pienso que HARDEPEX Cía. Ltda. es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí						
6.3	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en HARDEPEX Cía. Ltda.						
6.4	Recomiendo HARDEPEX Cía. Ltda. como un lugar donde trabajar						
6.5	Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya HARDEPEX Cía. Ltda.						
6.6	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios)						
6.7	Las personas con las que me relaciono en HARDEPEX Cía. Ltda. actúan con respeto y de manera ética						
6.8	Considero que los Valores de HARDEPEX Cía. Ltda. reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía						
6.9	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece HARDEPEX Cía. Ltda.						

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2. Cédula de tabulación



CEDULA DE TABULACIÓN

Encuesta de Clima Laboral

Aplicada el 31 de Julio de 2017



TOTAL DE LA POBLACION ENCUESTADA: 87 Personas

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO:	EDAD	ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑIA
(11) Administrativo (72) Operativo (4) Log.	(6) Menor de 25 años (46) Entre 25 – 35 años (27) Entre 36 – 45 años (7) Entre 46 – 55 años (1) 56 años o más	(21) 2 años o menos (6) De 3 a 5 años (34) De 6 a 10 años (14) De 11 a 15 años (12) Más de 15 años
SEXO:		
Hombre (75) Mujer (12)		

COMUNICACIÓN

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
1.1	60				27	
1.2	12				75	
1.3	10				77	
1.4	50				37	
1.5	32		6	9	40	
1.6	44	2	5	4	32	
TOTALES	208	2	11	13	288	
	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	-	2	22	39	1152	

COLABORACIÓN

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
2.1			6	72	9	
2.2		3	12	48	24	
2.3	4	36	22	25		
2.4		26	46	15		
TOTALES	4	65	86	160	33	
	x0	x1	x2	X3	x4	
CALIF.	-	65	172	480	132	

LIDERAZGO

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
3.1				37	50	
3.2			43	42	2	
3.3	7	36	42	2		
3.4	69	12	6			
3.5	28	29	13	17		
3.6	62	12	9	4		
3.7	57	6	12	12		
3.8			32	46	9	
3.9	38	7	30	12		
3.10	1	7	19	60		
TOTALES	262	109	206	232	61	
	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.		109	412	696	244	

CARRERA PROFESIONAL

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
4.1		53	26	8		
4.2	5	47	30	5		
4.3	60	15	11	1		
4.4	39	22	11	15		
4.5		12	53	22		
4.6	2	6	67	12		
TOTALES	106	155	198	63		
	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	-	155	396	189	-	

SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
5.1			3	52	32	
5.2	2	49	7	17	12	
5.3		19	31	25	12	
5.4	1	8	20	42	16	
5.5		6	12	11	58	
5.6		62	9	16		
5.7			1	14	72	
5.8		1	52	20	14	
TOTALES	3	145	135	197	216	
	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.		145	270	591	864	

CUESTIONES GENERALES

Nº	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
6.1		9	59	13	6	
6.2					87	
6.3			11	14	62	
6.4			24	38	25	
6.5			9	12	66	
6.6				8	79	
6.7			10	15	62	
6.8			11	14	62	
6.9			15	57	15	
TOTALES		9	139	171	464	
	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.		9	278	513	1856	

RESUMEN

FACTOR	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
Comunicación	208	2	11	13	288	522
Colaboración	4	65	86	160	33	348
Liderazgo	262	109	206	232	61	870
Carrera profesional	106	155	198	63	-	522
Satisfacción en el puesto de trabajo	3	145	135	197	216	696
Cuestiones generales	-	9	139	171	464	783
TOTAL	583	485	775	836	1062	3741
	x0	x1	x2	x3	x4	
	-	485	1550	2508	4248	8791

TOTAL MÁXIMO POSIBLE = 14964

TOTAL ALCANZADO = 8791

PROMEDIO = 58.7%

Anexo N° 3. Cronograma de aplicación de propuesta



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
Mejoramiento del Clima Laboral**

Octubre – 2017



Nº	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Socialización del tema clima laboral y su importancia en las organizaciones. <i>Dirigido al personal administrativo de la empresa.</i>								
2	Exposición de los resultados del diagnóstico del clima laboral realizado a la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. y la propuesta de mejora. <i>Dirigida al gerente de la empresa</i>								
3	Socialización de los objetivos, estrategias y acciones para el mejoramiento del clima laboral. <i>Dirigido al personal encargado para la labor.</i>								