



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de  
Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la  
industria “La Fabril”.**

**AUTORES:**

**Acuña Márquez, Joselyn Mercedes  
Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

**Ing. Baldeón Toledo, Amelia Janeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de Septiembre del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Acuña Márquez, Joselyn Mercedes y Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Baldeón Toledo, Amelia Janeth, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 18 del mes de Septiembre del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**  
**Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 del mes de Septiembre del año 2018**

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

**Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**

f. \_\_\_\_\_

**Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**  
**Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de Septiembre del año 2018**

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

**Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**

f. \_\_\_\_\_

**Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

## REPORTE URKUND

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://secure.urbund.com/view/40233161-145825-410>. The page header displays the URKUND logo. The main content area is a table with the following information:

Dokument	<a href="#">Acuña_Quinto.docx</a> (D41114803)
Inskickat	2018-09-03 09:44 (-05:00)
Inskickad av	amelia.baldeon@cu.ucsg.edu.ec
Mottagare	amelia.baldeon.ucsg@analysis.urbund.com
Meddelande	Acuña-Quinto <a href="#">Visa hela meddelandet</a>

Below the table, a green box highlights the text: "0% av det här c:a 163 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 0 st källor." To the right of the table, there is a vertical column of six plus signs (+) under the heading "Källor". At the bottom of the page, there is a navigation bar with icons for home, search, and navigation.

f. \_\_\_\_\_

**Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**

CI # 1316154135

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Baldeón Toledo Amelia Janeth, Mgs.**

CI # 0905622694

f. \_\_\_\_\_

**Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

CI # 0942506270

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen María, por ser mí guía en el transcurso de mi vida, y haberme brindado la sabiduría y la fortaleza necesaria durante mi carrera universitaria.

A mis padres, por su apoyo, de manera especial a mi madre por brindarme su amor incondicional, y su incansable ayuda en todo momento.

A mi compañera de tesis y amiga, Roxanna Quinto, por su apoyo para realizar este trabajo, y por su amistad durante toda nuestra etapa universitaria.

A mi tutora Ing. Amelia Baldeón Toledo, por su apoyo, consejos, compromiso, y tiempo para la realización y cumplimiento del presente trabajo.

**Joselyn Mercedes Acuña Márquez.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera universitaria, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres, Julio Quinto y Fanny Pita, por ser el pilar fundamental de mi vida, mi apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano Julio Quinto, por su apoyo incondicional, ya que en momentos difíciles me motivaba para no rendirme. A mi hermana Katherine Quinto, por ser mi ejemplo de desarrollo profesional a seguir y demostrarme que con constancia y dedicación se logran las metas en la vida.

A mi compañera de tesis y amiga Joselyn Acuña, con quien he compartido gratos momentos en mi carrera universitaria, brindándome siempre su apoyo incondicional para alcanzar esta meta académica tan anhelada.

Agradezco a mi tutora Ing. Janeth Baldeón, por guiarme y compartir sus conocimientos, siendo un gran apoyo a lo largo del presente proyecto.

**Roxanna Elizabeth Quinto Pita.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haber sido mi guía y fortaleza y permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi madre, el pilar más importante de mi vida, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, principios y valores. Además de estar presente en todo momento brindándome siempre su amor, dedicación y apoyo.

A mi abuelita Mercedes, y a mi tía Mariana, mujeres especiales en mi vida, que me han acompañado en las diferentes etapas de mi vida.

También a mi padre y a mi familia en general, por brindarme su apoyo y compartir conmigo diferentes momentos.

**Joselyn Mercedes Acuña Márquez.**



## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar a este punto tan importante en mi vida y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis amados padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

**Roxanna Elizabeth Quinto Pita.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Rubén Patricio Barberán Arboleda , Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.**  
OPONENTE

Guayaquil, 18 de Septiembre del 2018

Ingeniera

Paola Traverso Holguín

COORDINADORA UTE A-2018

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

En su despacho

De mis Consideraciones:

Ingeniera **Amelia Janeth Baldeón Toledo**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Joselyn Mercedes Acuña Márquez**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante **Joselyn Mercedes Acuña Márquez**, titulado **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2018 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** somos la Tutora **Amelia Janeth Baldeón Toledo** y la Srta **Joselyn Mercedes Acuña Márquez** y Srta **Roxanna Elizabeth Quinto Pita** y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue:

10 /10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Baldeón Toledo Amelia Janeth, Mgs.**

**Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Guayaquil, 18 de Septiembre del 2018

Ingeniera

Paola Traverso Holguín

COORDINADORA UTE A-2018

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

En su despacho

De mis Consideraciones:

Ingeniera **Amelia Janeth Baldeón Toledo**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Roxanna Elizabeth Quinto Pita**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante **Roxanna Elizabeth Quinto Pita**, titulado **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0% de plagio**.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2018 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** somos la Tutora **Amelia Janeth Baldeón Toledo** y la Srta **Joselyn Mercedes Acuña Márquez** y Srta **Roxanna Elizabeth Quinto Pita** y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue:

10 /10 Diez sobre Diez

Atentamente,

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Baldeón Toledo Amelia Janeth, Mgs.**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Roxanna Elizabeth Quinto Pita**

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	2
1.1	Planteamiento del Problema.....	3
1.2	Justificación .....	7
1.3	Objetivos.....	8
1.3.1	Objetivo General .....	8
1.3.2	Objetivos Específicos .....	8
2.	Relación entre el Clima Organizacional y la Productividad Laboral. ....	9
3.	Marco Teórico.....	12
3.1	Antecedentes.....	13
3.2	Bases Teóricas.....	16
3.2.1	Teorías de la Motivación .....	16
	Teoría de la Jerarquía de Necesidades (1943).....	17
	Teoría X y Teoría Y (Década 1960).....	19
	Teoría Z de William Ouchi (1981).....	20
	Teoría de Dos Factores de Herzberg (1967) .....	21
	Teoría Motivacional de la Expectativa de Vromm (1964).....	23
	Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland (1987) .....	24
3.2.2	Productividad.....	26
	Beneficios de la Productividad.....	26
	Indicadores de Productividad.....	26
3.2.3	Teorías del Clima Organizacional .....	27
	La Teoría de Clima Organizacional de Likert (1968) .....	28
	Escala de Likert .....	31
	Teoría de Litwin y Stringer (1968).....	33
	Teoría de Pritchard y Karasick (1973) .....	34
3.2.4	Satisfacción Laboral .....	37

Dedicación al trabajo .....	37
Compromiso organizacional .....	37
Estado de ánimo en el trabajo .....	38
Satisfacción con el Trabajo en Si - Reto del Trabajo. ....	40
Sistemas de Recompensas Justas .....	41
Efectos de la satisfacción laboral.....	43
Teoría del Ajuste en el Trabajo .....	46
Teoría del Grupo de Referencia Social.....	47
Teoría de la Discrepancia .....	47
Teoría de los Eventos Situacionales.....	47
3.3 Bases Conceptuales.....	49
3.4 Base Legal.....	54
Constitución de la Republica de Ecuador (2008).....	54
Capítulo II Política de Prevención de Riesgos Laborales .....	55
Capítulo III: Gestión de la Seguridad y Salud en los centros de trabajo - Obligaciones de los empleadores.....	56
Código de trabajo .....	57
4. Metodología de la Investigación .....	59
4.1 Métodos de investigación .....	59
4.1.1 Mixto.....	59
4.1.2 Deductivo .....	59
4.2 Tipo de Investigación.....	59
4.2.1 Descriptivo .....	59
4.3 Variable de Interés .....	60
4.3.1 Métodos de Mando .....	60
4.3.2 Motivación .....	60
4.3.3 Comunicación .....	60

4.3.4	Influencia.....	60
4.3.5	Toma de Decisiones y Resolución de Problemas .....	61
4.3.6	Planificación.....	61
4.3.7	Control.....	61
4.3.8	Adiestramiento y Capacitación.....	61
4.4	Fuentes de Información.....	61
4.5	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos .....	62
4.5.1	Encuesta (Anexo 1).....	62
4.5.2	Entrevista (Anexo 2).....	63
4.6	Población y Muestra.....	63
4.7	Herramientas Análisis de Investigación.....	64
5.	Análisis de Resultados .....	64
5.1	Caracterizar las condiciones de la industria “La Fabril” .....	64
5.1.1	Historia.....	64
5.1.2	Visión .....	66
5.1.3	Misión.....	66
5.1.4	Instalaciones Industriales.....	66
5.1.5	Líneas de Producto .....	67
5.1.5.1	Consumo de Masivo .....	67
5.1.5.2	Productos del Hogar .....	68
5.1.5.3	Productos Industriales.....	69
5.1.6	Organigrama General.....	70
5.2	Análisis de los resultados obtenidos mediante el estudio de las variables de la teoría del clima organizacional de Likert. ....	71
5.2.1	Análisis por Pregunta: .....	71
5.2.2	Análisis por Variable: .....	91
5.2.3	Análisis General.....	99

5.2.4	Entrevistas a profundidad.....	102
5.2.4.1	Entrevista Jefe Administrativo .....	102
5.2.4.2	Entrevista Jefe de Mercadeo.....	103
5.2.4.3	Entrevista Jefe de Recursos Humanos .....	105
5.3	Propuesta de Acciones.....	106
5.3.1	Estrategias para mejorar los métodos de mando .....	107
5.3.2	Estrategias para mejorar la motivación laboral. ....	108
5.3.3	Estrategias para mejorar la comunicación. ....	109
5.3.4	Estrategias para mejorar la influencia. ....	111
5.3.5	Estrategias para mejorar la toma de decisiones y resolución de problema .....	112
5.3.6	Estrategias para mejorar la planificación.....	113
5.3.7	Estrategias para mejorar el control .....	114
5.3.8	Estrategias para mejorar el adiestramiento y capacitación. ....	115
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	117
6.1	Conclusiones.....	117
6.2	Recomendaciones.....	119
7.	Referencias Bibliográficas .....	121
8.	Anexos.....	131



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Jerarquía de las necesidades según Maslow .....	17
<b>Figura 2.</b> Teoría X y Teoría Y .....	20
<b>Figura 3.</b> Valores de la Teoría Z.....	21
<b>Figura 4.</b> Teoría de Dos Factores de Herzberg.....	22
<b>Figura 5.</b> Teoría Motivacional de la Expectativa de Vromm .....	23
<b>Figura 6.</b> Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland.....	24
<b>Figura 7.</b> La Teoría de Clima Organizacional de Likert .....	30
<b>Figura 8.</b> Satisfacción Laboral.....	38
<b>Figura 9.</b> Organigrama La Fabril S.A. ....	70
<b>Figura 10.</b> Edad de los encuestados.....	71
<b>Figura 11.</b> Antigüedad en la Empresa.....	72
<b>Figura 12.</b> Información necesaria otorgada a los empleados.....	73
<b>Figura 13.</b> Apoyo inmediato del Superior. ....	74
<b>Figura 14.</b> Retroalimentación para reforzar puntos débiles.....	75
<b>Figura 15.</b> Los jefes reconocen y valoran su trabajo. ....	76
<b>Figura 16.</b> Planes y acciones de la organización. ....	77
<b>Figura 17.</b> Comunicación dentro del grupo de trabajo. ....	78
<b>Figura 18.</b> Comunicación entre área y jefe directo.....	79
<b>Figura 19.</b> Políticas de la organización. ....	80
<b>Figura 20.</b> Infraestructura de la organización.....	81
<b>Figura 21.</b> Influencia del nivel jerárquico.....	82
<b>Figura 22.</b> Beneficios recibidos por la empresa. ....	83
<b>Figura 23.</b> Retribución económica. ....	84
<b>Figura 24.</b> Capacitación y Adiestramiento.....	85
<b>Figura 25.</b> Capacitación constante.....	86
<b>Figura 26.</b> Nivel de Satisfacción.....	87
<b>Figura 27.</b> Métodos de Mando. ....	91
<b>Figura 28.</b> Motivación.....	92
<b>Figura 29.</b> Comunicación. ....	93
<b>Figura 30.</b> Influencia.....	94
<b>Figura 31.</b> Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.....	95
<b>Figura 32.</b> Planificación.....	96

<b>Figura 33.</b> Control .....	97
<b>Figura 34.</b> Adiestramiento y Capacitación.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura de la Encuesta.....	62
<b>Tabla 2.</b> Cantidad de empleados de la “Fabrill” .....	64
<b>Tabla 3.</b> Edad de los encuestados. ....	71
<b>Tabla 4.</b> Antigüedad en la Empresa. ....	72
<b>Tabla 5.</b> Información necesaria otorgada a los empleados. ....	73
<b>Tabla 6.</b> Apoyo inmediato del Superior.....	74
<b>Tabla 7.</b> Retroalimentación para reforzar puntos débiles. ....	75
<b>Tabla 8.</b> Los jefes reconocen y valoran su trabajo. ....	76
<b>Tabla 9.</b> Planes y acciones de la organización.....	77
<b>Tabla 10.</b> Comunicación dentro del grupo de trabajo. ....	78
<b>Tabla 11.</b> Comunicación entre área y jefe directo. ....	79
<b>Tabla 12.</b> Políticas de la organización. ....	80
<b>Tabla 13.</b> Infraestructura de la organización.....	81
<b>Tabla 14.</b> Influencia del nivel jerárquico.....	82
<b>Tabla 15.</b> Beneficios recibidos por la empresa. ....	83
<b>Tabla 16.</b> Retribución económica. ....	84
<b>Tabla 17.</b> Retribución económica. ....	85
<b>Tabla 18.</b> Capacitación constante. ....	86
<b>Tabla 19.</b> Nivel de Satisfacción. ....	87
<b>Tabla 20.</b> Análisis General.....	99

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la aplicación de la Teoría del clima organizacional de Likert como un predictor del desempeño de los trabajadores en la industria “La Fabril”.

Esta investigación se basa contextualmente en diagnosticar el clima laboral de dicha organización, a partir de la medición de las variables que establece la teoría de Likert; de tal manera que se determine el tipo de clima existente, para inferir el desempeño de los trabajadores. La investigación se apoya también, en diversas bases teóricas, conceptuales y legales en relación al clima organizacional para llegar a hallazgos y conclusiones.

El método utilizado en el trabajo es el deductivo y mixto, porque aplicó análisis cualitativo y cuantitativo a la investigación, con un alcance descriptivo. Además, se aplicó encuestas a los empleados y entrevistas a los mandos medios, a fin de identificar variables y medir el tipo de clima organizacional. Con los resultados obtenidos, se consideró el promedio de cada una de las variables evaluadas a fin de predecir el desempeño.

Como conclusión, se llegó a que la industria “La Fabril”, posee un tipo de clima organizacional participativo-consultivo, según el diagnóstico realizado; considerando los parámetros establecidos por la teoría de Likert. Sin embargo, la teoría recomienda una mejora continua del clima laboral, por esta razón, el estudio presenta estrategias que puedan contribuir al perfeccionamiento del clima y por ende a la mejora continua del desempeño de los empleados.

**Palabras Claves:** *Teoría de Likert, Clima Organizacional, medición, variables, desempeño, método.*

## ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the application of the Likert Organizational Theory as a predictor of the labor force's performance of the industrial organization "La Fabril"

The research has been focused conceptually, in making a diagnostic of the working environment of the said organization, through the measure of the variables that the Likert Theory states; in such way, being able to determine the type of the existing organizational climate, which enabled the inference of the labor force performance.

The research methodology used is deductive and mix, since it has been applied the qualitative and quantitative analysis for the data collected. The scope of the investigation is descriptive. It has also been applied surveys to workers and interviews to middle-managers, willing to measure the type of organizational climate. With the results obtained, it was considered the average of each of the evaluated variables, connecting results and performance.

Concluding, "La Fabril" has been described as an organization with a participative-consultative type of Organizational Climate, according the results of the diagnostic performed based on the parameters stated by the Likert Theory. Nevertheless, the theory recommends a continued improvement of the organization climate, so here has been presented some strategies that might contribute to the polishing up of the organizational environment, in consequence, to the improvement of the work force's performance.

**Key Words:** *Likert Theory, Organizational Climate, measurement, variables, performance, method.*

## 1. Introducción

En el problema se establece que existen diversos factores que pueden afectar al clima organizacional; los cuales deben ser evaluados para mejorar la productividad empresarial, ya que mantiene relación directa con el buen desempeño de los trabajadores. Motivo por el cual las autoras consideran viable el estudio de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert en una empresa. Para esto se establece la siguiente interrogante, ¿Cómo incide la aplicación de la Teoría de Likert para determinar el tipo de clima organizacional como predictor del desempeño laboral en la industria “La Fabril”? Esta pregunta dará respuesta al objetivo plantado en esta investigación.

El objetivo de esta investigación es evaluar la aplicación de la Teoría del clima organizacional de Likert como un predictor del desempeño de los empleados en la industria “La Fabril”. El cual será logrado a través del cumplimiento de objetivos específicos.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I se encuentra la introducción con la estructura a desarrollar en el proceso de investigación, planteamiento del problema, pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, además de la justificación del estudio.

En el capítulo II las autoras buscan explicar la relación que existe entre clima organización y la productividad del trabajador, ya que son factores que depende una de la otra.

En el capítulo III nos enmarca la conceptualización y antecedentes teóricos sobre la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert en diferentes ámbitos; además se desarrolla el marco legal y conceptual, el cual permite a las autoras tener una perspectiva más amplia del tema que se está tratando.

En el capítulo IV se determina la metodología de la investigación que parte de un método mixto y deductivo, el tipo de estudio que se aplica es descriptivo con la información que se presenta en el capítulo, se detalla la población y la muestra, y respecto a la recolección de datos se utilizan las técnicas e instrumentos como encuestas y entrevistas.

En el capítulo V se plantea el análisis de los resultados y la comparación entre los hallazgos obtenidos en la encuesta a los trabajadores y la entrevista a los altos mandos en relación a la teoría escogida para el estudio.

En el capítulo VI de acuerdo a los resultados obtenidos, las autoras proponen estrategias de mejoramiento basadas en la teoría del clima organizacional de Likert.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La productividad laboral en una organización tiene relación directa con el clima organizacional, debido a que este es un factor determinante que permite desarrollar el comportamiento de los colaboradores, es decir logrando su motivación o convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto, la base para conseguir el éxito en una organización son la mejora continua del ambiente laboral, la relación interpersonal, estilo de liderazgo, el dinamismo empresarial, la motivación en sus colaboradores, capacitación laboral y la infraestructura; debido a que estos factores permiten la satisfacción de los subordinados generando un alto nivel de productividad y calidad.

Las buenas relaciones interpersonales entre los altos mandos y subordinados permiten que se mantenga una comunicación eficiente donde se puedan intercambiar criterios y puntos de vistas que beneficien a la organización. (Montes, 2016) indicó que en toda empresa es necesario establecer comunicación constante entre los trabajadores, fomentando

relaciones interpersonales sanas. La empresa puede beneficiarse de los diferentes medios de comunicación virtual, sin dejar de lado la interacción entre las partes, evitando la mala interpretación de lo que se quiera comunicar. Se debe mencionar que en la actualidad la tecnología ha evolucionado y se ha convertido en un medio que ofrece una mayor facilidad para la comunicación, sin importar distancia y tiempo. Sin embargo, no se debe dejar de lado la comunicación directa, en donde las personas puedan interactuar creando un ambiente de confianza, en la cual juntos podrán desarrollar proyectos, y compartir ideas. Las relaciones interpersonales son un factor crítico dentro de la organización y éstas contribuyen directamente al incremento de la productividad.

Existen factores que inciden de manera directa en las relaciones laborales, entre ellos está el estilo de liderazgo en los altos mandos de la organización. El liderazgo es un determinante en el clima organizacional, donde su influencia se verá reflejada en la satisfacción de sus subordinados. (Gonzales, Núñez, & Paredes, 2017) afirmaron:

El liderazgo es un tema de gran importancia en las organizaciones, tal como se ha mencionado, el principal elemento con que cuenta una empresa o institución es el factor humano, sin embargo, existe una persona responsable de dirigir los esfuerzos y recursos que forman parte de ésta. Es por ello que el liderazgo toma un papel fundamental pues debe ser efectivo para lograr el propósito de influir en el personal y de esta manera se logren los objetivos planteados. (p.196)

Un buen liderazgo permite generar confianza en el ambiente laboral. Los líderes generalmente controlan sus emociones y generan que los subordinados a su cargo puedan expresar sus inquietudes sin temor a su reacción, provocando la mejora de las relaciones laborales. El desarrollo de habilidades sociales relacionadas con la inteligencia emocional en el líder, permite un mejor acercamiento a sus colaboradores y que sean capaces de aceptar el criterio que expresa cada empleado.

Por otro lado, el entorno externo actual es sumamente dinámico, lo cual expone a los líderes y a sus colaboradores a un ambiente de estrés laboral, donde la carga de trabajo suele ser excesiva y el tiempo de finalización de las actividades muy limitado. (Uribe, 2015) afirmó:

Si las exigencias de un puesto de trabajo se mantiene dentro de un rango de adaptación por un trabajador, sin representar riesgos, la carga de trabajo es acorde a la tarea, sin embargo, si una tarea sobrepasa el rango normal de las capacidades físicas y mentales del trabajador, se puede considerar una sobrecarga, lo que implica un factor negativo o riesgo laboral. (p.31)

Estos factores provocan en los colaboradores un desequilibrio físico y emocional, el cual conlleva al bajo nivel de productividad en el desempeño de sus actividades; además de la disminución de su capacidad para resolver problemas e incluso impacta de manera negativa en su salud.

La motivación a los colaboradores, en muchas ocasiones se ve influenciando por la ausencia de incentivos impidiendo que el trabajador se esfuerce por cumplir de la mejor manera sus actividades, acerca de los incentivos. (Cuenca , 2014) indicó: “Es todo aquello que estimula o induce a los trabajadores a tener una conducta de conseguir objetivos de más calidad, cantidad, menos costo y mayor satisfacción” (p.10). Los incentivos laborales son herramientas poderosas que impulsaran la dedicación y entrega de sus colaboradores. La motivación se ve reflejada en el compromiso del trabajador, es decir se sentirá parte de la organización demostrándolo a través de la realización de un trabajo eficiente.

Un personal con un considerable nivel de capacitación laboral tendrá los conocimientos necesarios para realizar de manera óptima su trabajo, debido a la rapidez con que avanzan los conocimientos y la constante tecnología, los trabajadores pueden quedar desactualizados, por desconocimientos de lo que está sucediendo en el área en la que se desenvuelven. (Gómez, Tello, & López, 2014) afirmaron: “Con el proceso de capacitación se logran resultados



tangibles, medibles y cuantificables ya que mediante la información, adecuación y organización se pueden implementar los cambios necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.” (p.1565). Las capacitaciones permitirán que los trabajadores aumenten el nivel de conocimiento, de habilidades y aptitudes fortaleciendo la participación activa y fomentando a un buen clima laboral en proyectos grupales.

El entorno físico laboral es un elemento determinante en el rendimiento y realización de las tareas de todo trabajador, por lo cual la infraestructura debe estar acorde a la comodidad y bienestar de los empleados, la cultura y los objetivos de la empresa. (Perez & Rivera, 2015) indicaron:

El ambiente debe poseer las condiciones que no perjudiquen el desempeño del empleado como son temperatura, ruido, privacidad y espacio. Por lo tanto, para crear un ambiente favorable se requiere de espacios físicos acorde al tipo de labor que se realiza. (p.21)

Los empresarios junto al área de Recursos Humanos son los responsables de establecer las mejores condiciones para el mejor desenvolvimiento de los trabajadores incluyendo espacios físicos adecuados, así como herramientas necesarias que le permitan trabajar eficientemente.

Por lo mencionado anteriormente, es de gran interés para los altos mandos y subordinados establecer un óptimo clima organizacional, el cual incide en la productividad empresarial. Por este motivo las autoras justifican el estudio del clima organizacional bajo la teoría de Rensis Likert, quien menciona que el comportamiento de los colaboradores está sujeta al trato administrativo, y al ambiente en donde desarrollan sus actividades. Es de vital importancia que los empresarios se enfoquen en el bienestar de los empleados, debido a que ellos son el medio fundamental para alcanzar el éxito de la organización.

Para establecer interrogantes la formulación del problema de este trabajo investigativo se expone de la siguiente pregunta: ¿Cómo incide la aplicación de la Teoría de Likert para determinar el tipo de clima organizacional como predictor del desempeño laboral en la industria “La Fabril”?

## **1.2 Justificación**

El estudio del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral es de gran importancia a considerar en el ambiente empresarial, debido a que es un factor que constantemente se debe controlar para el bienestar físico y emocional de los empleados, siendo este el recurso más importante para poder cumplir de forma eficaz y eficiente con los objetivos organizacionales establecidos. Esta investigación busca determinar qué tan viable es la aplicación de la Teoría del Clima Organizacional de Likert en una empresa.

Por lo tanto, en el ámbito académico, esta investigación sirve para dar a conocer un nuevo enfoque del clima organizacional, además de servir de base para futuros estudios. Los principales beneficiarios serán los estudiantes y maestros quienes podrán conocer desde otro punto de vista la influencia del clima organizacional en la productividad de una empresa.

En el ámbito social, este estudio está dirigido para aquellas personas que consideren de interés el tema del clima organizacional, además de conocer factores predominantes que permitan construir un ambiente laboral adecuado bajo la aplicación de la Teoría de Likert.

En el ámbito empresarial, la presente investigación su utilidad se enfoca en el mejoramiento de la productividad, a través de un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades. Además, este estudio considera a los altos mandos como los principales beneficiarios de esta contribución investigativa, ya que son ellos quienes sentirán las mejoras en el desempeño laboral de sus colaboradores.

El presente estudio también aporta en el desarrollo económico del país, para aquellos empresarios que consideren el recurso humano como el factor

principal dentro de la organización para mejorar la productividad empresarial. Como lo indico Tokman (2004) en (Acaro, Sarango, & León, 2017) quien “relaciona el capital humano con la educación y señala que ésta tiene un rol preponderante en el crecimiento económico” (p 45). Por lo que es necesario enfocarse en el bienestar de los empleados, lo que conlleva a los superiores estar pendientes en actualizar conocimientos y mejorar el clima laboral en el que se desenvuelve; donde los colaboradores puedan aportar a la empresa y por consiguiente al país.

El mejoramiento del clima organizacional en la industria “La Fabril”, fortalecerá el espíritu competitivo de sus trabajadores, mediante una correcta motivación, un ambiente laboral armónico, que conlleven al buen desempeño de sus empleados. Es necesario recalcar que los beneficiarios de esta investigación será la empresa, pero primordialmente los colaboradores, quienes son a los que directamente afecta el clima organizacional.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la aplicación de la Teoría del clima organizacional de Likert como un predictor del desempeño de los trabajadores en la industria “La Fabril”

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Relacionar el clima organizacional y la productividad empresarial.
- Conceptualizar las dimensiones propuestas en la Teoría del clima organizacional de Likert.
- Caracterizar las condiciones de la industria “La Fabril”.
- Analizar los resultados obtenidos mediante el estudio de las variables de la teoría del clima organizacional de Likert.
- Elaborar estrategias que aporten a la mejora del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”, desde el clima organizacional.

## **2. Relación entre el Clima Organizacional y la Productividad Laboral.**

Como punto de interés las autoras consideran explicar la relación existente entre el clima organización y la productividad del trabajador; debido que son factores relevantes que influyen en el crecimiento de una organización. La relación entre el clima laboral y la productividad depende del estilo de dirección y liderazgo de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas condiciones que se pueden controlar.

El clima organizacional o laboral como también se le denomina, se establece como el conjunto de factores que influyen en el ambiente trabajo y que son distinguidos por los trabajadores de la organización; considerando que la conducta del empleado se verá influenciada. El ambiente de un buen clima organizacional, colaborativo, respetuoso, armónico y trabajador; influye en la percepción que experimentan los miembros de una organización con respecto a su comportamiento y es la clave para que la productividad incremente y se alcancen los objetivos organizacionales. Por su parte (Uria, 2011) mencionó que el clima organizacional es:

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (p.20)

De hecho, se puede decir que el ambiente de trabajo puede ser un puente o una barrera para el desarrollo de la productividad en la empresa, ya que es un elemento importante que influye en el comportamiento de los que forman parte de ella y también tiene relación con que el empleado se sienta comprometido, que tenga sentido de pertenencia o por lo contrario se sienta distante, excluido de su ambiente de trabajo; compañeros, directivos y otros empleados que constituyen la estructura organizativa de la empresa.

(Andrade, 2012) define que “las características técnicas de la productividad se dan conforme a la existencia de maquinaria y equipo, contando el recurso humano como factores que inciden directamente en ella”.

Las particularidades que afectan directamente en la productividad de la entidad se determinan como:

- **Recursos Humanos.** Característica de suma importancia para la productividad ya que representa la esencia de la gestión productiva ya que domina a los otros factores.
- **Maquinaria y Equipo.** De fundamental importancia ya que necesitan hallarse en excelente estado para el idóneo funcionamiento y pertinente uso para el proceso de producción.
- **Organización del Trabajo.** La estructura misma y diseño de los cargos ocupacionales dentro de la organización para el correcto manejo de los demás factores de producción.

Por su parte Sierra cita a Chiavenato (2009), el cual menciona que el clima Laboral se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima Laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente Laboral; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Citado por (Sierra, 2015).

Cabe señalar que el ambiente de trabajo dependerá en gran medida del trato que los gerentes o supervisores brinden a sus subordinados, y de la misma manera dependerá de las relaciones que surjan entre los empleados y la institución, y todos ellos constituyen lo que se denomina clima de trabajo. Esto puede ser una referencia o un obstáculo para el trabajo interno.

Para una mejor comprensión (Garcia, 2011) menciona que es necesario tener en cuenta que:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización. De acuerdo a lo establecido anteriormente se determinan factores del clima organizacional que inciden directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores; y como consecuencia permitan el incremento de la productividad. (p.50)

La motivación es uno de los factores principales para lograr un ambiente de trabajo equilibrado, donde los colaboradores deben trabajar de una manera motivada y cuidadosa con los objetivos de la compañía de forma más efectiva para crear una sensación de satisfacción, compromiso de la organización y al mismo tiempo un sentido de pertenencia. Como efecto, el empleado deberá proporcionar el mejor servicio fomentando el incremento de la productividad.

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: el aspecto individual de los trabajadores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles. La motivación, necesidades y esfuerzo. Liderazgo, poder, políticas, influencias y estilo. La estructura con sus macro y micro dimensiones. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Moss, 1989), citado por (Williams, 2013).

La creación de relaciones interpersonales apropiadas contribuye a la creación de un entorno de trabajo motivador necesario para la formación de grupos de trabajo debidamente preparados para abordar los objetivos técnicos y productivos que la organización ha creado.

Otros de los factores que influye en el clima que se relaciona con el desarrollo humano es la capacitación y perfeccionamiento en el quehacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización. (Ramos, 2012)

También se hace referencia al liderazgo, el cual consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas dentro de la organización. Como menciona (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". El liderazgo tiene gran repercusión en el clima laboral y por ende en la conducta de los trabajadores, porque actúan sobre las actitudes y expectativas de los mismos.

Es muy importante plantear o determinar a qué nivel se encuentra el clima laboral de la empresa, a través de mediciones constantes que se pueden realizar, y determinar si la motivación y satisfacción de sus miembros está presente en la estructura que constituye la institución. En base a esto, se mide qué tan saludable es el clima de trabajo que se está desarrollando que pueda fomentar al incremento de la productividad. Mediante la introducción de métodos de recopilación de datos, como encuestas, entrevistas, una guía para monitorear al empleador en el desempeño de sus funciones.

### **3. Marco Teórico**

Este capítulo apoya a las autoras ampliando el conocimiento y clarificando cuestiones acerca del tema planteado, el cual está estructurado inicialmente con investigaciones relacionadas que sirven de guía para el desarrollo de este estudio. Además, se complementa con teorías y conceptos básicos necesarios que sustenten y den credibilidad al tema expuesto, permitiendo un mejor enfoque al diseño metodológico del presente estudio.

### 3.1 Antecedentes

La presente investigación se apoya en trabajos previos que son de mucha utilidad en el discernimiento de como la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert puede incidir en diferentes ámbitos.

(Zambrano & Martínez, 2013) realizaron una investigación sobre la ***Propuesta de programa de formación profesional basado de la Teoría del clima organizacional de Likert***, dicho trabajo propuso el diseño de un plan de formación profesional basado en dicha teoría según postulados del paradigma socio crítico, para así presentar una propuesta de tipo factible ejecutable para la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Táchira.

(Zambrano & Martínez, 2013) observaron las siguientes situaciones a estudiar: Ausencia de poder de decisión por parte de los jefes de división. Canales de comunicación en muchos casos están obstruidos por la cantidad de trabajo asignado y por lo que le corresponde al jefe de división revisar, lo que produce atraso en las decisiones a tomar. Las relaciones interpersonales deben mejorar contribuyendo al respeto y al incremento de los valores institucionales, para así obtener un mejor clima laboral. Definir con mayor claridad las recompensas otorgadas a los funcionarios, así, como los castigos para que el trato sea igualitario a todos los funcionarios de la dirección.

(Zambrano & Martínez, 2013) recolectaron los datos directamente de la realidad objeto es decir, en su propio ambiente entrevistando a diferentes funcionarios de la Contraloría del estado Táchira, adscritos a la Dirección de Recursos Humanos, para luego realizar los respectivos análisis. Por tanto el tipo de investigación fue de campo y descriptiva, ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Para el diseño de esta investigación se hizo prioritario realizar la revisión documental sobre la Teoría del Clima Organizacional de Likert, la cual sirvió como base para la aplicación del instrumento y para la realización de las estrategias,



tomado en cuenta las propias variables que el autor toma a consideración dentro de sus estudios.

Los autores determinaron que esta investigación ayudó en la comprensión de la teoría del clima organizacional de Likert, con la finalidad de orientar y ayudar en la elaboración de estrategias donde todo gerente debe comprender que para poder ofrecer una excelente gestión administrativa de los diferentes recursos debe aprender a manejar los cuatro indicadores tomados para esta investigación extraídos de las variables de la Teoría de Likert. En esencia los resultados de estos indicadores, buscan identificar los factores que permiten a los colaboradores estar preparados para que las organizaciones puedan de manera eficiente enfrentar la dinamización del entorno empresarial.

(Diaz, 2015) en su tesis ***Gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, basado en la teoría de Rensis Likert, caso escuela profesional de educación nivel primario de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Lambayeque, Perú, año 2011,*** tuvo como finalidad optimizar el clima organizacional de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo". La metodología realizada en esta investigación se la realizó mediante la aplicación de una guía de observación, de encuesta, entrevista y recojo de testimonio, su enfoque principal fue en el caso escuela profesional de educación nivel primario de la Universidad Nacional de Perú "Pedro Ruiz Gallo", en la ciudad de Lambayeque. Como fundamento para la propuesta de "Estrategias Innovadoras para Optimizar el Clima Organizacional" se procedió a desarrollar la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo y la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.

(Diaz B. M., 2015) pudo identificar ciertas irregularidades, las cuales impedían un desempeño óptimo de los trabajadores, las cuales son: limitada comunicación, ausencia de trabajo en equipo, incumplimiento de las reglas institucionales, escaso conocimiento sobre la misión y visión y objetivos de la institución, el individualismo y celo profesional, no existe respeto entre sus

compañeros, además no se cuenta con un ambiente físico, herramientas, equipos y materiales necesarios para desenvolverse en su trabajo.

(Díaz B. M., 2015) pudo establecer propuestas de mejoras. Además como logro de esta investigación, se destaca haber confirmado la hipótesis y la naturaleza del problema, también haber relacionado la base teórica con la propuesta. Se concluye que si se gestionan estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Elton Mayo y Abraham Maslow, se podrá optimizar el Clima Organizacional en la Escuela Profesional de Educación, nivel primario, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque.

(Rodríguez, 2016) en su artículo ***El clima organizacional presente en una empresa de servicio***, analiza el clima organizacional de una empresa de servicio del estado de Carabobo. El autor procuró mostrar el análisis del clima organizacional antes mencionado, bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima basadas en la teoría de Rensis Likert.

(Rodríguez, 2016) realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual adoptó el diseño de campo no experimental, la información relevante fue recolectada mediante un cuestionario a los trabajadores, después se procesó y se analizaron los datos estadísticos. En este proceso el hallazgo más relevante es que se determinó que existe un clima de tipo autocrático-explotador, lo cual estaba creando un ambiente desfavorable que afecta directamente a la productividad. De acuerdo a lo investigado se pudo establecer estrategias basadas en la Teoría de Likert, que permitan mejorar el clima organizacional en la empresa de servicios estudiado.

En las investigaciones anteriormente mencionadas se han realizado estudios del clima organizacional en diferentes ambientes, teniendo en común la metodología de la aplicación de la teoría de Likert. Los autores identificaron factores que afectan al clima laboral y por ende al desempeño de sus colaboradores. Tomando en cuenta las variables de la teoría de Likert establecieron estrategias que ayudaron a cumplir con los objetivos

planteados. Estos sirven de guías para que las autoras puedan realizar un estudio claro y preciso; donde los resultados obtenidos de dichas investigaciones se conviertan en una herramienta de análisis y comparación que permitan establecer parámetros específicos para el estudio a realizarse.

### **3.2 Bases Teóricas**

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad para casi todas las organizaciones, por lo que estas buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El estudio del clima organizacional y de temas relacionados, se han realizado y desarrollado desde hace muchos años, siendo tema de interés donde las organizaciones manifiestan que es de importancia su estudio y análisis constante dentro de las empresas. Para los especialistas, el clima organizacional es considerado la calidad de vida laboral de los trabajadores y por ende tiene gran dominio en el nivel de productividad que mantenga la empresa.

En la presente investigación la autoras muestran la síntesis de los conocimientos relacionados con los principales elementos del estudio, enfocando las bases teóricas y conceptuales sobre clima organizacional, productividad, motivación, satisfacción laboral; así como perspectivas generales de modelos que ayuden a las autoras a determinar el desempeño organizacional, con la intención de que el lector pueda comprender las ideas que fueron consideradas en la investigación del tema.

#### **3.2.1 Teorías de la Motivación**

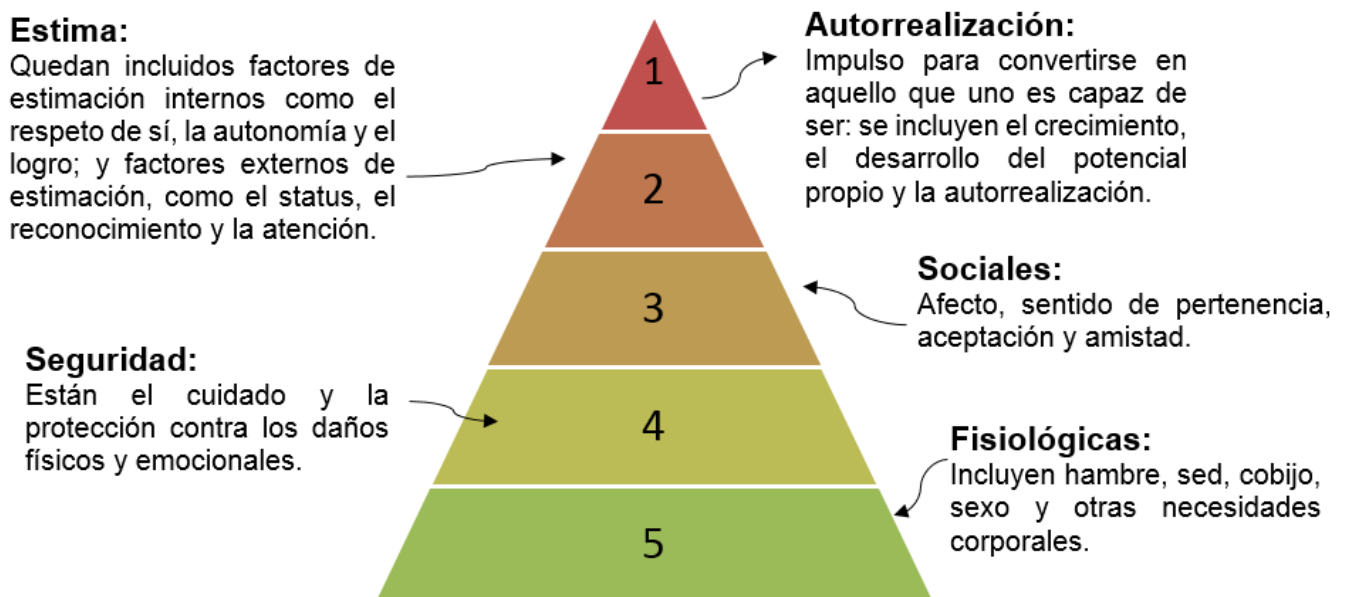
Las teorías motivacionales giran en torno a los conceptos de oportunidad y estímulos que proveídos de forma idónea, surtirán efectos positivos en el individuo. (Fuentes, 2012) mencionó que “las fuerzas motivacionales ubicadas en orden de prioridad creciente, dejan de ser estímulos cuando la necesidad

fue suplida; estas fuerzas motivacionales pueden ser ubicadas en cinco distintas áreas”.

La motivación es el acto de alentar a los trabajadores, para tener un mayor rendimiento en el logro de los objetivos. A través del motivación alcanzada, mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y mayor compromiso de los trabajadores. Se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, entre ella las autoras mencionan:

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades (1943)**

(Robbins & Judge, 2009) mencionaron que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:



**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades según Maslow

**Fuente:** Robbins & Judge (2009) Recuperado de: Comportamiento Organizacional.

**Elaborado por:** Autores

**Necesidades fisiológicas.** Representando el peldaño inferior de las necesidades humanas, que son de carácter innato, como por ejemplo la necesidad de alimentarse, necesidad de reposo, deseo sexual, necesidad de acondicionamiento físico; exigen satisfacción constante y cíclica que representan parámetros esenciales para la existencia.

Connotan la supervivencia del individuo, desde el nacimiento hasta la etapa adulta, siendo elementales e inaplazables. A pesar de ser básicas y comunes en los seres humanos, ciertos individuos requieren otros niveles individuales de satisfacción para suplirlas. Al ser de carácter esencial y primordial, si no se muestran satisfechas afectan totalmente al comportamiento humano.

**Necesidades de seguridad.** Se enfocan en mitigar o eliminar cualquier posible riesgo tanto real como imaginario que pueda afectar al individuo. Se basa en la protección del ser humano y la constante complacencia de ubicación dentro de una zona de confort en la que se vean exentos de cualquier variabilidad que afecte a la provisión de las necesidades básicas, por tanto se encuentran estrechamente relacionadas. Representan el segundo peldaño en la pirámide de las necesidades.

En el ámbito organizacional estas necesidades deben ser suplidas al representar gran importancia ya que son la esencia de la recompensa que puede brindar la entidad a cambio del trabajo del empleado, sin generar un sentimiento de incertidumbre o inseguridad al individuo.

**Necesidades sociales.** Estas necesidades buscan suplirlos requerimientos netamente de criterio del individuo en cuanto a su perspectiva de cómo es valorado ante la sociedad, se enfocan en las relaciones con otros individuos con los que busca asociarse, sentirse aceptado, experimentar los sentimientos de amor y amistad.

Cuando los anteriores niveles de necesidad se encuentran satisfechos el individuo recurre a la búsqueda de la satisfacción de estas particularidades enfocadas a la emotividad, que al no verse suplida genera efectos negativos en el ser humano como la hostilidad y antagonismo contra la sociedad, causadas por la frustración.

**Necesidad de autoestima.** Se basa en la autoevaluación que experimenta el individuo considerando su estatus ante la sociedad y como es aceptado, aprobado y reconocido, analizando su reputación y como se valorado para de esta manera auto-valorarse. Si esta necesidad se satisface el individuo experimentará una condición de prestigio y consideración, además de poder y capacidad; si no se suplen pueden generar inferioridad y desamparo que desembocan en el desánimo para ejecutar actividades.

**Necesidad de autorrealización.** Se encuentran en el peldaño más elevado de la pirámide, enfocándose en el potencial del individuo en cuanto a la consecución de objetivos, con la intención de constante superación que mediante resultados positivos genera sentimiento de autonomía, autocontrol e independencia.

Conforme se logren los objetivos, surgirán más necesidades de autorrealización ya que a diferencia de las necesidades anteriores que una vez satisfechas cesan, el sentimiento positivo que se experimenta hace que el deseo se vuelva insaciable, promoviendo la superación y el autodesarrollo del individuo.

### **Teoría X y Teoría Y (Década 1960)**

(López, Alarcón, Rodríguez, & Casado, 2014) hicieron referencia a Douglas McGregor, ingeniero y psicólogo estadounidense, quien desarrolló la Teoría X e Y sobre la motivación humana de McGregor, partiendo de dos hipótesis totalmente contrarias sobre la naturaleza de la motivación humana y planteando dos predisposiciones que tienen las personas hacia la realización de tareas: cómoda frente a proactiva. Según el autor, las personas tienden hacia una de estas predisposiciones, aunque no de manera definitiva ya que

la forma de proceder de un individuo está influida por múltiples factores como el tipo de objetivos que se le proponen, la forma de trabajar que se le plantea, o el entorno y las condiciones que se le proporcionan.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"><li>•El ser humano siente repugnancia hacia el trabajo.</li><li>•El empleado trata de evitar el trabajo en la medida de lo posible.</li><li>•No le gusta asumir responsabilidades</li><li>•La persona es poco ambicioso.</li><li>•Las personas deben ser controladas, dirigidas y en ocasiones obligadas a trabajar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Las personas se dirigen a sí mismas buscando los objetivos que se les asignan.</li><li>•Las personas buscan y aceptan responsabilidades.</li><li>•Disfrutan de sus motivaciones intrínsecas y tienen un alto deseo por desarrollarse personal y laboralmente.</li></ul>

**Figura 2.** Teoría X y Teoría Y

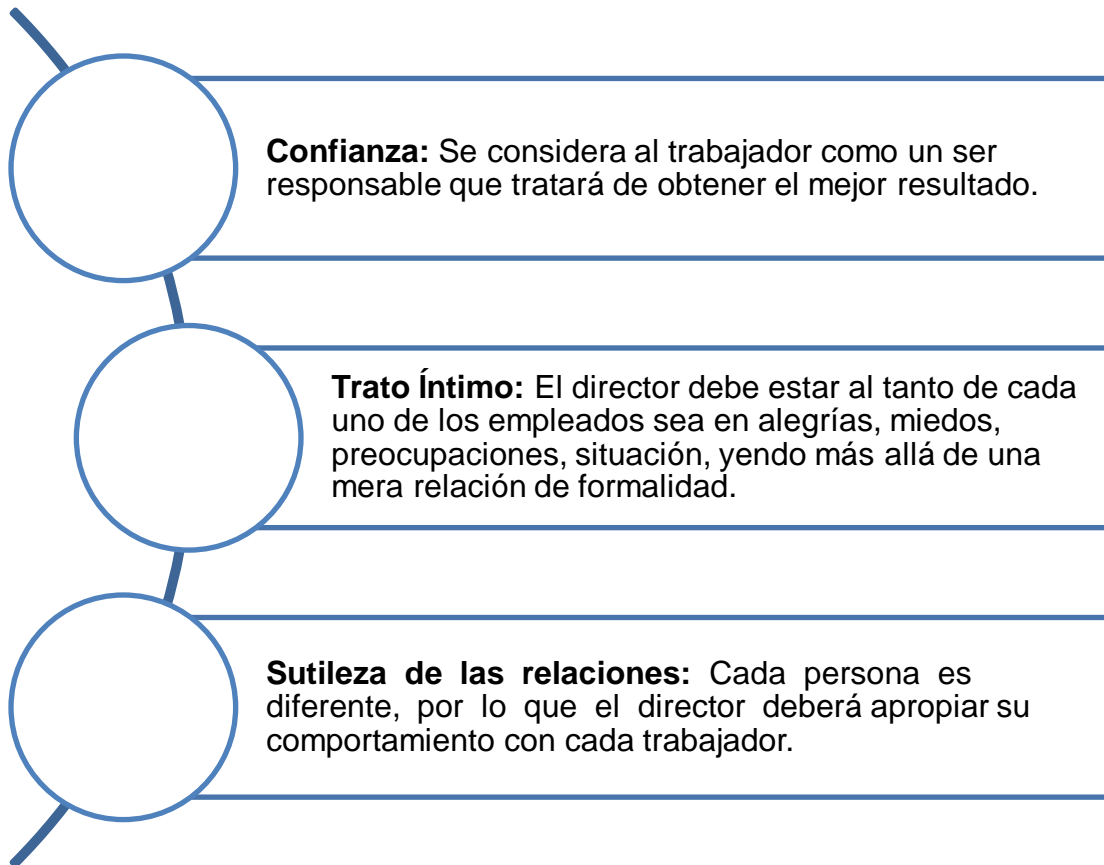
**Fuente:** (López, Alarcón, Rodríguez, & Casado, 2014) Motivación en estudiantes de ingeniería.

**Elaborado por:** Autores

### **Teoría Z de William Ouchi (1981)**

(López, Alarcón, Rodríguez, & Casado, 2014) menciona también en este punto la teoría Z de William Ouchi, quien años después incidió en la importancia motivacional de crear, laboral y académicamente hablando, un entorno participativo e integrativo en el que las personas ligen varios aspectos de su vida. (Quelal & Quinapallo, 2018) indicó que el criterio principal de esta teoría es reconocer al trabajo como algo natural que debe ser la causa de la motivación y satisfacción. Ouchi mantuvo que, para que la productividad crezca, los obreros deben aprender a amar su lugar de trabajo e identificarse con este. Para que esto sea posible, los empleados deben ser capaces de realizar diferentes tareas, y hacer especial énfasis en las relaciones humanas en su lugar de trabajo.

Esta teoría utiliza tres valores fundamentales para que funcionen los cuales son:



**Figura 3.** Valores de la Teoría Z

**Fuente:** Quelal & Quinapallo (2018). Evaluación al proceso de concesión de créditos hipotecarios en relación al modelo Outsourcing.

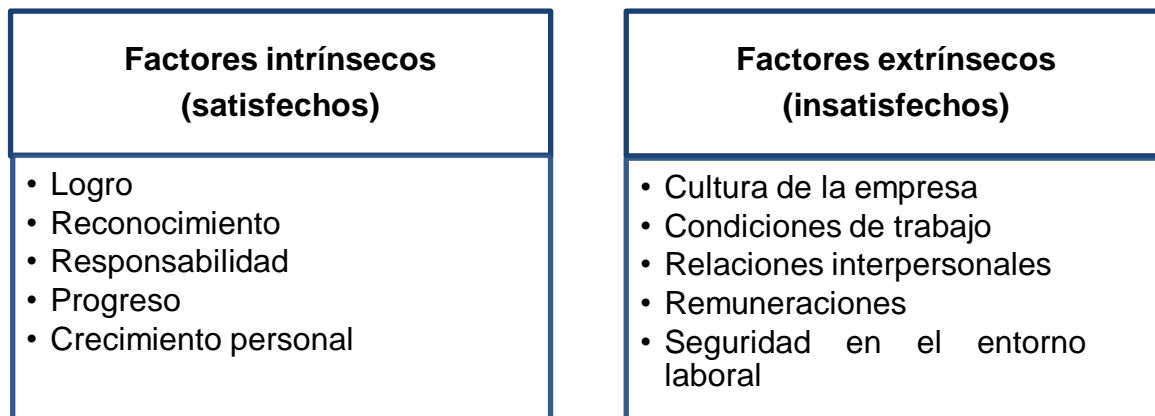
**Elaborado por:** Autores

### **Teoría de Dos Factores de Herzberg (1967)**

(Manrique & Montenegro, 2015) mencionaron que este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados con la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados con la satisfacción.





**Figura 4.** Teoría de Dos Factores de Herzberg.

**Fuente:** Manrique & Montenegro (2015). La Motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una Institución Financiera

**Elaborado por:** Autores

Los siguientes factores son los que condicionan la motivación del individuo.

**Factores higiénicos.** Conforman las condiciones y características del ambiente de trabajo, tanto como los aspectos netamente físicos del lugar de labor, el sistema de recompensas, las políticas, los reglamentos, las relaciones con compañeros y con directivos entre, otras especificaciones.

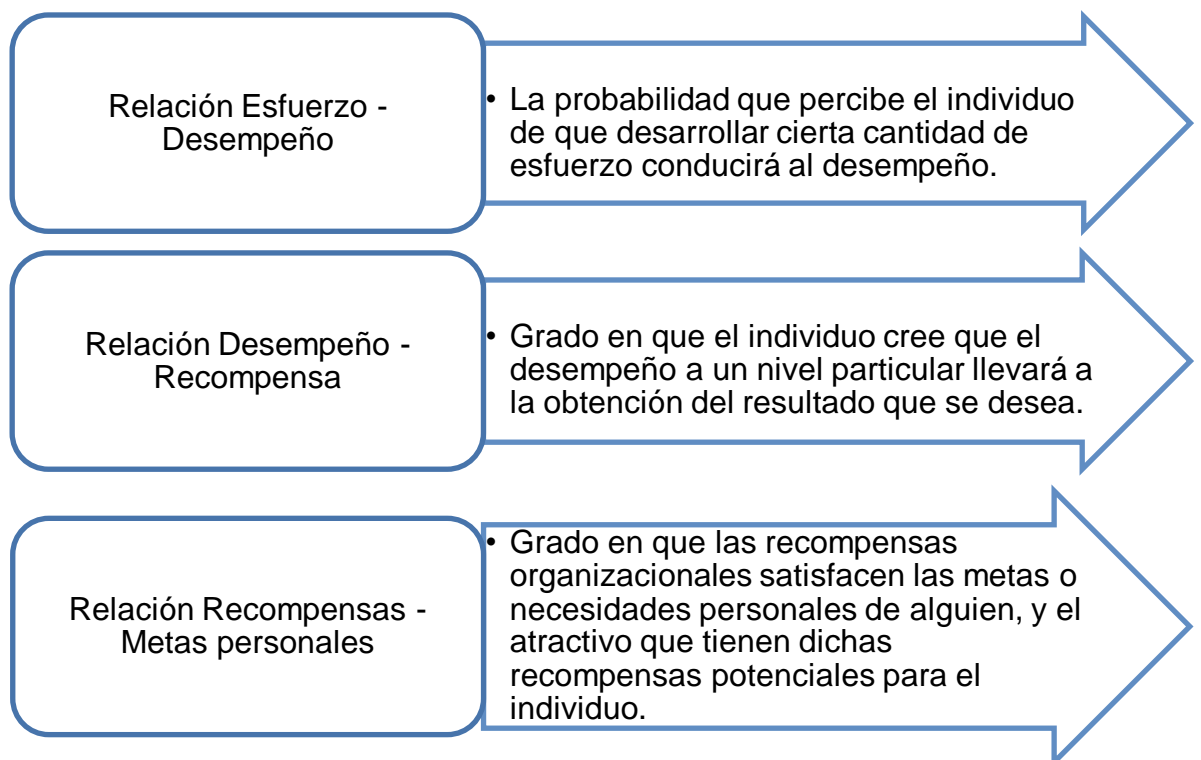
A pesar de que, si representan un cierto grado de significancia en la obtención de satisfacción del individuo, son un recurso limitado a considerar como algo superfluo que sirve de plataforma para lograr satisfacer otras necesidades como por ejemplo la de autorrealización.

**Factores motivacionales.** Son referentes a las especificaciones del cargo, las cuales se basan en aspectos que producirán un alto grado de satisfacción conforme se muestren relacionados con la afectividad que posea el individuo con las actividades que realiza, experimentando un sentimiento de excelencia si la conexión entre ambas es fuerte, generando reconocimiento profesional.

### Teoría Motivacional de la Expectativa de Vromm (1964)

Actualmente, la teoría de las expectativas es la más aceptada de la motivación. A pesar de las críticas. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009) mencionaron:

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones. (p.197)



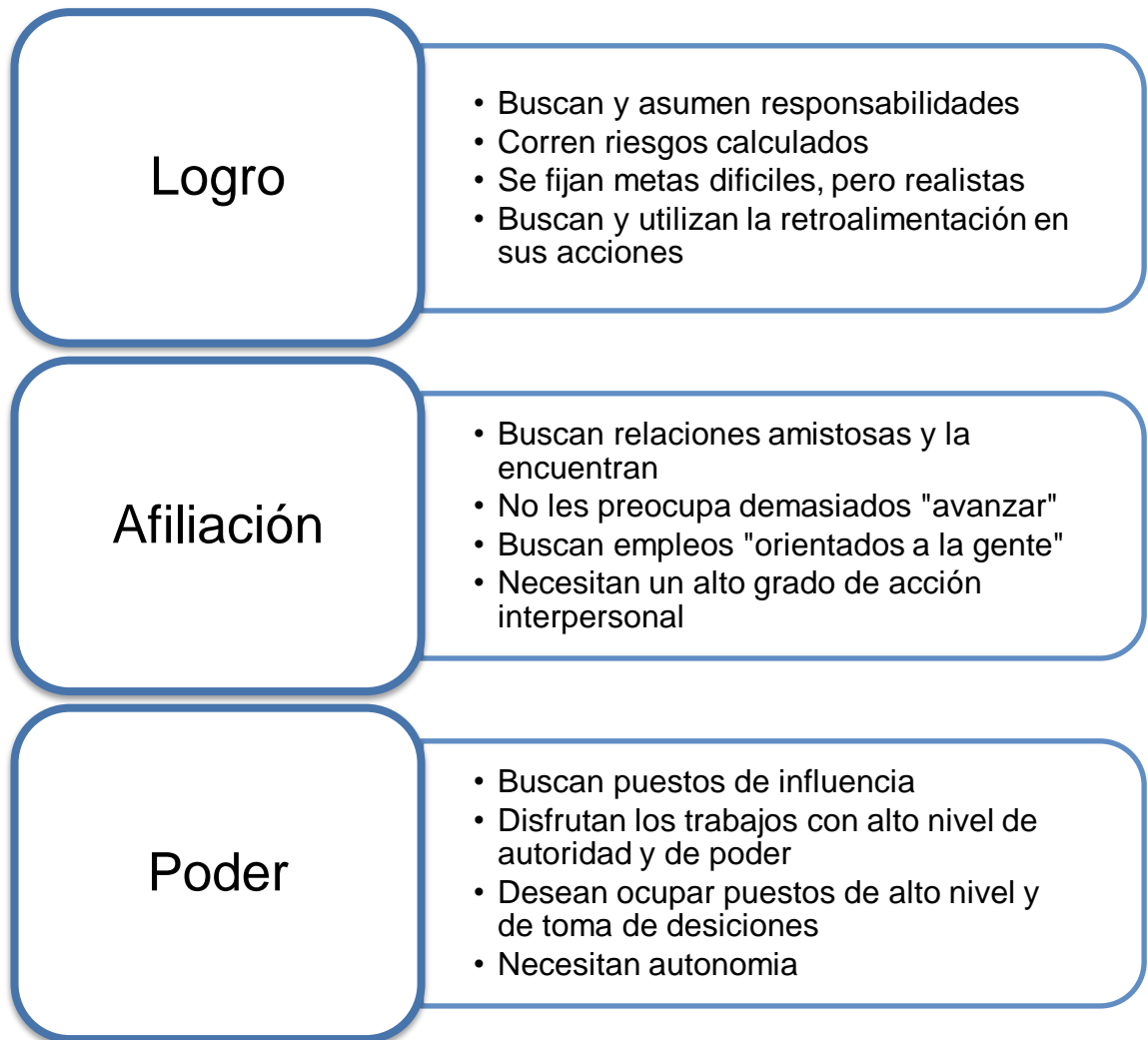
**Figura 5.** Teoría Motivacional de la Expectativa de Vromm

**Fuente:** Robbins & Judge (2009). Comportamiento Organizacional

**Elaborado por:** Autores

### Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland (1987)

(Acuña & Tito, 2015) indicaron que McClelland considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de logro, afiliación y poder.



**Figura 6.** Teoría de los Impulsos Motivacionales de McClelland

**Fuente:** Acuña & Tito (2015) Impacto de la Motivación en la Productividad Empresarial.

**Elaborado por:** Autores

**Motivación hacia el logro.-** Impulso que se enfoca al alcance de objetivos pretendiendo ascender hacia el éxito, por tanto, al ser el éxito un criterio subjetivo, es un impulso individual que se basa en las opiniones del individuo.

La intensidad de labor de los individuos que se enfocan hacia el logro de objetivos la diferencia de otros empleados ya que intensifican su impulso mediante el empleo de esfuerzo y régimen de autocontrol, buscando retroalimentarse constantemente para mejorar sus resultados.

**Motivación hacia la afiliación.-** Magnifica el deseo de aceptación por parte de la sociedad que los rodea; basa su impulso hacia las relaciones con otras personas en las que consideran positivamente las opiniones favorables que se emiten en beneficio de sus acciones, enfocándose en rodearse de más amigos que alimenten su autoestima y mejoren su entorno de trabajo.

La necesidad de afiliación perenne en los gerentes no es idónea para el alcance de objetivos ya que incide directamente en los procesos comunicativos y a la objetividad de las asignaciones, sin embargo, es muy valiosa en la interacción entre empleados ya que representa una adición positiva a los factores que generan un grupo de trabajo.

**Motivación hacia el poder.-** Enfoca su deseo en la influencia que pueda ejercer sobre otros individuos o en la organización en general, motivación que puede tener consecuencias constructivas o destructivas.

Si la visión de poder no es personal, sino más bien institucional, se considera positiva y productiva especialmente en gerentes que estén orientado a la superación de expectativas dentro de un marco de excelencia que permita a la entidad llegar más lejos que la competencia.

### **3.2.2 Productividad**

Representa la interrelación entre insumos y productos durante un periodo de tiempo específico tomando imperativa importancia en la consideración de la calidad. Generalizadamente la productividad sirve como parámetro de evaluación del rendimiento de todas las unidades de trabajo, tanto como maquinarias, establecimientos, grupos laborales y trabajadores. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) definen a la productividad de la siguiente manera: “La productividad representa rendimiento, enfocándose a la parte sistemática”

#### **Beneficios de la Productividad.**

Los puntos fuertes de la productividad son que es una herramienta comparativa favorable para gerentes generales y directores de empresas y para cualquier persona que maneje la producción, ya que realiza esta comparación entre los diferentes niveles del sistema económico y los recursos que se han consumido. Los cambios relacionados con la productividad tienen un impacto significativo en los fenómenos sociales y económicos.

La exclusiva vía para que una entidad pueda desarrollar su crecimiento e incrementar su rentabilidad y ganancias es aumentando su productividad. La herramienta primordial que proporciona una elevada productividad es el empleo de metodología, estudio temporal y una sistematización de remuneraciones. (Andrade, 2012)

#### **Indicadores de Productividad**

La productividad se presenta evaluada en concordancia a tres criterios relacionados con la misma y que son usados con elevada frecuencia:

**Eficiencia.-** Representa el cumplimiento de actividades en relación a sus recursos, como por ejemplo la cantidad de recursos empleados con el número de recursos sujetos a estimación y el nivel de aprovechamiento de los recursos empleados transformándolos en bienes.

La eficiencia y su vinculación con la productividad basan exclusivamente su enfoque a la cantidad producida, buscando cumplir las metas y objetivos de la organización dentro de las proyecciones establecidas cumpliendo los presupuestos registrados y todos los factores considerados para la producción.

**Efectividad.-** Se establece entorno a la relación existente entre los resultados alcanzados y aquellos propuestos, donde se toma la cantidad como criterio único en favor de los objetivos que se han planificado, e imprime mayor importancia al resultado sin considerar el costo o medio para alcanzarlo; establece su finalidad entorno a la producción de mayores y mejores bienes.

**Eficacia.-** Mide las repercusiones de lo que se ejecuta ya sea del bien o servicio prestado, considerando además de la efectividad total en cuanto a cantidad y calidad, el grado de satisfacción que representa para el cliente y el mercado.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) manifestaron que “en base al análisis de los indicadores previamente descritos, la independencia de todos no puede ser estimada, ya que mediante la unión de los mismos otorgan la medición total de los resultados”.

### **3.2.3 Teorías del Clima Organizacional**

El ambiente en el cual se desarrollan las actividades es de gran importancia para aumentar la productividad, a través de la satisfacción de los empleados. El clima laboral juega un papel muy importante dentro de una organización, convirtiéndose en una fortaleza o amenaza para alcanzar los objetivos propuestos. Por esto, las autoras hacen referencia a diferentes teorías que sustentan la importancia del clima empresarial.

## **La Teoría de Clima Organizacional de Likert (1968)**

(Rodríguez, 2016) señalo que la teoría del Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Según (Sandoval, 2004) Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

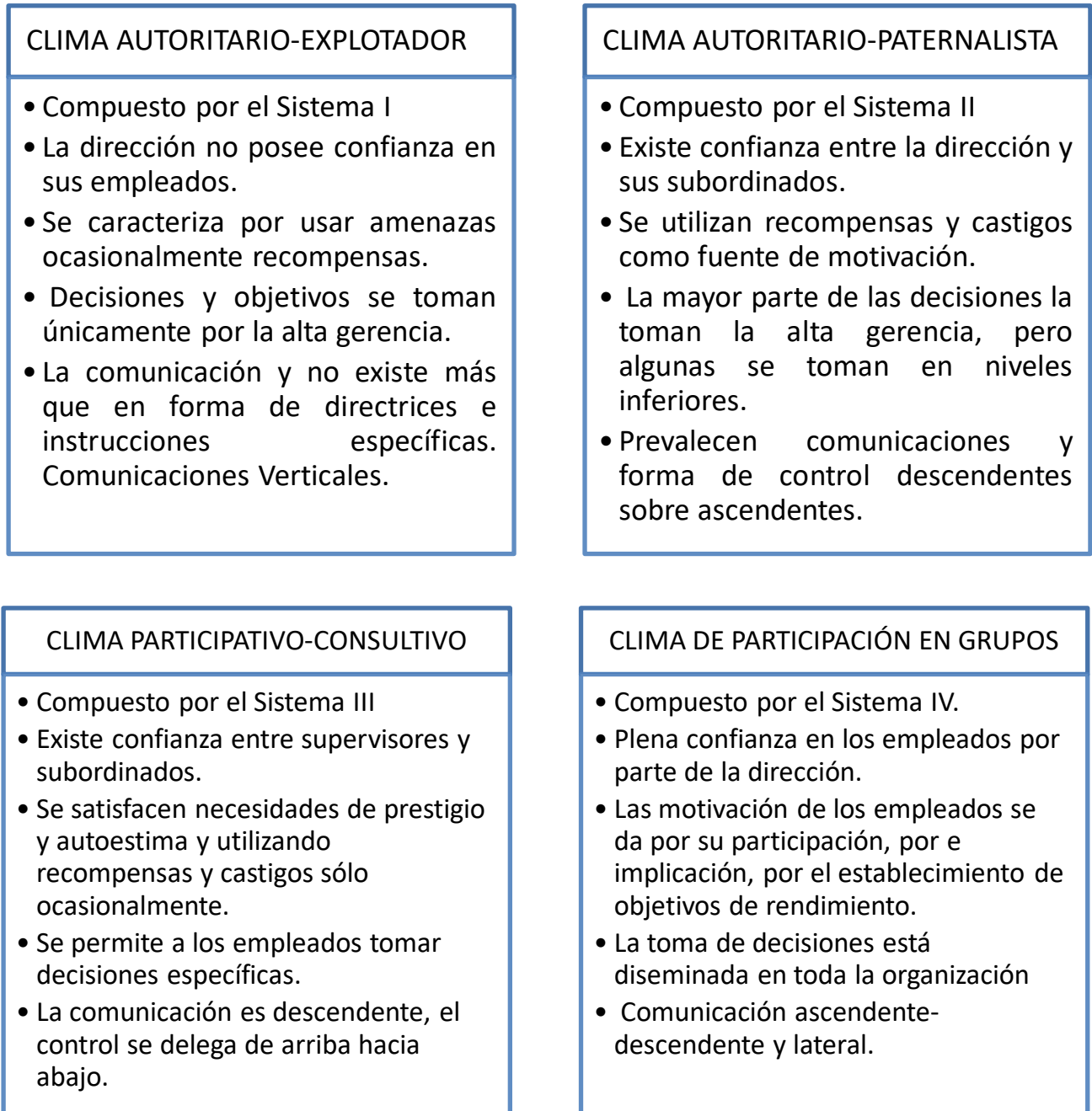
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Capacitación y adiestramiento. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento de la planificación así como la formación deseada.  
(p. 85)

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) Mencionó que Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

- **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- **Variables Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- **Variables Finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.



La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional:



**Figura 7.** La Teoría de Clima Organizacional de Likert  
**Fuente:** Chiavenato (2011) Administración de Recursos Humanos.  
**Elaborado por:** Autores

## **Escala de Likert**

(Llauradó, 2014) menciona que es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

### **Usos de los Items de Likert**

Podemos utilizar el ítem Likert para medir diferentes actitudes de un encuestado. Por ejemplo, podemos emplearlo para descubrir:

- El nivel de acuerdo con una afirmación.
- La frecuencia con la que se realiza cierta actividad.
- El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.
- La valoración de un servicio, producto, o empresa.
- La probabilidad de realizar una acción futura.

### **¿Cómo tratar los resultados?**

(Llauradó, 2014) indica que una vez terminado el cuestionario, cada ítem puede ser analizado separadamente o bien, en determinados casos, las respuestas de un conjunto de ítems Likert pueden sumarse y obtener un valor total. El valor asignado a cada posición es arbitrario y lo determinará el propio investigador/diseñador de la encuesta. Dado este valor, podremos calcular la media, la mediana, o la moda. La mediana y la moda son las métricas más interesantes, dado que hacer una interpretación de la media numérica si manejamos categorías como "de acuerdo" o "en desacuerdo", no nos aportará mucha información.

Normalmente, en investigación comercial, los datos obtenidos los trataremos como un intervalo, no como datos ordinales, si bien cabe señalar que en la literatura científica hay un amplio debate metodológico al respecto.

### **Construcción de una escala Likert**

(García, Aguilera, & Adriana, 2011) indica que la escala de Likert está destinada a medir actitudes; predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos o bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etc.

Los pasos que se siguen en la construcción de una escala de Likert, son:

1. Descripción de la actitud o variable que se va a medir.
2. Construcción de una serie de ítems relevantes a la actitud que se quiere medir. Este paso se conoce también con el término de “operacionalización de la variable”.
3. Administración de los ítems a una muestra de sujetos que van a actuar como jueces, para que les asignen puntajes, según su sentido positivo o negativo.
4. Se asignan los puntajes totales a los sujetos de acuerdo al tipo de respuesta en cada ítem (la suma es algebraica).
5. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada. Cálculo de los puntajes escalares individuales.
6. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los que resulten inadecuados.
7. Construcción de la escala final, con base en los ítems seleccionados.
8. Categorización jerárquica de la escala.
9. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala. (p. 4-5).

### **Teoría de Litwin y Stringer (1968)**

(Acosta & Venegas, 2010) hacen referencia a Litwin y Stringer quienes fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

**Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

**Recompensa.** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Calor.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Apoyo.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

**Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

**Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Teoría de Pritchard y Karasick (1973)**

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas. Las onces dimensiones que se encontraron son las siguientes:

**Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

**Conflicto y cooperación.** Está dimensión se refiere al nivel de colaboración que observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

**Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

**Rendimiento.** Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

**Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

**Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferentes jerarquías (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

**Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Sandoval, 2004)

Por su parte, (Brunet, 2011) cita a Halpin y Crofts (1963) en la cual elaboraron un cuestionario de clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

**Desempeño.** Esta dimensión mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.

**Obstáculos.** Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.

**Intimidad.** Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

**Espíritu.** Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

**Actitud distante.** Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.

**Importancia de la producción.** Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.

**Confianza.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

**Consideración.** Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

### 3.2.4 Satisfacción Laboral

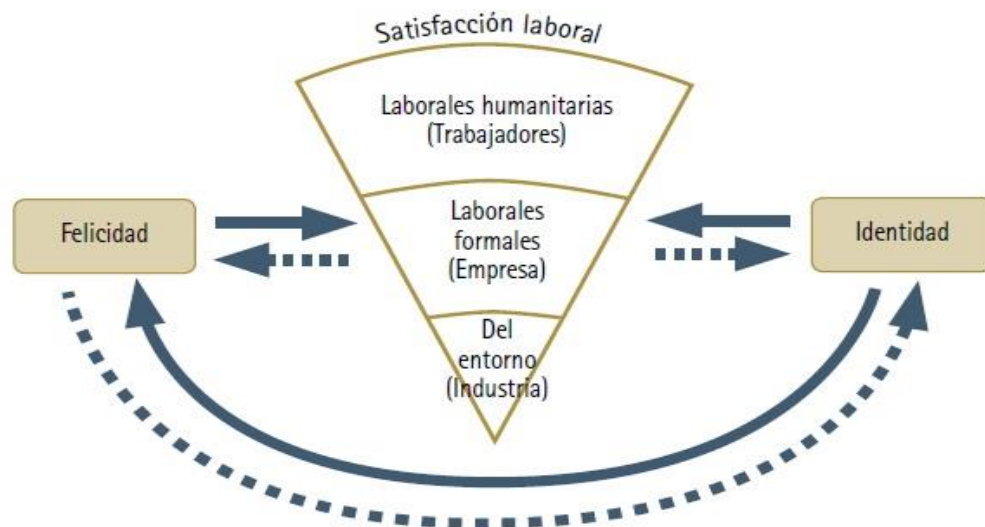
La satisfacción laboral se la puede describir bajo el concepto enunciado por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) en su libro Administración: Una perspectiva Global y Empresarial: “La satisfacción laboral connota la satisfacción que se experimenta al haber alcanzado un objetivo o meta”.

La satisfacción laboral comprende una gama de sentimientos y emociones favorables que los empleados experimentan dentro del área del trabajo en base a sus acciones, lo cual representa una actitud afectiva en cuanto a características positivas, o desagrado en cuanto a aquellas negativas y que se ven relacionadas en base a actitudes en los trabajadores como las siguientes:

**Dedicación al trabajo.** Nivel de empeño e inversión de tiempo en el trabajo, el cual representa el sentimiento intrínseco del empleado en cuanto a su concepto de laboral, en el cual consideran el cumplimiento de las metas como satisfactorio y creen fielmente en la ética laboral, por tanto tiene necesidades de crecimiento altas y se sienten a gusto con la participación en toma de decisiones; por consiguiente son puntuales, nunca faltan y tiene predisposición a trabajar en sobretiempo logrando un alto grado de productividad.

**Compromiso organizacional.** Nivel de lealtad y de identificación que el empleado muestra hacia la organización, con participación activa dentro de ella y visionando una larga permanencia dentro de la entidad.





**Figura 8.** Satisfacción Laboral

**Fuente:** Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) Una perspectiva Global y Empresarial.

El sentido de pertenencia y de afiliación con la misión, visión y objetivos de la empresa y su constante empeño en la consecución de los mismos hacen que el empleado busque su permanencia indefinida dentro de la empresa, compromiso que se muestra en mayor medida en trabajadores con mayor antigüedad dentro de la entidad, y que muestran un gran nivel de apego a las políticas empresariales y excelente desempeño productivo.

**Estado de ánimo en el trabajo.** El dinamismo de los sentimientos de los trabajadores en cuanto a su percepción de trabajo se denomina estado de ánimo laboral, el cual puede variar de naturaleza e intensidad, manifestando estado de ánimo positivo frente a actitudes de trabajo favorables y que generan energía, entusiasmo y pro actividad; por tanto, los empleados con mejor estado de ánimo se presentarán más serviciales, productivos, creativos, cooperativos y con un menor nivel de ausentismo. (Davis & Newstron, 2013)

Existen varias características que inciden en la percepción del empleado, las cuales se generan en base a ciertos parámetros los cuales se muestran a continuación:

### **Características del empleado**

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

### **Situaciones laborales**

- Las condiciones de plazas laborales previas.
- Referencia central a ciertos grupos.
- Análisis de los empleados sujetos a comparaciones sociales.

### **Cómo expresan los empleados su insatisfacción**

El trabajador que se evidencia insatisfecho, mostrará claras actitudes que sacarán a relucir su estado de insatisfacción, como por ejemplo quejas, insubordinación, falta de cumplimiento de sus responsabilidades, robo propiedades, entre otras situaciones negativas que afectan a la empresa.

Estas actitudes se las puede resumir como cuatro respuestas agrupadas en dos dimensiones como lo son la constructividad / destructividad y actividad /pasividad. (Fuentes, 2012)

- **Salida.** Se produce un abandono de la identidad por parte del individuo.
- **Voz.** Intento de mostrar mejoras de las condiciones, considerando sugerencias activa y constructiva de mejoras sometiendo a análisis los problemas y dialogándolos con la directiva de la empresa para mejorar el nivel de satisfacción tanto laboral como grupal, formando sindicatos.
- **Lealtad.** Acción pasiva en la que el empleado espera con cautela y optimista que la situación de la empresa mejore, defendiéndola de críticas externas y confiando en que los directivos de la entidad tomarán las medidas necesarias y correctas en beneficio tanto de la organización como de los empleados.
- **Negligencia.** Acción pasiva en la que el empleado espera con indiferencia el empeoramiento de la situación dentro de la empresa,

cayendo en el ausentismo, retrasos permanentes, esfuerzo ínfimo o nulo y elevando su número de errores durante la ejecución de sus actividades.

La rotación y negligencia al verse afectadas directamente por las variables de desempeño, influyen de forma directa a la estructura y productividad de la empresa, sin embargo con las correctas e idóneas respuestas se puede mitigar su afectación, ya sea por parte del empleado como del empleado, ambos manifestando conductas constructivas en la que todas las partes ganen, como por ejemplo la creación de sindicatos los cuales representan el deseo de permanencia de los trabajadores y el sentido de afiliación que poseen hacia la entidad, pero que no obstante les brinda la plataforma favorable para expresar sus descontentos y negociar cualquier cambio o solicitud pertinente para que se asegure el bienestar de las unidades de trabajo y de esta manera se les brinde la satisfacción laboral necesaria para continuar con honestidad, esfuerzo, lealtad y pro actividad las actividades que desempeñan en la empresa.

### **Satisfacción con el Trabajo en Si - Reto del Trabajo.**

Conforme se presenten los factores ambientales atenuantes se genera la satisfacción misma del empleado, asunto analizado por Hackman y Oldham quienes efectuaron una encuesta de diagnóstico a empleados de diferentes cargos ocupacionales gracias a la cual pudieron identificar cinco ejes dimensionales:

- **Variedad de habilidades.** El nivel en el que cierto cargo ocupacional requiera de una diversidad de actividades para efectuar una labor, lo que evidencia el empleo de una gama de habilidades poseídas por el trabajador.
- **Identidad de la tarea.** Nivel de visibilidad del resultado de una labor realizada en un proceso constante de principio a fin.

- **Significación de la tarea.** Nivel de impacto social o emocional en la vida de los integrantes de la organización o en el entorno externo a ella.
- **Autonomía.** Nivel de libertad que proporciona el cargo ocupacional el cual brinda independencia en la toma de decisiones y empleo de herramientas necesarias para la ejecución de su labor.
- **Retroalimentación.** Información directa y concisa que adquiere el trabajador acerca de su desempeño y efectividad laboral gracias al desarrollo mismo de las actividades que ejecuta. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Un empleado prefiere el trabajo que le da libertad para desarrollar plenamente sus habilidades, realizar muchas tareas, con libertad y autonomía y, sobre todo, le permite recibir comentarios a favor de su profesionalismo, lo que crea un problema leve que es la satisfacción personal.

El asignar actividades de acuerdo a las capacidades permite al empleado hacer pleno uso de sus facultades y habilidades creando una mayor satisfacción laboral; las actividades deben ser cuantificadas y no presentar excesiva dificultad por cuanto puede generar una reacción inversa al evidenciarse frustración por el incumplimiento de los objetivos y por tanto insatisfacción laboral.

### **Sistemas de Recompensas Justas**

Las recompensas justas se muestran conforme a parámetros comparativos sociales que se presenten en la organización que permiten al empleado percibir una situación de equidad o inequidad, por tanto las recompensas que pueden ser extrínsecas como el sistema de salarios y las políticas de ascenso o las intrínsecas que son aquellas que el trabajador experimenta en su psiquis como el orgullo y sentimiento de competencia cuando ejecuta a cabalidad una tarea que se le ha encomendado. (Fuentes, 2012) mencionó que deben ser proporcionadas en igualdad y que no sea vean expuestas a ambigüedades para que cada uno de los empleados se sienta

recompensado conforme a su desempeño de manera equitativa conforme al entorno tanto interno como externo.

**Satisfacción con el Salario.-** La compensación física que perciben los empleados en cuanto a su actividad laboral viene representada económicamente por medio de sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones, de tal manera que la administración del personal por medio de este recurso vital garantiza certeramente la satisfacción de los empleados ya que la entidad puede mantener constante la fuerza de producción.

Diversos análisis han evidenciado que la compensación salarial que no cumple con las expectativas del sujeto es la mayor causa de la insatisfacción laboral, ya que genera comparaciones sociales internas y externas las cuales brindan un panorama acerca de cómo deberían ser remunerados.

**Satisfacción con el sistema de Promociones y Ascensos.-** El crecimiento personal se manifiesta en base a las promociones y ascensos los cuales otorgan un mayor grado de responsabilidad y un incrementado estatus social del trabajador. Conforme a la consecución de este objetivo destinado a los empleados, es idóneo un establecimiento de políticas justas y libres de ambigüedades lo cual proporcionará satisfacción a los empleados. Si no se diera el entorno remunerativo necesario y acorde al ambiente externo e interno, ocasionará descontento y una disminución en la productividad culminando en un deterioro de la calidad del ambiente de trabajo, disminuyendo el desempeño, elevando el número de quejas, el ausentismo y la rotación.

Las referencias positivas acerca de la empresa serán presentadas gracias a los empleados que se muestren satisfechos, los cuales fomentarán el trabajo en equipo brindando apoyo a los integrantes del grupo laboral e incrementando sus esfuerzos más allá de las tareas asignadas.

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas. (Fuentes, 2012)

**Efectos de la satisfacción laboral.-** El efecto que genera la satisfacción en el empleado en el desempeño de sus actividades laborales es precisamente el factor de máximo interés de los administradores ya que es de gran importancia para el impacto que provoca en la productividad y en la eliminación de deficiencias. (Robbins & Judge, 2009)

**Satisfacción y productividad.-** Se determina variables o puntos de vista que se tiene sobre la relación satisfacción-productividad se la puede indicar de la siguiente manera un colaborador que se sienta cómodo y satisfecho en el lugar de su trabajo, reflejará una productividad mejor y efectiva. Se tiene como resultado una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del trabajador no se encuentra limitado o se encuentra controlado por factores externos. La productividad de un trabajador en cargos donde se utilice maquinaria, donde la actividad es influida debido a la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción.

Las organizaciones con empleados más satisfechos son más eficaces, los estudios están enfocados en los trabajadores más que en cualquier organización, y que las medidas de nivel individual de la productividad no se todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

**Satisfacción y ausentismo.-** El ausentismo es una de las mayores dificultades que presenta una empresa a causa de enfermedades como principal motivo para que se recurra a este permiso especial, del cual se aprovechan los trabajadores insatisfechos al no verse castigados por dichas ausencias.

El ausentismo voluntario es aquel que suele acontecer bajo planeación de los empleados insatisfechos, los cuales comúnmente suelen concurrir a estas faltas los días lunes o viernes y se dan básicamente por una baja motivación y paupérrima actitud de compromiso para la labor en que se desempeñan; por otra parte las faltas involuntarias, es decir casos reales en los que el empleado padece una enfermedad, puede resultar predecible y minimizado siempre y cuando el empleado propenso a trabajar para la entidad se someta a exámenes médicos previos que provean de la información necesaria acerca del estado de salud del paciente, así como la verificación de su expediente laboral predecesor.

Otra de las acciones negativas que ejecuta un empleado insatisfecho entorno a su productividad son los denominados retardos, es decir cuando el empleado llega tarde y no se encuentra presente desde el inicio de la jornada laboral lo cual es otra forma de ausentismo ya que el compendio de minutos e inclusive horas de falta de productividad alteran el proceso de ejecución de actividades no solo a nivel individual ya que el individuo estaría trabajando menos tiempo y de esta manera no alcanzaría a cumplir sus labores en la jornada laboral establecida.

Por otro lado, el ausentismo altera el curso de las relaciones de producción con otros compañeros de la entidad, lo cual retrasa el proceso en su totalidad si la producción total dependiera de la labor del empleado como uno de los engranajes para el resultado final. Si bien estos retrasos pueden ser involuntarios, cabe recalcar que es de imperativa importancia anularlos ya que representan una clara actitud negativa producto de la insatisfacción laboral y falta de compromiso con la entidad lo cual requiere una severa intervención gerencial.

**Satisfacción y rotación.-** La rotación es una de las respuestas negativas que provocan un mayor impacto en la organización, ya que incide directamente a la estructura de la organización al desarmar el establecido esquema productivo al no mostrarse completo el engranaje productivo y por esta razón tiende a mermarse la continuidad del mismo. Varios factores inciden en esta intensa correlación negativa que presenta la rotación con la satisfacción laboral, como las expectativas no cumplidas en el trabajo, el mercado laboral y sus oportunidades, el sentido de pertenencia, entre otras atenuantes las cuales ejercen un valor preponderante en la toma de decisión que comprende abandonar el trabajo actual para concurrir a otro.

El empleado se ve sometido a un moderador de importancia como lo es la relación satisfacción-rotación y que según análisis gira en torno al desempeño, factor que se puede evidenciar cuando se manifiesta un desempeño mayor en el individuo el cual estará menos propenso a abandonar el trabajo, debido a que presenta un mayor nivel de satisfacción el cual hace que su rendimiento sea elevado porque puede notar que sus expectativas salariales como de motivación intrínseca se hallan cumplidas a cabalidad.

Debido a estas atenuantes, las organizaciones suelen emplear considerables estrategias para conservar a sus empleados en nómina, ya que no les resulta favorable el constante freno productivo que representa la rotación, por tanto brindar la satisfacción laboral mediante reconocimientos salariales, verbales, con oportunidades de desarrollo personal y profesional y un ameno e idóneo ambiente de trabajo es de vital importancia para que el empleado sienta que su esfuerzo y ardua labor está siendo recompensada y se afilie personal y emocionalmente a la empresa, lo cual crea fidelidad y descarta la rotación.

Contrario a esto, en ciertos casos los empleados que muestren un mayor grado de insatisfacción y por ende se evidencien menos productivos serán aquellos que recibirán mayor presión por parte de los trabajadores para que de manera voluntaria aceleren el proceso de rotación ya que son



considerados unidades de talento humano innecesarias para el objetivo de los procesos productivos de la entidad; la empresa hará ínfimos o nulos esfuerzos para conservarlos ya que en estas circunstancias les resulta favorable que se presente la rotación para encontrar el personal idóneo para las actividades de la compañía.

Conforme a este aspecto, también se puede evidenciar que muy aparte de la satisfacción laboral como factor determinante para que se presente la rotación, otro aspecto intrínseco muy importante es la disposición general de una persona hacia la vida, es decir se muestra más propensa a desprenderse de su zona de confort para enfrentarse a nuevos retos, por tanto entre dos personas que se muestren insatisfechas aquella que evidencie una mayor disposición hacia la vida será aquella que deje el trabajo, mientras que la otra permanecerá estática ya que no tiene mayor interés en emprender otras experiencias ni cambiar su estilo de vida simplemente porque no tiene el ánimo ni la iniciativa necesaria.

### **Teoría del Ajuste en el Trabajo**

La teoría del ajuste en el trabajo enfoca su esencia en la interacción entre el individuo y el ambiente, conceptualizando la correspondencia que existe entre ambos manteniendo la continuidad y dinamismo de los procesos, siendo una de las teorías con estructura más completa y de las más empleadas en el cumplimiento de necesidades. (Carrasco, 2013)

El concepto de satisfacción no solo abarca el plano referente y exclusivamente dedicado a suplir las necesidades y requerimientos de los trabajadores ya que el contexto es global y recíproco conforme al entorno de la entidad, donde se debe atender no solo a las necesidades pues además son importantes los valores de los trabajadores, los cuales indican la existencia de tres variables dependientes las cuales son:

- El tiempo de labor en la entidad
- Resultados idóneos
- La satisfacción laboral que experimenta el trabajador

Por su parte las variables independientes vienen representadas en forma de:

- Los posibles refuerzos destinados a cargos
- El enfoque de necesidades y valores inherentes del individuo
- Compendio de destrezas y habilidades del individuo
- La congruencia entre las destrezas y habilidades del individuo
- El requerimiento de destrezas y habilidades conforme al cargo

### **Teoría del Grupo de Referencia Social.**

Esta teoría se centra en la toma de un marco de referencia por parte de los empleados para la correspondiente evaluación de su labor concorde a las normas de un grupo referencial en base al entorno socio-económico del ambiente laboral, las cuales fomentaran las percepciones laborales y brindarán la información necesaria para que se experimente el sentimiento de satisfacción.

### **Teoría de la Discrepancia**

En esta teoría se toma en consideración la jerarquía de valores inherentes de cada persona, los cuales son esenciales para la obtención de la satisfacción laboral la cual es alcanzada mediante el desempeño que ejecuta con ahínco el empleado, por este motivo las emociones son las variables que propician estos valores que a su vez son elementos esenciales para el desarrollo de actividades laborales honestas, eficaces y eficientes para el beneficio propio del individuo como para organización en su totalidad.

Por tanto, en el ámbito de esta teoría la satisfacción laboral es netamente perspectiva acorde a dichos valores los cuales deben poseer un alto grado de congruencia con los requerimientos del trabajador.

### **Teoría de los Eventos Situacionales**

La teoría de eventos situacionales analiza la razón de ciertos casos incongruentes en que la satisfacción laboral no se presenta conforme a las necesidades suplidas, es decir salarios justos, promociones, ambiente laboral adecuado, las cuales sin embargo no dejan totalmente satisfechos a los

trabajadores a pesar de que existen otros integrantes de la fuerza laboral que si se muestran contentos con todo el entorno laboral idóneo que se les presenta; de esta manera el postulado que se deduce de estas eventualidades es que existen dos factores esenciales para que sucedan estos acontecimientos:

- Características situacionales
- Eventos situacionales

**Características situacionales**, que comprende toda la información acerca de los beneficios que recibirá el empleado conforme a su trabajo y que son manifestados previamente a la contratación.

**Eventos situacionales**, información que no es pre-evaluada y que es otorgada con el transcurso de la actividad laboral, las cuales presentan datos que pueden ser inesperados para el trabajador, ocasionándole sorpresa; de esta manera las características situacionales son generalizadas mientras que los eventos situacionales son específicos.

**Conforme** a estas atenuantes, la teoría asume que el compendio de la satisfacción laboral se da gracias a respuestas emocionales acordes a situaciones generales o específicas que acontecen en la organización. (Carrasco, 2013)

Las teorías presentadas en este capítulo, tienen relación directa con el tema principal de esta investigación, las cuales ayudaran a discernir información necesaria para determinar la metodología adecuada en este estudio.

### **3.3 Bases Conceptuales**

Es importante que se tenga una clara la visión, sobre ciertos conceptos específicos, a fin de que se desarrollen adecuados aspectos de resolución de conflictos y en el emprendimiento de estrategias laboral, esto es, conseguir que los empleados tengan en su mente el mismo objetivo a fin de alcanzarlo. Por ello se toma en consideración los criterios de varios autores.

**Clima organizacional.-** Es la percepción de los empleados sobre el ambiente que los rodea en su sección, departamento y empresa en general, que influye de manera directa en el comportamiento, conducta y sentimientos. (Arosemena, 2013)

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones*, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización. (Brunet, 2011)

(Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2006) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

**Motivación.-** (Gonzales, 2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

(Ruiz, Gago, Garcia, & Lopez, 2013) afirmaron que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o

por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

**Liderazgo.-** De acuerdo con (Munch, 2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir de forma positiva en las personas o en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. (Gonzales, 2008)

**Comunicación** (Fonseca, 2008) define que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según (Fischman, 2000) mencionó que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo "bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización" (p. 110).

**Desempeño laboral.-** Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011) es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos.

**Productividad laboral.-** (Andrade, 2012) define que “las características técnicas de la productividad se dan conforme a la existencia de maquinaria y equipo, contando el recurso humano como factores que inciden directamente en ella”.

**Satisfacción laboral.-** Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. Citado por (Fuentes, 2012)

Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. (Uria, 2011).

**Área de trabajo:** se refieren a la agrupación de ventanas en su escritorio. Puede crear varias áreas de trabajo, que actúan como escritorios virtuales. Las áreas de trabajo están destinadas a reducir el desorden y hacer que el escritorio sea sencillo de examinar. (The Gnome Project, 2014)

**Higiene del trabajo.** Es el método orientado al reconocimiento, evaluación y control de los factores de riesgo (físicos, químicos, biológico, ergonómicos y psicosociales) que se generan en el ambiente de trabajo y que causan enfermedad o deterioro del bienestar físico, biológico y psíquico del trabajador. (Cadena, 2014).

**Incidente:** Eventos relacionado con el trabajo en que la lesión o enfermedad (a pesar de la severidad) o fatalidad ocurren, o podrían haber ocurrido. (Salvador, 2015)

**Prevención:** Conjunto de procesos que estimulan el desarrollo humano y que con ello tratan de evitar la aparición y proliferación de problemas socialmente relevantes. (OMS, 2016)

**Psicosociología laboral.** Ciencia que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, mejorando ese comportamiento y haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad. (Caisachana, 2014)

**Puesto de trabajo.** Conjunto de actividades tipificadas en el profesiograma del contrato de trabajo, que son efectuadas por un trabajador de una categoría laboral determinada y que implican un tiempo y espacio específico sin que necesariamente sea un puesto fijo o estacionario. (Durand, 2012)

**Relación de trabajo:** Es una noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada el empleado o el asalariado (o, a menudo, el trabajador), y otra persona, denominada el empleador, a quien aquélla proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración. (OIT, 2006)

**Responsabilidad:** Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. (UCAZ, 2017)

**Riesgo:** se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Son los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad. (CIIFEN, 2017)

**Riesgo de trabajo:** Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo. (Cadena, 2014).

**Salud:** Es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, (OMS, 2012)

**Salud en el trabajo:** La salud en el trabajo debe orientarse hacia la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones; la prevención de la pérdida de la salud de los trabajadores por causa de sus condiciones de

trabajo; la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de factores externos. (Camacho, 2014).

**Seguridad:** Proviene del latín *securitas*, que a su vez deriva de *securus* (sin cuidado, sin precaución, sin temor a preocuparse), que significa libre de cualquier peligro o daño, y desde el punto de vista psicosocial se puede considerar como un estado mental que produce en los individuos (personas y animales) un particular sentimiento de que se está fuera o alejado de todo peligro ante cualquier circunstancia. La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegidas, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica. (Venemedia., 2014 )

**Seguridad y salud ocupacional:** Condiciones y factores que afectan al bienestar de empleados, trabajadores temporales, personal contratista, visitantes y cualquier otra persona en el lugar de trabajo. (Velasco, 2012)

**Sobreesfuerzo:** son consecuencia de una exigencia física excesiva en el desarrollo de fuerza mecánica para realizar una determinada acción de trabajo. Éste supone una exigencia de fuerza que supera a la considerada como aceptable y sitúa a la persona en niveles de riesgo no tolerables. Un gran porcentaje de los accidentes laborales se producen por sobreesfuerzos, malas posturas y microtraumatismos repetidos. Dentro de los fenómenos más comunes originados por el sobreesfuerzo están los trastornos musculoesqueléticos, los cuales generan lesiones tanto en músculos, tendones y huesos. (Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), 2016)

**Trabajador:** Son trabajadores las personas que voluntariamente prestan sus servicios retribuidos, por cuenta ajena, dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario. (Zambrano J. M., 2012)



Claramente estas definiciones de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

### **3.4 Base Legal**

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas, ya sea social o legal; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto, de tal manera que se las incluye. Las leyes y códigos del Ecuador enmarcan motivación, incentivos, un adecuado ambiente laboral que protege la integridad del empleado y obliga al empleador a cumplir.

#### **Constitución de la Republica de Ecuador (2008)**

Es importante destacar que todos los trabajadores deben contar con instalaciones de trabajo que pueda garantizar su salud y su bienestar social, físico y mental, debido a que los mismos constituyen derechos constitucionales.

**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza del Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (Constitucion de la Republica de Ecuador , 2008)

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un

trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitucion de la Republica de Ecuador , 2008).

La Constitución Política del Ecuador 2008, en su Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección Tercera: Formas de Trabajo y su Retribución, señala en el Art. 326, los principios con los cuales debe cumplir las condiciones laborales con la cuales debe contar todo trabajador en sus numerales 5 y 6.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley. (Constitucion de la Republica de Ecuador , 2008).

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, establece la obligatoriedad de contar con una Política de Prevención, así como la gestión de Riesgos Laborales, además de las obligaciones y derechos de empleadores, trabajadores y personal vulnerable.

## **Capítulo II Política de Prevención de Riesgos Laborales**

Art. 4.- En el marco de sus Sistemas Nacionales de Seguridad y Salud en el Trabajo, los Países Miembros deberán propiciar el mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, a fin de prevenir daños en la integridad física y mental de los trabajadores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo. Para el cumplimiento de tal obligación, cada País Miembro elaborará, pondrá en práctica y revisará periódicamente su política nacional de mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Dicha política tendrá los siguientes objetivos específicos:

- a) Propiciar y apoyar una coordinación interinstitucional que permita una planificación adecuada y la racionalización de los recursos; así como de la identificación de riesgos a la salud ocupacional en cada sector económico;
- b) Identificar y actualizar los principales problemas de índole general o sectorial y elaborar las propuestas de solución acordes con los avances científicos y tecnológicos;
- c) Definir las autoridades con competencia en la prevención de riesgos laborales y delimitar sus atribuciones, con el propósito de lograr una adecuada articulación entre las mismas, evitando de este modo el conflicto de competencias;
- d) Actualizar, sistematizar y armonizar sus normas nacionales sobre seguridad y salud en el trabajo propiciando programas para la promoción de la salud y seguridad en el trabajo, orientado a la creación y/o fortalecimiento de los Planes Nacionales de Normalización Técnica en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo;
- k) Supervisar y certificar la formación que, en materia de prevención y formación de la seguridad y salud en el trabajo, recibirán los profesionales y técnicos de carreras afines. Los gobiernos definirán y vigilarán una política en materia de formación del recurso humano adecuada para asumir las acciones de promoción de la salud y la prevención de los riesgos en el trabajo, de acuerdo con sus reales necesidades, sin disminución de la calidad de la formación ni de la prestación de los servicios. Los gobiernos impulsarán la certificación de calidad de los profesionales en la materia, la cual tendrá validez en todos los Países Miembros. (Instrumento andino de seguridad y salud ocupacional, 2000)

### **Capítulo III: Gestión de la Seguridad y Salud en los centros de trabajo - Obligaciones de los empleadores**

Art. 11.- En todo lugar de trabajo se deberán tomar medidas tendientes a disminuir los riesgos laborales. Estas medidas deberán basarse, para el logro

de este objetivo, en directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y su entorno como responsabilidad social y empresarial. Para tal fin, las empresas elaborarán planes integrales de prevención de riesgos que comprenderán al menos las siguientes acciones:

- a) Formular la política empresarial y hacerla conocer a todo el personal de la empresa. Prever los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de seguridad y salud en el trabajo;
  
- i) Establecer los mecanismos necesarios para garantizar que sólo aquellos trabajadores que hayan recibido la capacitación adecuada, puedan acceder a las áreas de alto riesgo;

### **Código de trabajo**

El Código de Trabajo es una de las normas que regula la relación entre el trabajador y empleador y esta regula bajo qué condiciones se debe realizar el desempeño de la labor.

Código de trabajo: Título IV de los riesgos del trabajo: Capítulo I Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005).

### **Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo**

**Art. 1.- Ámbito de aplicación.** - las disposiciones del presente reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

**Art. 11.- Obligaciones de los empleadores.** - Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

Es pertinente mencionar que el reglamento en las obligaciones del empleador debe contemplar su responsabilidad en entrega de material didáctico e informativo que contemple todas las orientaciones necesarias para el trabajador para que desempeñe una labor libre de riesgos y señale las advertencias que deben ser tomadas en cuenta por el trabajador y que de ocurrir accidentes o enfermedades ocupacionales el empleador esté exento de responsabilidad.

Independientemente de las leyes que se han propuesto, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, las autoras consideran, luego de revisar estas leyes, que éstas se basan en distintas teorías e investigaciones referentes al tema del presente estudio.

## **4. Metodología de la Investigación**

En el desarrollo de este capítulo se determina el método adecuado, con el cual se puede obtener la información necesaria del tipo de clima organizacional de la empresa; además se define el tipo de investigación apropiado para el desarrollo del proyecto. Finalmente, se establecen las técnicas investigativas como: la observación, entrevistas y encuestas, elaborando preguntas enfocadas al objetivo de este proyecto que busca dar un cambio de mejora en el clima organizacional y por ende excelente desempeño del personal, que permitirán obtener mejores resultados dentro de la organización.

### **4.1 Métodos de investigación**

#### **4.1.1 Mixto**

La presente investigación es de enfoque mixto, considerándose cualitativo debido a que se quiere conocer la percepción de los colaboradores y mandos medios acerca del clima laboral que tiene la empresa; la misma que se convertirá en cuantitativo, ya que dicha información será representada de forma numérica para un análisis profundo.

#### **4.1.2 Deductivo**

La presente investigación es de enfoque deductivo, ya que tiene como base la Teoría de Clima Organizacional de Likert. Esta teoría presenta variables consideradas como parámetros para llevar a cabo el estudio.

### **4.2 Tipo de Investigación**

#### **4.2.1 Descriptivo**

Esta Investigación es de tipo descriptivo, ya que se desea conocer y analizar el clima organizacional de “La Fabril”, a través de la descripción exacta de procesos, actividades, políticas, comportamiento de los altos mando y colaboradores.

### **4.3 Variable de Interés**

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer variables que permitan facilitar su evaluación, para esto se hace referencia a las 8 dimensiones que considera la Teoría de Likert:

#### **4.3.1 Métodos de Mando**

De acuerdo a la teoría de Likert esta variable hace referencia al tipo de liderazgo y autoridad impartido en una organización que influye en los colaboradores. En esta dimensión se desea conocer y medir la gestión de liderazgo de los altos mandos, que sus acciones generen confianza, libertad y respeto en sus colaboradores.

#### **4.3.2 Motivación**

Esta variable mencionada por Likert establece mecanismos que propone la empresa con el objetivo de motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades. En esta dimensión se desea conocer la forma que ejecuta la empresa para involucrar y promover el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

#### **4.3.3 Comunicación**

La teoría de Likert establece tipos, estilos, formas de comunicación que emplea y ejerce la empresa. En esta dimensión se desea conocer el sistema de comunicación formal e informal que prevalece en la organización entre colaboradores y altos mandos.

#### **4.3.4 Influencia**

Según Likert en su teoría esta variable se relaciona con la participación, colaboración y cooperación entre colaboradores y los superiores para establecer y alcanzar los objetivos de la empresa. En esta dimensión se desea determinar el grado de interacción y participación entre los distintos niveles de empresa que permitan el logro de las metas propuestas.

### **4.3.5 Toma de Decisiones y Resolución de Problemas**

Referente a lo establecido por Likert la variable se relaciona a la capacidad de identificar entre diversas alternativas una que sea apropiada y conlleve a la solución de problemas que se puedan presentar dentro de la organización. Esta dimensión permite evaluar el nivel de toma de decisiones y resolución de problemas de los altos mandos en beneficio a los colaboradores y clima organizacional.

### **4.3.6 Planificación**

La teoría de Likert explica que la planificación es un proceso de elaboración de una estructura con procedimientos a seguir para cumplir con un objetivo. Esta dimensión dará una perspectiva acerca de los procesos que realiza la organización y la metodología que aplica.

### **4.3.7 Control**

De acuerdo a Rensis Likert esta variable evalúa cada procedimiento, que se realice de forma correcta y que cumpla con todas las condiciones requeridas, además de la óptima distribución de los cargos y actividades a realizar por cada empleado.

### **4.3.8 Adiestramiento y Capacitación**

Según la teoría planteado por Likert son actividades realizadas dirigidas al personal de la organización, las cuales les permite dar una retroalimentación de conocimiento y procesos que ayuden a que los colaboradores realicen un trabajo óptimo. Se evalúa cual es la frecuencia con se imparten talleres de capacitación y que grado de importancia posee dentro de la empresa.

## **4.4 Fuentes de Información**

Para esta investigación la fuente de información utilizada es de tipo primaria recopilada a base de encuestas y entrevistas a profundidad. El levantamiento de información se realizó en la industria “La Fabril”, donde se ejecutó la evaluación del clima organizacional bajo el perfil de la teoría de Likert.



## 4.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

### 4.5.1 Encuesta (Anexo 1)

Como se menciona anteriormente, la instrumentación utilizada para el presente estudio son las encuestas, donde se plantea un cuestionario basado en la dimensiones propuestas por Rensis Likert para evaluar el clima organizacional. La encuesta está dirigida a los colaboradores, con el propósito de percibir e identificar el tipo de clima que posee la empresa según lo establece la teoría.

El instrumento cuenta con 16 preguntas que evalúan cada dimensión, donde 15 de ellas permite escoger una opción valorada según la escala de Likert y una pregunta adicional donde los colaboradores puedan expresar su recomendación sobre la mejora de su ambiente trabajo.

La encuesta es elaborada en la plataforma formularios de Google Drive, para una mayor facilidad a los encuestados, siendo estos los empleados de la industria “La Fabril”. Como lo indican (Alarco & Álvarez-Andrade, 2012)

Google Docs es la creación de formularios a partir de hojas de cálculo: permite de forma rápida y sencilla editar formularios destinados a la elaboración de encuestas para la creación de bases de datos que pueden orientarse a la realización de trabajos de investigación (p.9).

La encuesta está estructurada de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Estructura de la Encuesta

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Métodos de Mando</b>	2, 4
<b>Motivación</b>	8, 11, 12
<b>Comunicación</b>	6, 7
<b>Influencia</b>	3
<b>Toma de Decisiones y Resolución de Problemas</b>	10
<b>Planificación</b>	5
<b>Control</b>	1, 9
<b>Adiestramiento y Capacitación</b>	13,14

**Nota:** Preguntas relacionadas a las variables de Likert.

#### **4.5.2 Entrevista (Anexo 2)**

En esta investigación las autoras plantean un cuestionario donde establecen 5 preguntas relacionadas con los constructos planteados en la teoría de Likert. Mediante una entrevista a profundidad, la cual se refiere que “el encuestador es quien sugiere el campo a explorar. Se conserva una cierta libertad en la forma de llevar la entrevista, como el encuestado en la forma de responder” (López & Deslauriers, 2011).

Para una mayor facilidad de contestación, las autoras consideran la entrevista por correo, utilizando los formularios de Google Drive; que según (García, 2018) “este tipo de entrevista es habitual en el ámbito periodístico. En las entrevistas por correo electrónico se envían una serie de preguntas por correo electrónico y el entrevistado las devuelve con su respuesta”. La entrevista está dirigida a los mandos medios, con la finalidad de conocer su gestión enfocada al clima organizacional.

Para esta investigación, ambas herramientas de medición permiten relacionar la percepción de los trabajadores y las acciones de los superiores según los establece la teoría del clima organizacional de Likert.

#### **4.6 Población y Muestra**

La industria “La Fabril” está compuesta por 2.234 empleados a nivel nacional incluyendo los obreros de planta. Sin embargo, las autoras en base a lo expuesto en la teoría de Likert; consideran como población la parte administrativa de la industria, siendo un total de 920 trabajadores.

Como muestra de estudio las autoras consideran el de tipo no probabilístico, debido a que la industria “La Fabril” concedió la autorización para la realización de la encuestas a 210 empleados en 3 departamentos, clasificados de la siguiente forma:

**Tabla 2.** Cantidad de empleados de la “Fabrill”

<b>Departamentos</b>	<b>Trabajadores</b>
<b>Administrativo y Financiero</b>	70
<b>Mercadeo</b>	65
<b>Recursos Humanos</b>	75
<b>Muestra de Estudio</b>	210 Empleados

**Nota:** Empleados encuestados por departamento.

#### **4.7 Herramientas Análisis de Investigación**

En la presente investigación, se utiliza la herramienta Excel para la tabulación de la información y la representación gráfica de la misma. Los resultados obtenidos serán analizados, considerando las dimensiones establecidas por Likert, evaluadas en la industria “La Fabrill”.

### **5. Análisis de Resultados**

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de información en la muestra seleccionada, las autoras proceden a realizar el análisis correspondiente, lo cual ayuda a explicar los resultados obtenidos sobre la percepción que poseen los empleados de la industria “La Fabrill”, de acuerdo a las concepciones que posee la Teoría del Clima Organización de Likert como predictor del desempeño laboral.

#### **5.1 Caracterizar las condiciones de la industria “La Fabrill”**

##### **5.1.1 Historia**

La Fabrill, es una empresa Ecuatoriana constituida en 1935, que inicia sus operaciones en 1968, bajo la dirección de Don Carlos González-Artigas Díaz, quien junto a un gran equipo humano ha construido con esfuerzo una industria innovadora, que se ha consolidado como un socio estratégico para el crecimiento del país, liderando la fabricación de grasas, aceites, oleoquímicos, biocombustibles y productos de aseo e higiene con presencia en mercados nacionales e internacionales.

Como parte de su filosofía de innovación y cuidado ambiental, La Fabril trabaja a través de un sistema de gestión sustentable, mediante el uso eficiente y reutilización de sus materias primas, la incorporación de procesos y tecnologías limpias, con el fin de minimizar el impacto de sus operaciones en sus zonas de influencia.

Con una gran diversidad de productos y marcas en el mercado local, La Fabril ha logrado establecerse como el ícono de la investigación y la innovación en el mercado alimenticio ecuatoriano desde hace ya varias décadas.

Por ello, y al ser conocidos como “La Industria de las Ideas”, dentro del área de Innovación y Desarrollo de La Fabril trabajamos responsablemente en hacer realidad las ideas que dan valor a los negocios de nuestros clientes y que se conectan con nuestros consumidores.

Ser innovador implica responder a los cambios del mercado, adaptarse inteligentemente, prever las demandas, ofrecer productos nuevos, re-diseñar los existente. La innovación representa también la capacidad y dedicación para identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas exitosamente.

La calidad, la tecnología y el talento humano de La Fabril, le ha permitido contar con un sinnúmero de certificaciones que le permiten colocar sus productos en los mercados nacionales e internacionales.

- ISO 9001
- BPM
- ISO 14001
- BASC

Además es una de las principales empresas en promover la producción sostenible de aceite de palma. Piensa en el público de interés; por ello trabajan cada día, con el fin de alinearse a los más altos estándares de calidad, filosofía que le han permitido incursionar exitosamente en mercados internacionales, con clientes destacados que han puesto su confianza en la calidad de sus productos.

Los principales compradores del aceite ecuatoriano al momento son: Venezuela, Chile, Colombia, Perú, México Estados Unidos y Europa. Las ventajas comparativas con los que cuenta Ecuador es un elemento decisivo en las relaciones comerciales con otros países.

### **5.1.2 Visión**

La Fabril será: la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, pujante, solvente y rentable, reconocida nacional e internacionalmente por: sus ideas innovadoras, sus altísimos estándares de calidad y productividad y sus marcas líderes.

### **5.1.3 Misión**

Producir y comercializar productos de calidad superior al menor costo de una manera eficaz, eficiente y flexible con una constante vocación de servicio; fortaleciendo día a día nuestra estructura financiera; trabajando como un sólido equipo humano; superando a la competencia en el manejo del entorno; creando marcas de indiscutible liderazgo en el mercado. (Fabril, 2018).

### **5.1.4 Instalaciones Industriales**

(Superintendencia de Compañías, 2018) La Fabril S.A está localizada en la ciudad de Manta, cuyo puerto marítimo es geográficamente el mejor puerto del país, además la ciudad cuenta con un aeropuerto con categoría internacional.

La planta es reconocida por ser una de las más avanzadas tecnológicamente en la Región Andina y América Latina. Trabajamos con tecnología de punta y con procesos altamente automatizados. El terreno tiene una extensión de 10.1 hectáreas, con un área de construcción de 10.3has. Su capacidad actual de producción en la línea de aceites y grasas es de 1.500 toneladas al día en sus plantas (Manta y Guayaquil).

El proceso de producción de La Fabril S.A es muy flexible y permite la manufactura de 7 diferentes tipos de productos al mismo tiempo, lo cual

implica una importante ventaja competitiva y un ahorro en costos de manufactura.

### **5.1.5 Líneas de Producto**

(Superintendencia de Compañías, 2018) La Fabril S.A crea, diseña y fabrica productos con características únicas para satisfacer los requerimientos de la vida moderna. A continuación detallamos las principales líneas de negocio de La Fabril S.A y sus productos:

#### **5.1.5.1 Consumo de Masivo**

(Superintendencia de Compañías, 2018) La tecnología aplicada a los procesos de refinación ha permitido considerables cambios para lograr productos acordes a las tendencias del mercado, hoy el énfasis está en los aspectos nutricionales y funcionales, por eso pone especial atención en no generar ácidos TRANS y en preservar el contenido de pro vitaminas y antioxidantes naturales, los triglicéridos poliédricos y los productos secundarios de oxidación son objeto de un estricto control en el proceso de sus productos.

#### **Alimentos**

##### **Aceites**

- La Favorita
- Girasol
- Maizol
- Carbonell
- Criollo
- Sabrosón

##### **Margarinas**

- Girasol
- Klar

##### **Mantecas**

- La Sabrosa

##### **Aderezos**

- La Favorita

#### **Untables**

- Delilú

#### **Coberturas**

- Cober Choc

Estas marcas convierten a LA FABRIL S.A en la empresa más grande del sector de aceites y grasas comestibles del país y en un actor muy importante en la industria de oleaginosas latinoamericanas.

### **5.1.5.2 Productos del Hogar**

(Superintendencia de Compañías, 2018) La Fabril S.A., es una de las industrias más importantes en la producción de jabones de lavar y tocador. En los últimos tiempos ha ido expandiendo sus líneas a desinfectantes, crema lavavajillas y detergentes líquidos.

Hoy en día la visión es desarrollar y relanzar una innovadora amplia gama de productos de limpieza en general, rentable, con altísimos estándares de calidad fortaleciendo y creando marcas de liderazgo, con la misión de suministrar insumos para la higiene industrial, familiar y personal, de una manera eficiente, en las mejores condiciones de rentabilidad, calidad, atractivo visual, precio, fácil manipulación y amigables con el medio ambiente.

#### **Cuidado del Hogar**

- Hogar
- Brillex
- Olimpia

#### **Cuidado de Tejidos**

- Ciclón
- Perla Bebé
- Perla
- Lava Todo

#### **Cuidado Personal**

#### **Cuidado Dental**

- Polar

#### **Jabones de Tocador**

- Jolly
- Defense
- Bio duet
- Ninacuro

#### **Cuidado Capilar**

- Jolly

Al ofrecer productos diferenciados, la compañía ha ganado una importante cuota de mercado, en los últimos años, en todos los segmentos de productos de limpieza en los que compete.

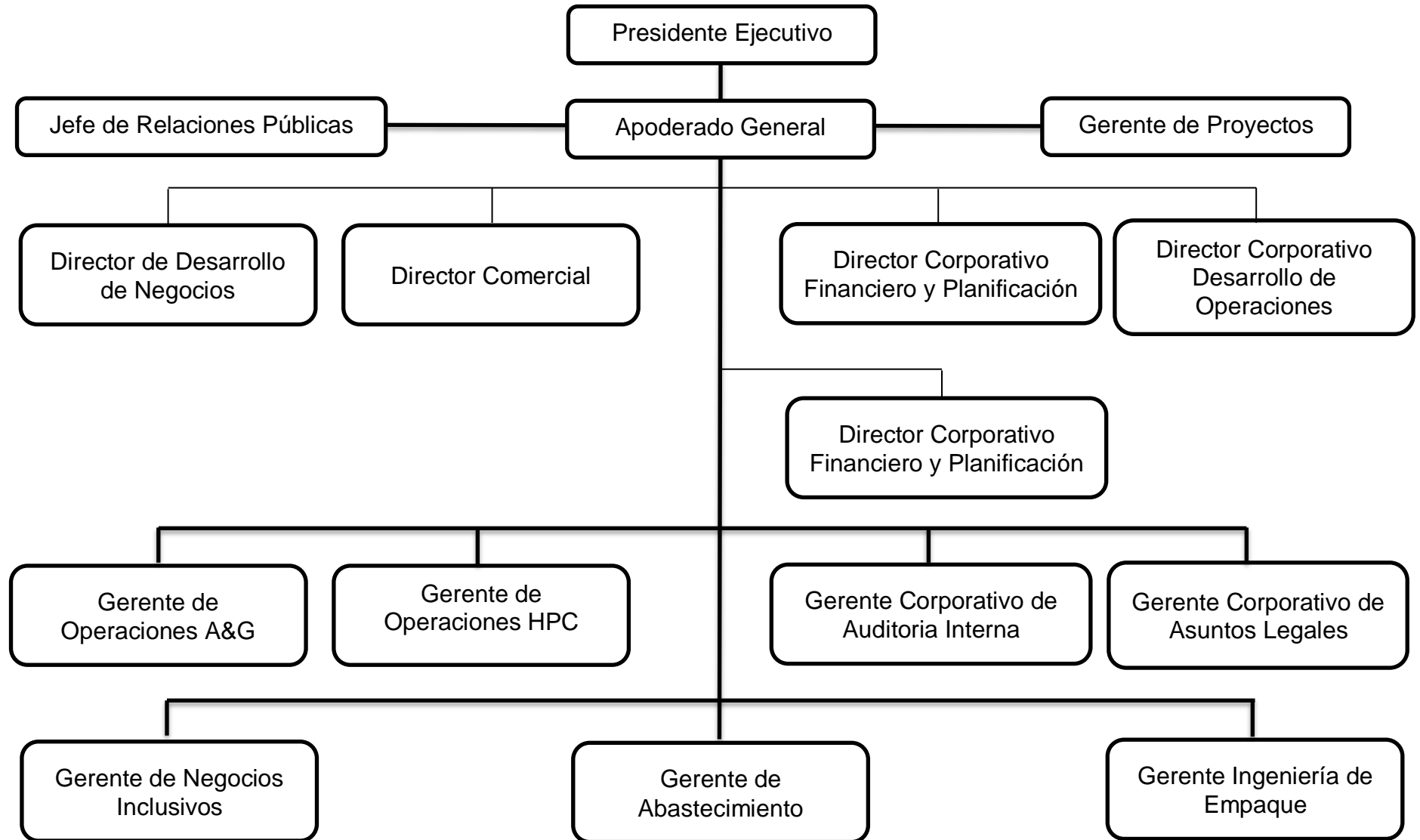
#### **5.1.5.3 Productos Industriales**

(Superintendencia de Compañías, 2018) La Fabril S.A tiene una amplia experiencia en simular procesos de fabricación de postres y panes industriales donde la grasa es fundamental en la lubricación, la textura y la sensación gustativa, ofrece una gran variedad de combinaciones de grasas, además de un amplio rango de grasas para rellenos pasteleros basados en fracciones de palma y palmiste.

- Sucedáneos de Chocolate
- Grasas para Galletas y Confites
- Grasas para Heladería
- Grasas para Fritas



### 5.1.6 Organigrama General



**Figura 9.** Organigrama La Fabril S.A.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018)

## 5.2 Análisis de los resultados obtenidos mediante el estudio de las variables de la teoría del clima organizacional de Likert.

Para una mayor comprensión de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los empleados de la industria “La fabril”, se procede a realizar un análisis estadístico descriptivo por pregunta y variables.

### 5.2.1 Análisis por Pregunta:

#### Datos Personales:

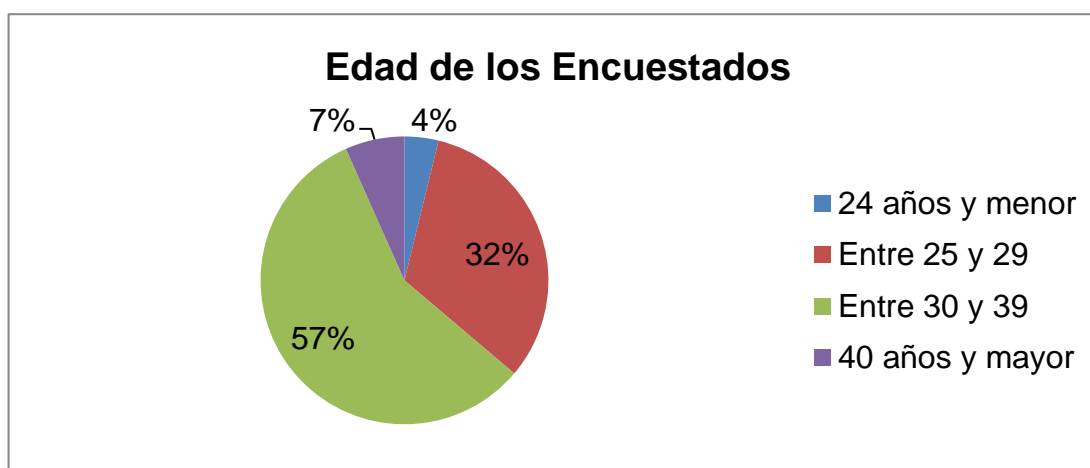
#### Pregunta 1.- Edad

Mediante la encuesta realizada los resultados nos permite conocer los rangos de edad de los encuestados colaboradores de la empresa La Fabril S.A, los resultados indican que un 57% está entre los 30 a 39 años, seguidos por un 32% de edad entre los 25 y 29 años, también de un 7% entre los 40 y mayor años de edad, y por último un 4% entre los 24 años y menores a esa edad.

**Tabla 3.** Edad de los encuestados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
24 años y menor	8	4%
Entre 25 y 29	68	32%
Entre 30 y 39	120	57%
40 años y mayor	14	7%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 10.** Edad de los encuestados.

**Fuente:** Elaborado por las autoras

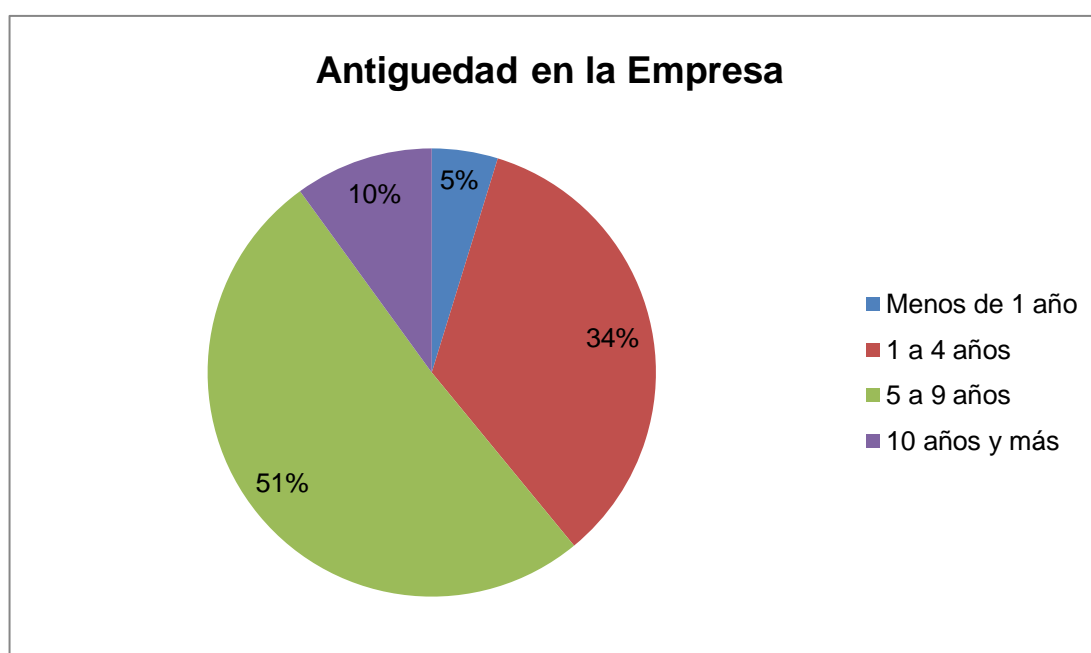
**Pregunta 2.- ¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?**

El tiempo que han trabajado los encuestados en la empresa La Fabril S.A es de un 51% en el rango de 5 y 9 años, seguidos de 34% de 1 a 4 años, también un 10% que representa el rango de 10 años y más, y por último se muestra un 5% referente a los encuestados que tienen menos de un año en la empresa.

**Tabla 4.** Antigüedad en la Empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	5%
1 a 4 años	72	34%
5 a 9 años	107	51%
10 años y más	21	10%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 11.** Antigüedad en la Empresa.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

**Encuesta:**

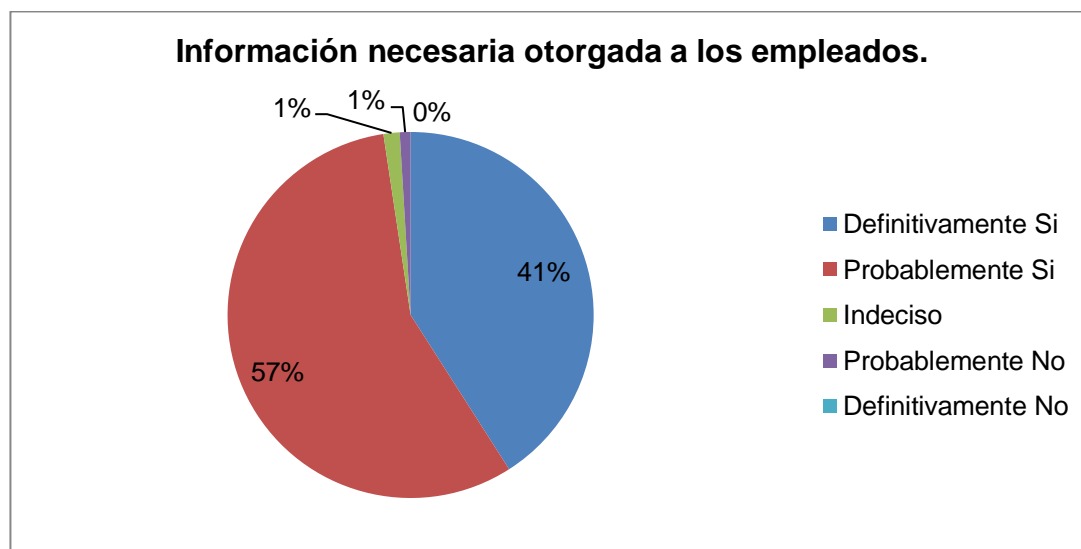
**Pregunta 1.- Recibió toda la información necesaria para realizar bien su trabajo, al momento de incorporarse a la empresa.**

Otorgar la información necesaria y adecuada es muy importante para que los empleados puedan desarrollar su trabajo de la forma correcta según la encuesta realizada se presenta un 57% Probablemente si recibieron toda la información, seguido de un 41% que indica que definitivamente si, también está un 1% que representa a probablemente no e indeciso, y por último se refleja un 0% que definitivamente no han tenido inconvenientes por falta de información útil para desarrollar sus actividades.

**Tabla 5.** Información necesaria otorgada a los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	86	41%
Probablemente Si	119	57%
Indeciso	3	1%
Probablemente No	2	1%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 12.** Información necesaria otorgada a los empleados.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

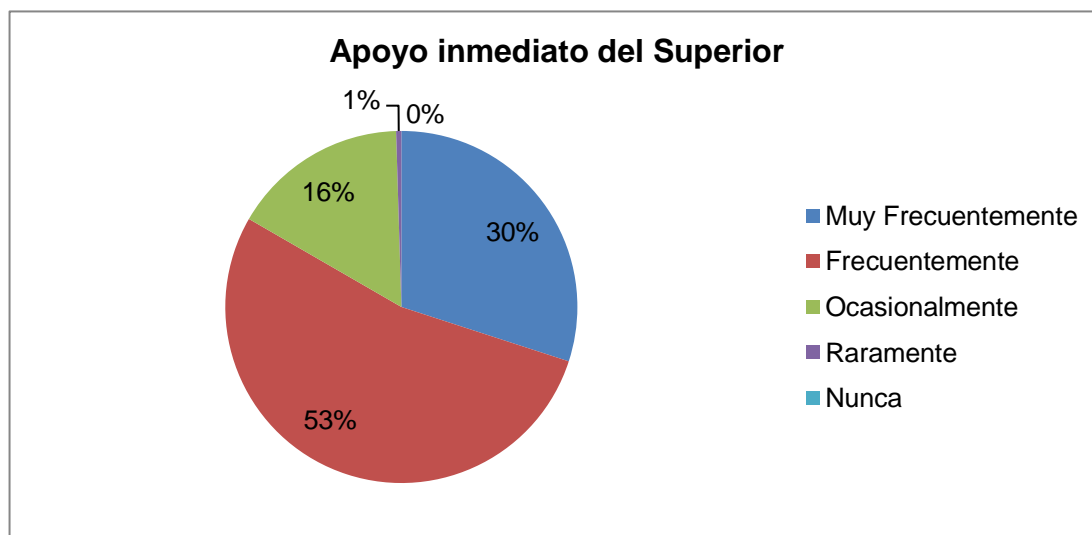
## Pregunta 2.- Siente apoyo inmediato de su superior en situaciones empresariales complejas

Aplicar un buen método de mando permitirá que los empleados creen confianza entre las partes y sientan el respaldo por parte de sus superiores. Los resultados de las encuestas muestran en un 53% que el apoyo inmediato de parte de sus supervisores es frecuente. Mientras que el 30% indicó que muy frecuentemente, seguido del 16% que establece que es ocasionalmente; además de 1% raramente, y por último se refleja un 0% que representa la opción de nunca han dejado de tener apoyo inmediato.

**Tabla 6.** Apoyo inmediato del Superior.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	63	30%
Frecuentemente	112	53%
Ocasionalmente	34	16%
Raramente	1	0%
Nunca	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 13.** Apoyo inmediato del Superior.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

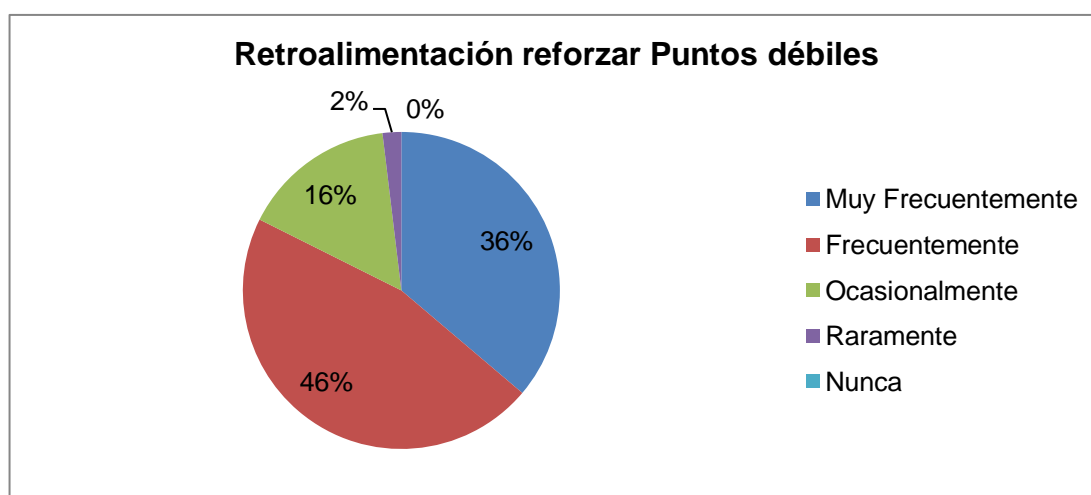
**Pregunta 3.- Recibe de su jefe retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles.**

La retroalimentación es muy importante para mejorar ciertos aspectos que pueden estar fallando según la encuesta realizada la percepción que tienen los colaboradores acerca de la retroalimentación recibida es del 46% que establece que frecuentemente se la realiza, seguida de un 36% que es muy frecuentemente, también se refleja que en un 16% ocasionalmente, además de 2% raramente, y por ultimo 0% que representa la opción de nunca haber recibido retroalimentación por parte de sus jefes.

**Tabla 7.** Retroalimentación para reforzar puntos débiles.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	76	36%
Frecuentemente	97	46%
Ocasionalmente	33	16%
Raramente	4	2%
Nunca	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 14.** Retroalimentación para reforzar puntos débiles.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

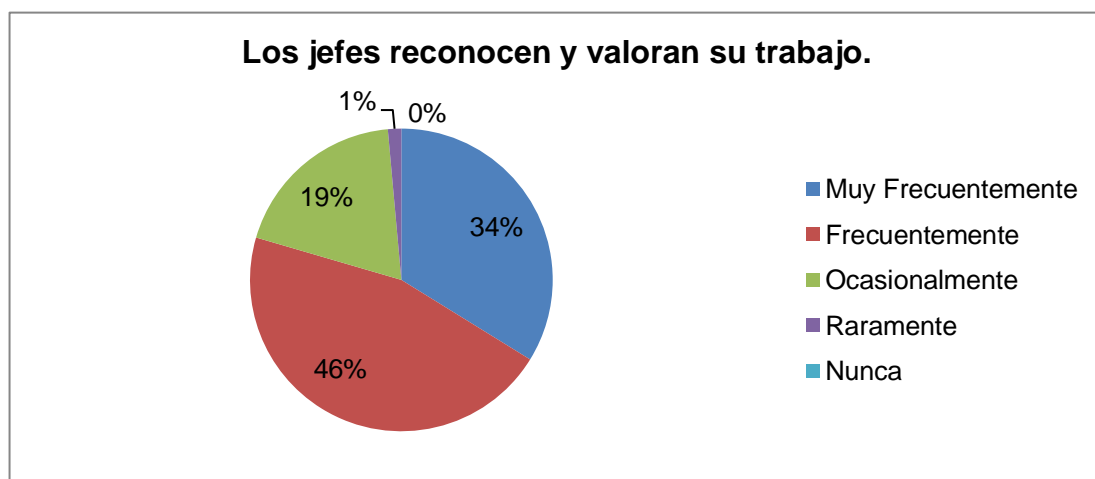
#### Pregunta 4.- Los jefes reconocen y valoran su trabajo.

Los colaboradores deben sentir que su trabajo está siendo reconocido y valorado, por este motivo los jefes deben desarrollar un liderazgo que refleje este tipo de aspectos. Los resultados de las encuestas realizadas respecto a que si los jefes reconocen y valoran el trabajo de los empleados muestra un 46% que establece que es frecuentemente, seguido de 34% muy frecuentemente, también se refleja 19% que indica ocasionalmente, un 1% muestra que raramente, y por último se muestra un 0% que representa a nunca han dejado de recibir reconocimientos por parte de sus jefes.

**Tabla 8.** Los jefes reconocen y valoran su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	71	34%
Frecuentemente	96	46%
Ocasionalmente	40	19%
Raramente	3	1%
Nunca	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 15.** Los jefes reconocen y valoran su trabajo.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

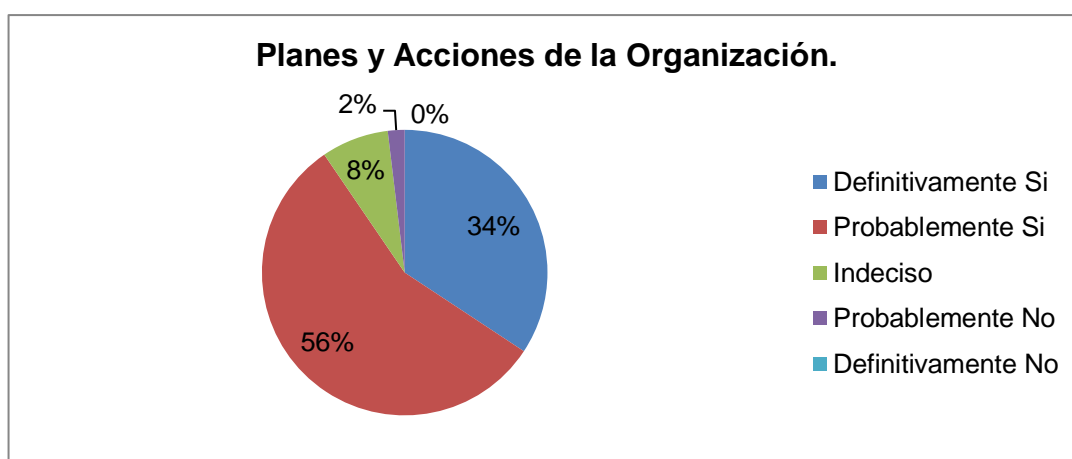
**Pregunta 5.- La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.**

Al tener la organización una buena planificación ayudara a que el cumplimiento del trabajo por parte de sus colaboradores sea más efectivo. El 56% de los encuestados empleados de “La Fabril”, indican que probablemente si respecto que si la organización cuenta con los planes y acciones que ayuden a mejorar su trabajo, seguido del 34% de los empleados que indican que definitivamente si, también el 8% se muestra indeciso, mientras que el 2% indican que probablemente no, y por ultimo 0% de los empleados muestra la opción definitivamente no consideran que la organización no posea una buena planificación.

**Tabla 9.** Planes y acciones de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	72	34%
Probablemente Si	118	56%
Indeciso	16	8%
Probablemente No	4	2%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 16.** Planes y acciones de la organización.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.



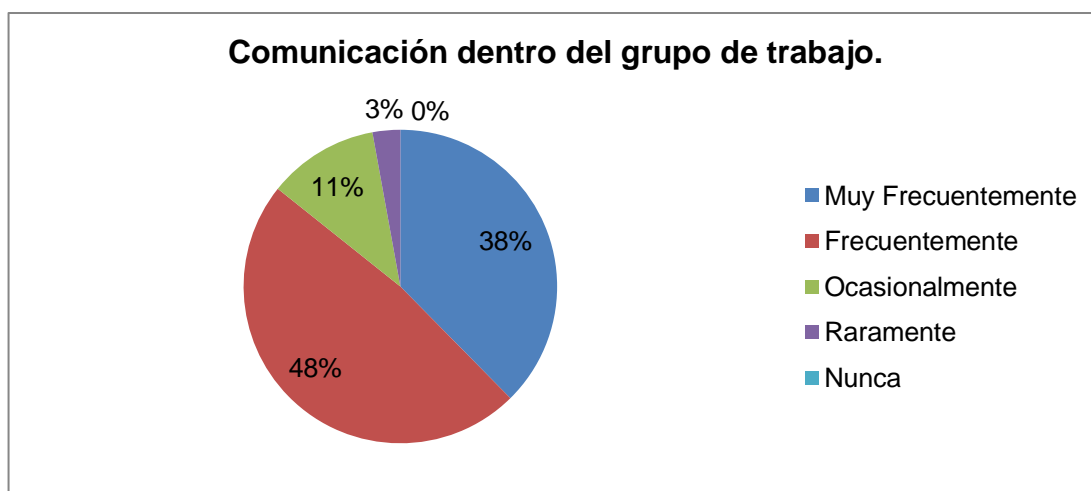
**Pregunta 6.- Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo.**

La comunicación dentro de los grupos de trabajo es muy importante para desarrollar un ambiente armonioso. Según las encuesta realizadas muestra que el 48% de los empleados consideran que es frecuentemente, seguido del 38% que es muy frecuentemente, también el 11% consideran que es ocasionalmente, además del 3% raramente, y por último el 0% para la opción nunca haber sentido falta de comunicación dentro del grupo de trabajo.

**Tabla 10.** Comunicación dentro del grupo de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	79	38%
Frecuentemente	101	48%
Ocasionalmente	24	11%
Raramente	6	3%
Nunca	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 17.** Comunicación dentro del grupo de trabajo.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

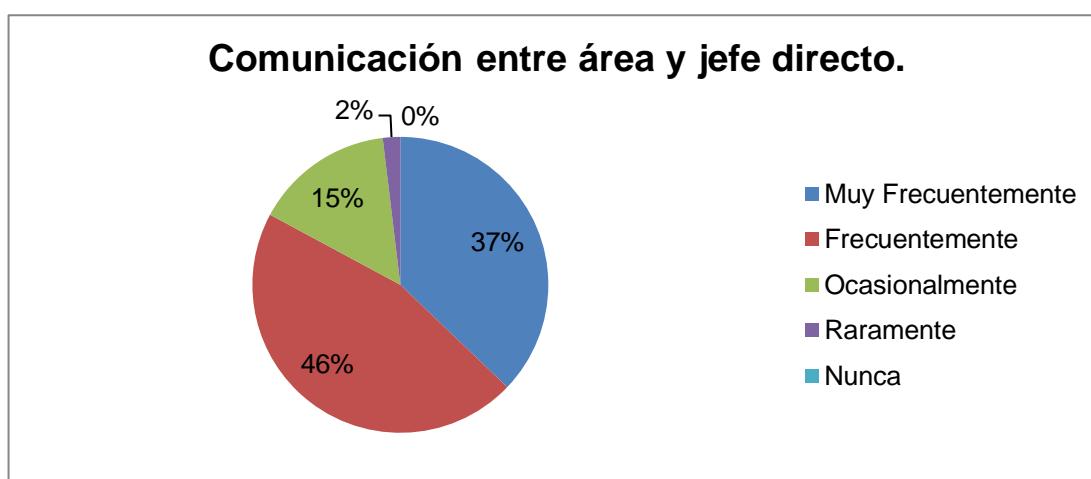
### Pregunta 7.- Existe comunicación fluida entre su área y jefe directo.

Mantener una comunicación fluida entre jefes y colaboradores podrán crear un ambiente organizacional en donde predomine la confianza logrando así una mayor facilidad para poder ejecutar las actividades. El 46% de los empleados encuestados indican que la comunicación entre su área y jefe directo es frecuentemente, seguido del 37% establecen que es muy frecuentemente, mientras que el 15% indican que es ocasionalmente, también el 2% consideran que es raramente, y por ultimo 0% representa nunca haber dejado de tener una comunicación fluida entre se área y jefe directo.

**Tabla 11.** Comunicación entre área y jefe directo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	78	37%
Frecuentemente	96	46%
Ocasionalmente	32	15%
Raramente	4	2%
Nunca	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 18.** Comunicación entre área y jefe directo.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

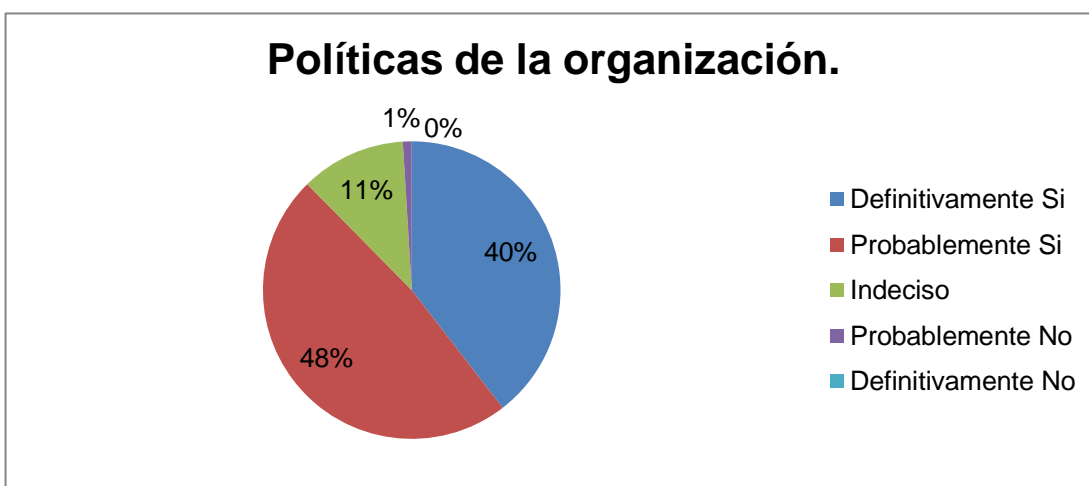
**Pregunta 8.- Las políticas en la organización tienden a mantener elevado el nivel de motivación del personal.**

Desarrollar políticas de motivación, harán que los colaboradores realicen sus trabajos de una forma más eficiente. De acuerdo a los empleados encuestados el 48% indican que probablemente si las políticas de la organización permiten mantener elevada la motivación, el 40% establecen que definitivamente si, por otra parte el 11% y 1% representan indeciso y probablemente no respectivamente, y por último el 0% para la opción definitivamente no consideran que se aplican políticas motivacionales al personal.

**Tabla 12.** Políticas de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	83	40%
Probablemente Si	101	48%
Indeciso	24	11%
Probablemente No	2	1%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 19.** Políticas de la organización.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

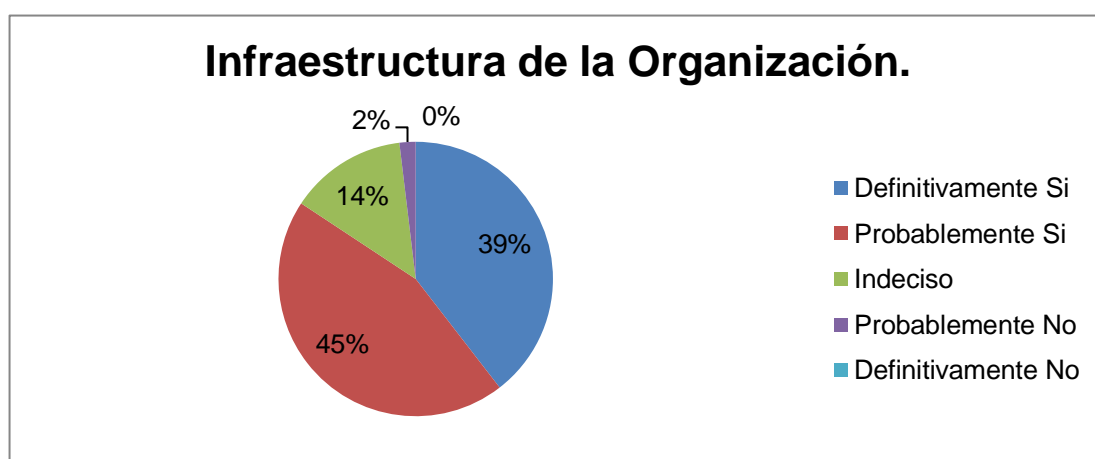
**Pregunta 9.- En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) las instalaciones son adecuadas para la ejecución de su trabajo.**

La infraestructura y los equipos de una empresa deben estar acorde a la cultura y comodidad de los empleados. El 45% de los colaboradores encuestados indican que las condiciones físicas, infraestructura de “La Fabril” probablemente si son adecuadas para la ejecución de su trabajo, seguido del 39% que consideran que definitivamente si son adecuadas, también el 14% de los encuestados muestran estar indecisos, el 2% indican que probablemente no, y por último definitivamente no representa el 0% de los encuestados que contestaron que las condiciones físicas son adecuadas para la ejecución de su trabajo.

**Tabla 13.** Infraestructura de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	83	40%
Probablemente Si	94	45%
Indeciso	29	14%
Probablemente No	4	2%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril



**Figura 20.** Infraestructura de la organización.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

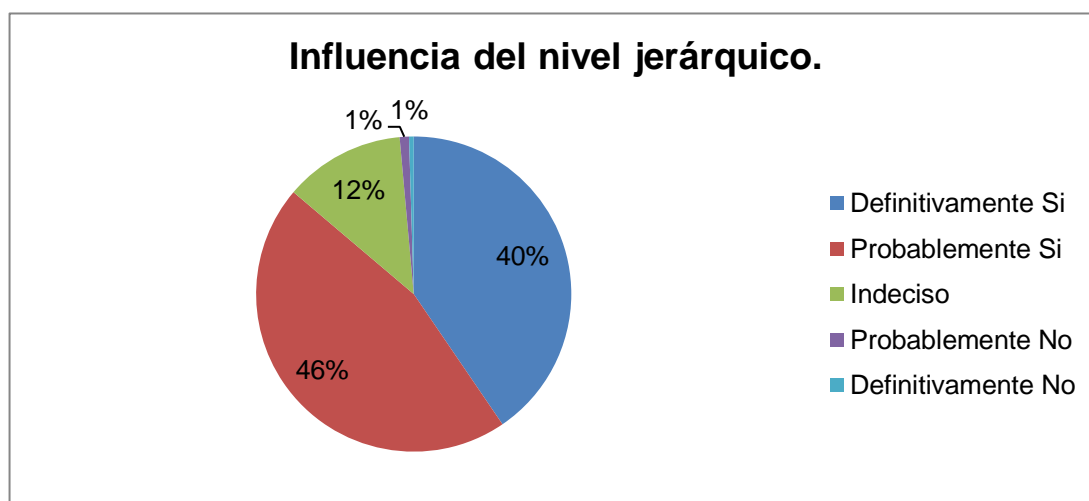
**Pregunta 10.- El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas.**

La importancia de que exista un buen sistema jerárquico en una organización, se atribuye a la responsabilidad de los jefes en guiar a sus colaboradores en situaciones relevantes. Mediante la encuesta realizada a parte de los empleados de “La Fabril”, el 46% indican que probablemente sí, a que el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones, seguido de un 40% que establecen que definitivamente si, también el 12% se muestran como indeciso, y por último el 1% para las opciones de probablemente no y definitivamente no consideran que el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas.

**Tabla 14.** Influencia del nivel jerárquico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	85	40%
Probablemente Si	96	46%
Indeciso	26	12%
Probablemente No	2	1%
Definitivamente No	1	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 21.** Influencia del nivel jerárquico.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

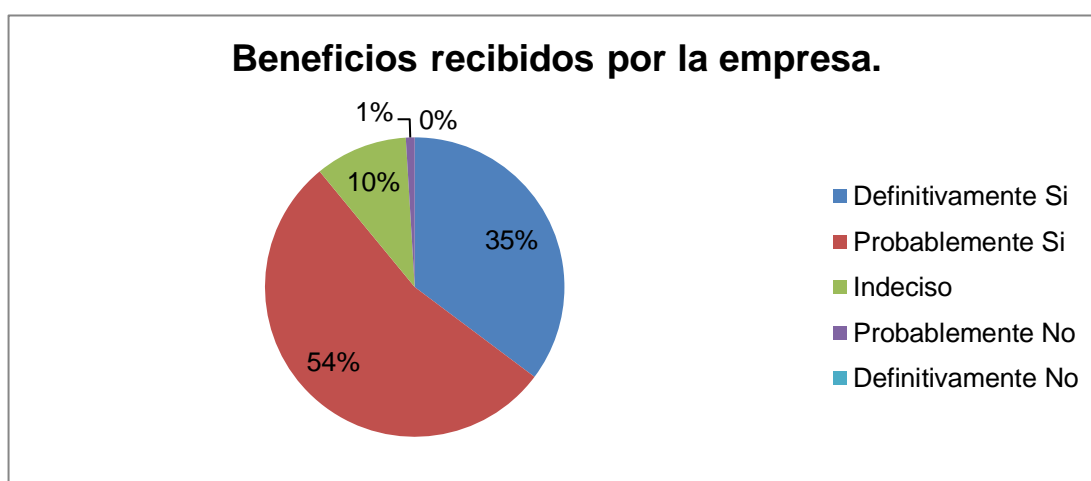
**Pregunta 11.- Los beneficios recibidos por la empresa son justos y equitativos en relación a la labor que usted desempeña.**

Los beneficios extras que son otorgados a los empleados tienen relación con el compromiso y cumplimiento de los objetivos. El 54% de los empleados encuestados consideran la opción de probablemente sí, respecto a que si los beneficios otorgados por la empresa son justo de acuerdo a las actividades que realizan, seguido de un 35% que consideran que definitivamente si son justos, también el 10% establecen una respuesta de indeciso, mientras que el 1% consideran que probablemente no, y por último el 0% refleja la opción definitivamente no reciben beneficios justos equitativos en relación a la labor que desempeñan.

**Tabla 15.** Beneficios recibidos por la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	74	35%
Probablemente Si	113	54%
Indeciso	21	10%
Probablemente No	2	1%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 22.** Beneficios recibidos por la empresa.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

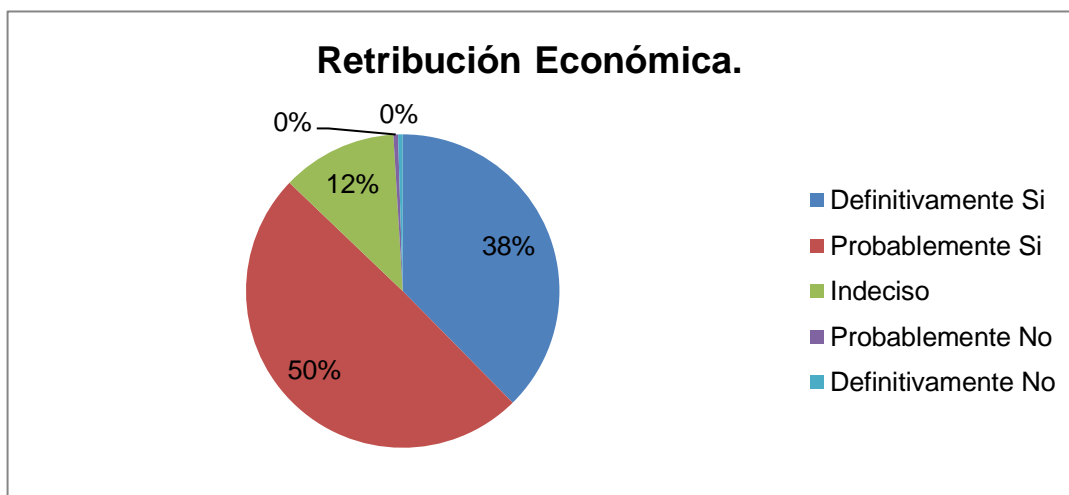
**Pregunta 12.- Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas.**

El sueldo justo es un equivalente al esfuerzo y dedicación del empleado que aporta valor a la empresa. De acuerdo a los resultados de las encuestas referente a la justa retribución económica el 50% de los empleados encuestados consideran la opción probablemente sí, seguido de un 38% que indican que definitivamente si consideran justa la retribución económica, también se refleja un 12% de empleados que se muestran indeciso, mientras que existe un 0% para las alternativas de probablemente no y definitivamente no consideran que reciben una justa retribución económica por las labores desempeñadas.

**Tabla 16.** Retribución económica.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	79	38%
Probablemente Si	104	50%
Indeciso	25	12%
Probablemente No	1	0%
Definitivamente No	1	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 23.** Retribución económica.

**Fuente:** Elaborado por las autoras

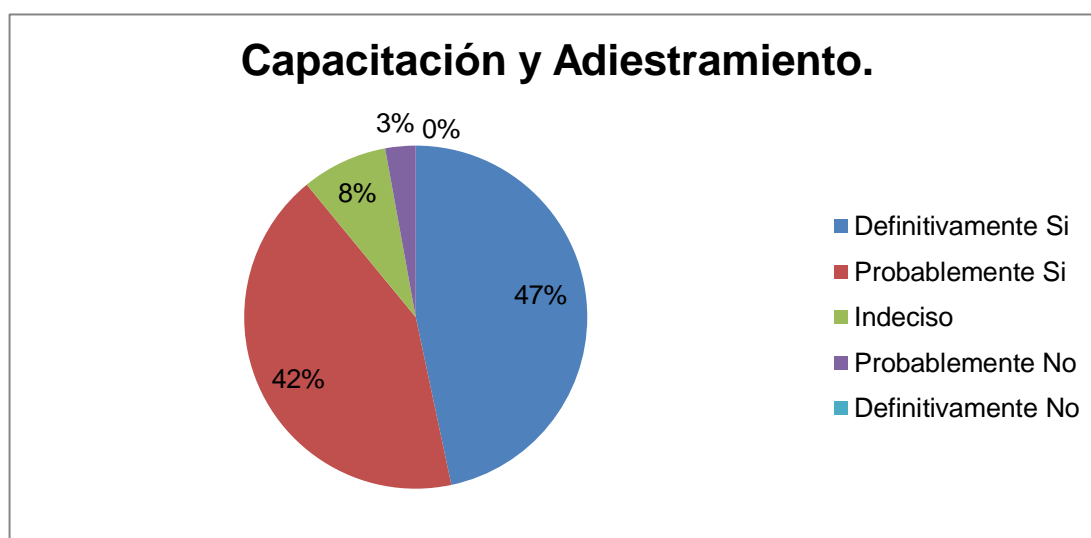
**Pregunta 13.- La capacitación y adiestramiento es importante para realizar su trabajo.**

La capacitación es la clave para mejorar los conocimientos, habilidades, y conductas de los empleados. El 42% de los empleados encuestados consideran la alternativa probablemente si referente a la importancia que ellos consideran acerca de capacitaciones en su trabajo, el 47% indicaron que definitivamente si es importante, mientras que un 8% indeciso ante la pregunta, también se refleja un 3% que establecen que probablemente no es tan importante, y por ultimo 0% para alternativa que considera que definitivamente no es importante la capacitación y adiestramiento.

**Tabla 17.** Retribución económica.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	98	47%
Probablemente Si	89	42%
Indeciso	17	8%
Probablemente No	6	3%
Definitivamente No	0	0%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 24.** Capacitación y Adiestramiento.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.



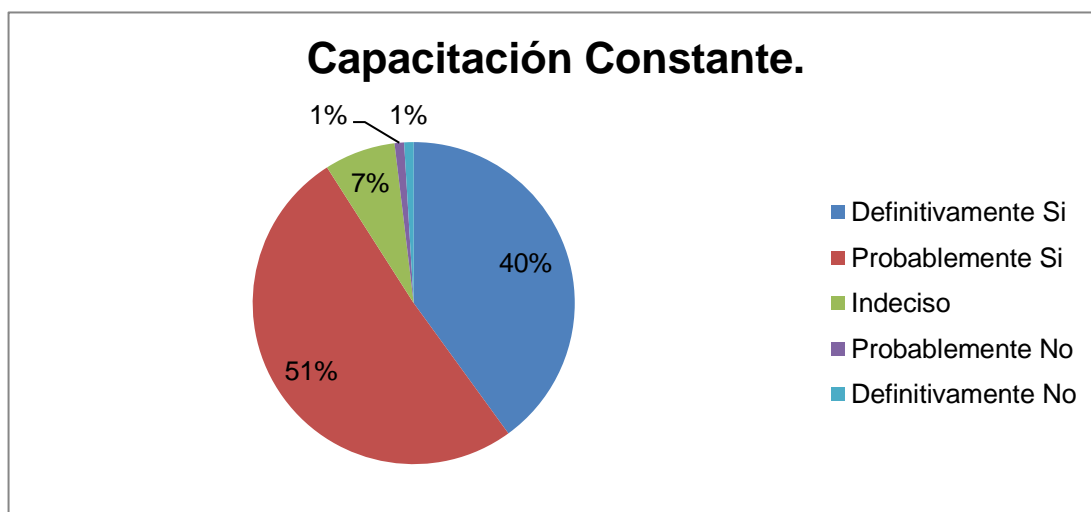
**Pregunta 14.- Recibe la capacitación constante de parte de la organización.**

La constante capacitación, permite al personal conocer la actualización de los procesos, además de otorgarle las herramientas necesarias para incrementar su desempeño laboral. De acuerdo a los resultados reflejados de las encuestas el 51% de empleados indican que probablemente sí, respecto si la organización da capacitación constante, seguido del 40% que consideran que definitivamente si se da capacitación de forma constante, mientras que el 7% de empleados se muestran indecisos, y por último el las alternativas probablemente no y definitivamente no reflejaron el 0%, que reciben capacitación constante de parte de la organización.

**Tabla 18.** Capacitación constante.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	84	40%
Probablemente Si	107	51%
Indeciso	15	7%
Probablemente No	2	1%
Definitivamente No	2	1%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 25.** Capacitación constante.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

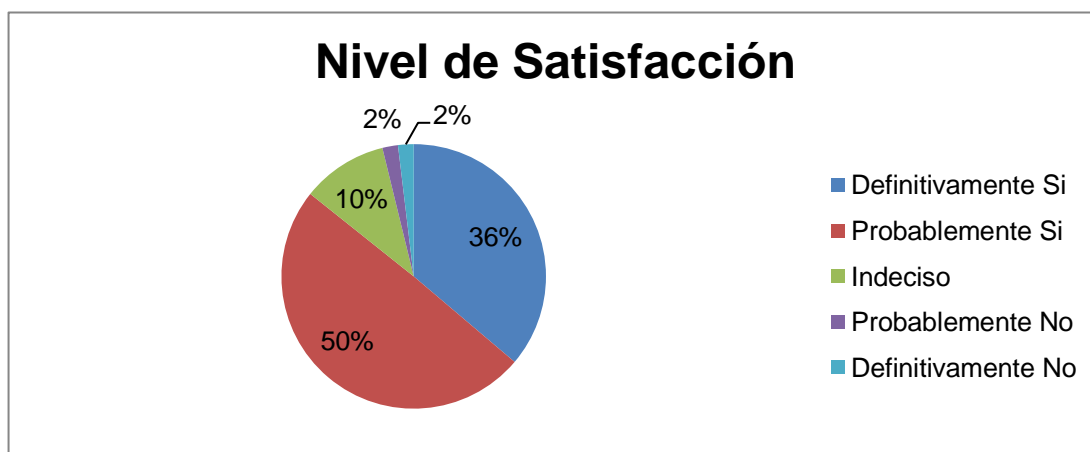
**Pregunta 15.- El nivel de satisfacción por trabajar en la organización es alto.**

Las preguntas realizadas anteriormente mencionan variables que son de gran importancia en una organización, las cuales permitirán mejorar el nivel de satisfacción de la organización, tema que también ha sido considerado dentro de la encuesta para conocer la percepción de los empleados respecto al mismo. Según los resultados el 50% de los empleados de “La Fabril” encuestados consideran a la alternativa probablemente sí, seguido de un 36% que indican que definitivamente si consideran el nivel de satisfacción alto, mientras que un 10% decidieron optar por la alternativa de indeciso, y por ultimo las alternativas de probablemente no y definitivamente no reflejaron el 2%.

**Tabla 19.** Nivel de Satisfacción.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente Si	76	36%
Probablemente Si	104	50%
Indeciso	22	10%
Probablemente No	4	2%
Definitivamente No	4	2%
Total general	210	100%

**Nota:** Datos a través de la encuesta a los empleados de la Fabril.



**Figura 26.** Nivel de Satisfacción.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

**Pregunta 16.- Escriba comentarios sobre aspectos que ayuden a mejorar su ambiente de trabajo.**

En la encuesta realizada se estableció una pregunta, en la cual los empleados podían expresar su opinión acerca de factores que ellos consideran que deben mejorar sobre el ambiente donde se desenvuelven día a día.

Para un mejor análisis entre las opiniones relevantes se procedió a categorizar los comentarios por variables:

**Métodos de Mando**

- Que los jefes se tomen el tiempo para poder escuchar nuestras ideas y opiniones.
- Participación activa de los altos mandos.

**Motivación**

- Fomentar a través de incentivos la creatividad y la motivación.
- Incentivar la competitividad entre empleados.
- Saber reconocer el buen trabajo de sus empleados.
- Brindar recompensas justas y apropiadas para estar motivados y tener las ganas de seguir progresando junto a la empresa
- Difusión de las políticas motivacionales a todas las áreas
- Proporcionar incentivos que motiven al desempeño de los colaboradores.
- Proyectos que ayuden a la motivación, para el desempeño de los empleados.

## **Comunicación**

- Promover el respeto entre compañeros.
- Que los jefes traten de mantener una buena comunicación con sus empleados.
- Mejorar la relación entre altos mandos y colaboradores
- Promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre los colaboradores.
- Que la empresa brinde espacios de socialización.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.

## **Influencia**

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Que nuestros superiores sean guías para realización de las actividades encomendadas.

## **Toma de Decisiones y Resolución de Problemas**

- Simplificar jefaturas internas o delegación sobre delegaciones que entorpecen las acciones que se deben efectuar para la toma de decisiones acertadas que apunten a solucionar problemas.
- Al momento de tomar decisiones, que nuestras opiniones sean consideradas.

## **Planificación**

- Correcta distribución de nuestras obligaciones.
- Control y mejor asignación del trabajo.

## **Control**

- Que los equipos y herramientas de trabajo estén actualizados y disponibles.
- Horarios flexibles
- Acondicionar le espacio físico, donde realizamos día a día nuestro trabajo.

- Mejorar ciertas condiciones en la infraestructura.

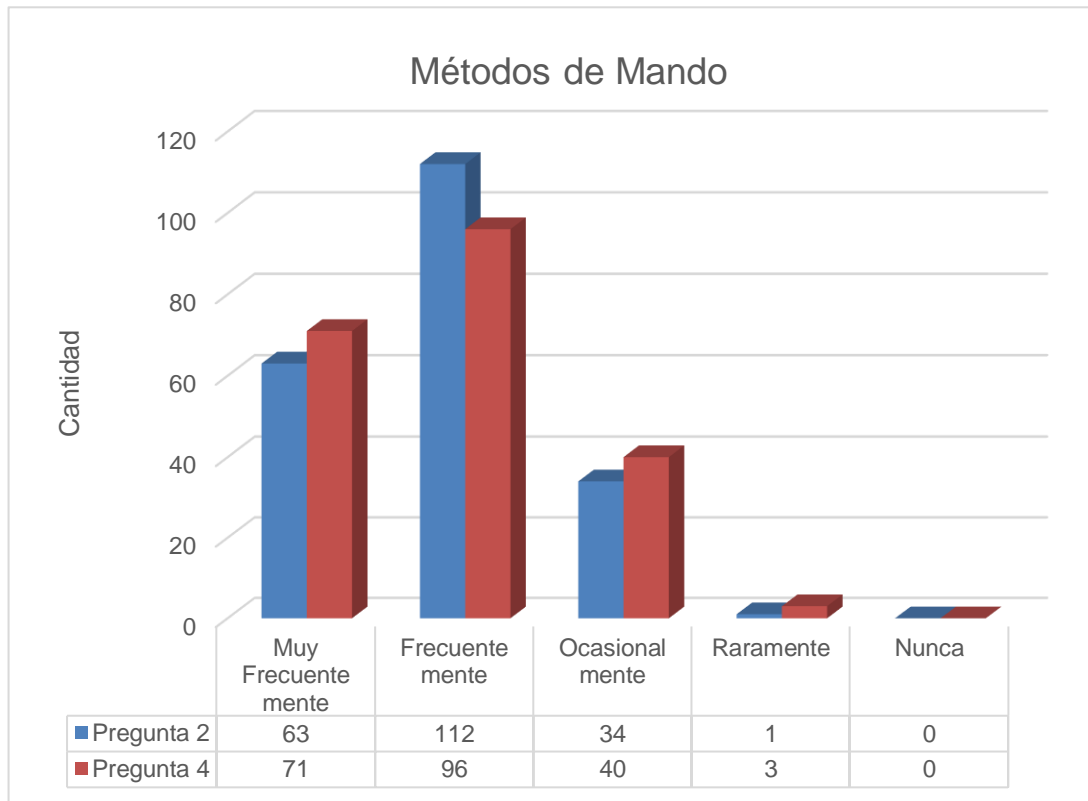
### **Adiestramiento y Capacitación**

- Que la empresa realice reuniones integradoras.
- Realizar actividades fuera de la oficina.
- Que los compañeros participen en los planes sociales que se organicen después del trabajo.
- Que la empresa otorgue capacitaciones relacionados al trabajo que realizamos.
- Que fomenten programas de capacitación constantes para tener información actualizada y poder realizar las tareas con mayor eficiencia.
- Realizar días de integración, que permitan una interacción más efectiva entre compañeros.
- Realizar capacitación acerca de temas de actualidad que agreguen valor a la realización de las actividades.

La opinión de los colaboradores es de vital importancia, debido a que son el recurso humano que será beneficiado o perjudicado por el ambiente laboral en el que se desenvuelve. Los altos mandos siempre deben estar dispuestos a escuchar los puntos de vista y opiniones de sus colaboradores, siendo ellos el principal recurso que ayudara a la empresa a alcanzar los objetivos planteados.

## 5.2.2 Análisis por Variable:

- **Métodos de Mando**

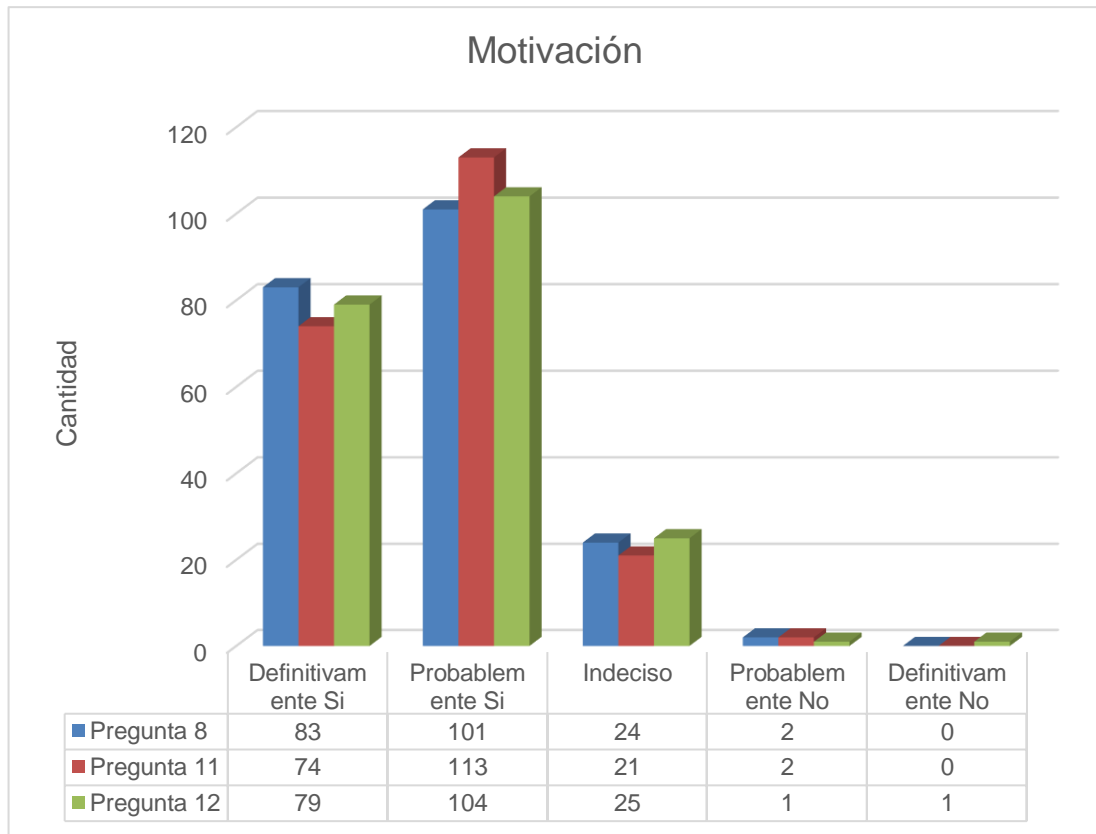


**Figura 27.** Métodos de Mando.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico refleja que los trabajadores de la industria "La Fabril" perciben frecuentemente el liderazgo de los altos mandos, impartido como política empresarial para influir en los mismos. La encuesta muestra que los trabajadores reciben frecuentemente el apoyo de sus superiores en situaciones empresariales complejas, así como el frecuente reconocimiento y valor al trabajo realizado. De igual manera, se evidencia la confianza y libertad de los trabajadores de exponer sus inquietudes y recibir la retroalimentación necesaria para la realización de sus actividades.

- **Motivación**

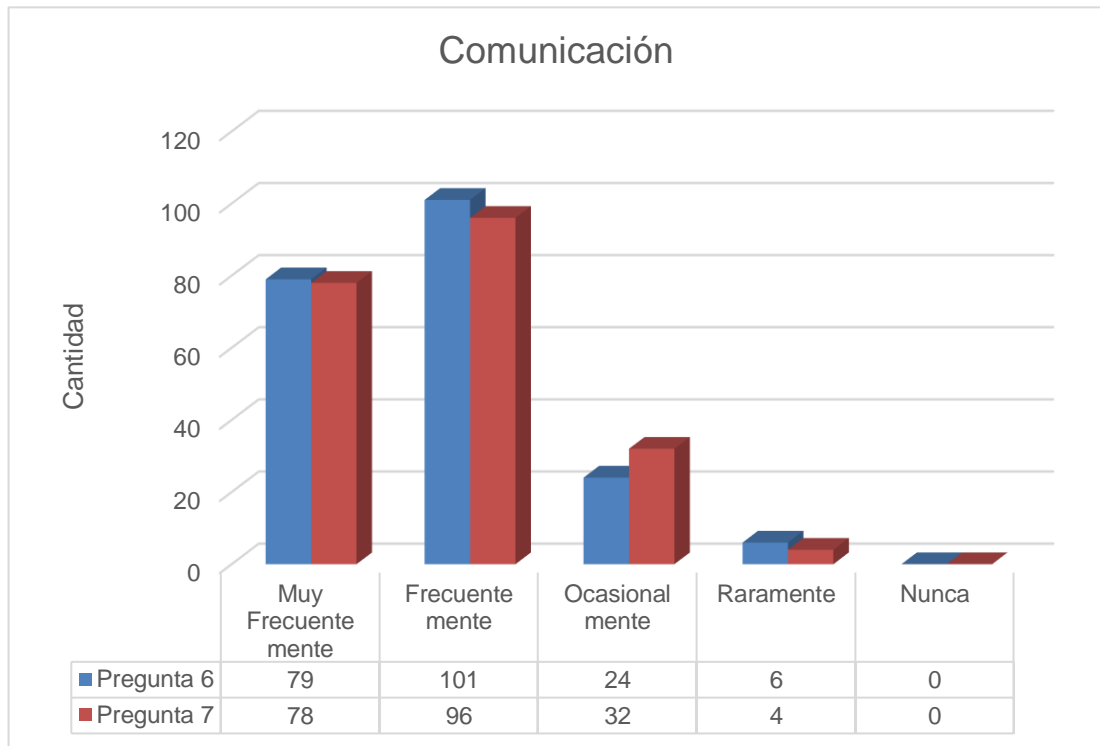


**Figura 28.** Motivación.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico refleja que probablemente sí, los empleados perciben que los altos mandos manejan políticas que les permite motivarlos y responder a sus necesidades; como se evidencia en los beneficios que reciben, donde probablemente sí, para el trabajador son justos y equitativos en la relación a la labor que realizan. Así mismo los empleados consideran que probablemente sí, reciben una merecida retribución económica por las labores desempeñadas mejorando así su rendimiento.

- **Comunicación**

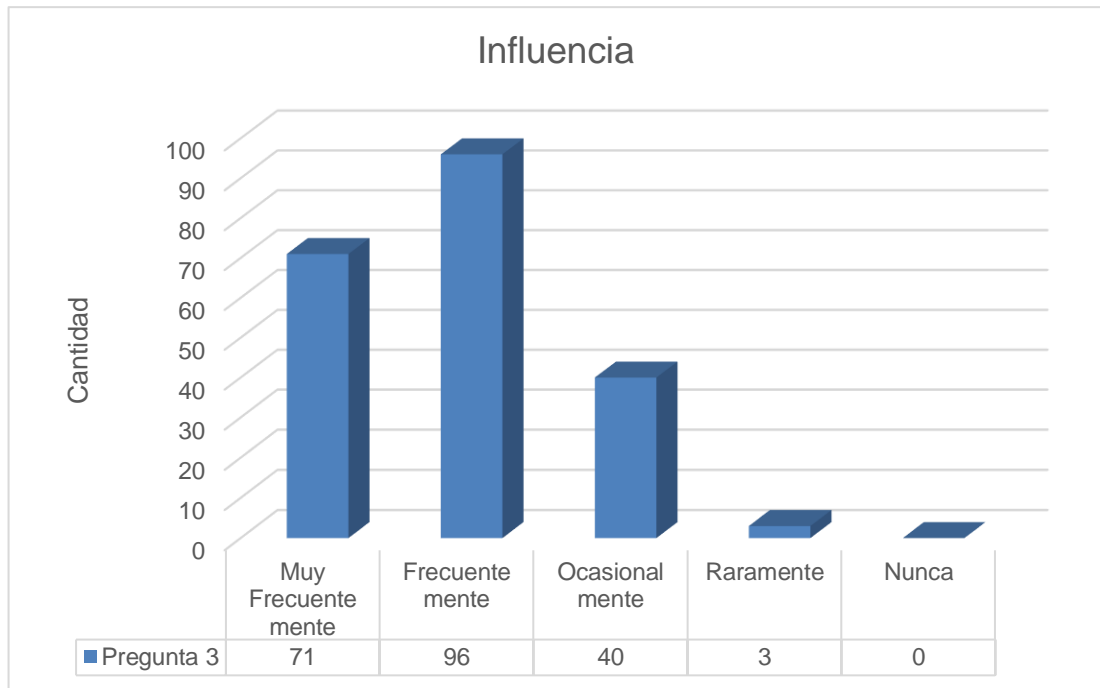


**Figura 29.** Comunicación.  
**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico refleja que los empleados perciben que dentro de la organización con frecuencia se mantiene la comunicación formal e informal entre colaboradores y altos mandos, lo que demuestra que existe una constante comunicación entre los miembros de la industria. Evidenciándose que dentro de los grupos de trabajo mantienen una comunicación frecuentemente clara y oportuna, permitiendo la fácil ejecución de las tareas. La comunicación existente entre cada jefe de área y sus empleados a cargo, es frecuentemente fluida, libre y espontánea. Los empleados sienten que pueden expresar sin temor sus inquietudes, la cuales serán escuchadas.



- **Influencia**

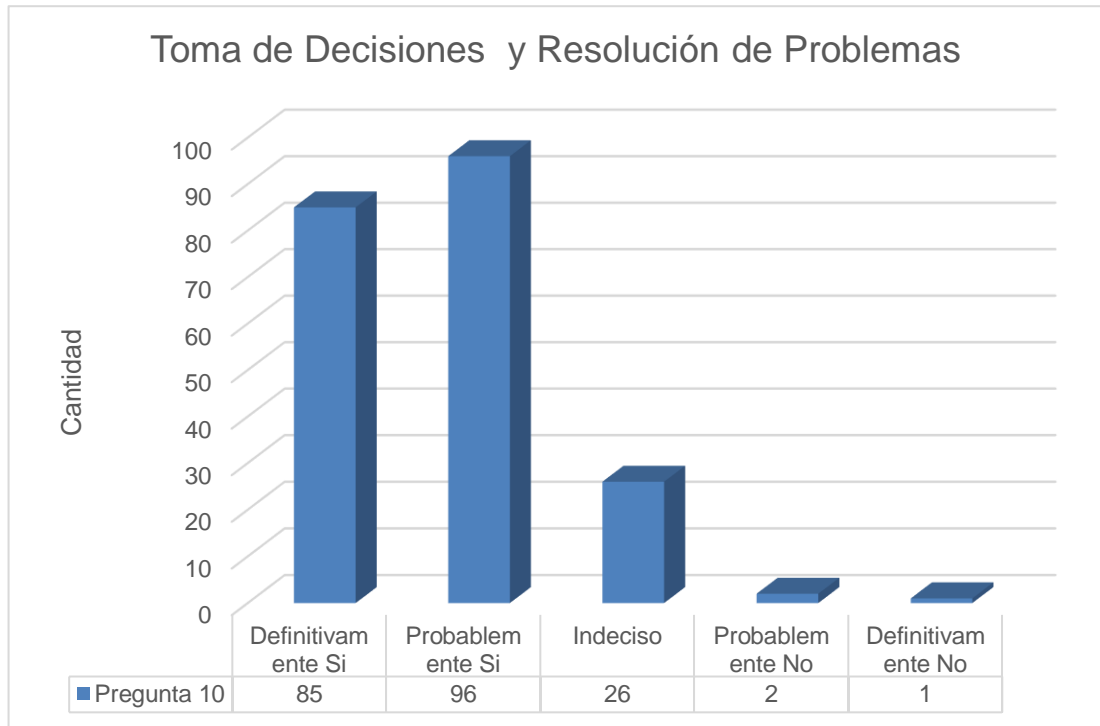


**Figura 30.** Influencia.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El grafico muestra que los trabajadores de la industria “La Fabril” perciben que existe frecuentemente la colaboración y cooperación entre ellos y los altos mandos para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Se evidencia la frecuente interacción entre los miembros de la organización, donde los empleados reciben la retroalimentación necesaria por parte de sus superiores para reforzar sus puntos débiles.

- **Toma de Decisiones y Resolución de Problemas**

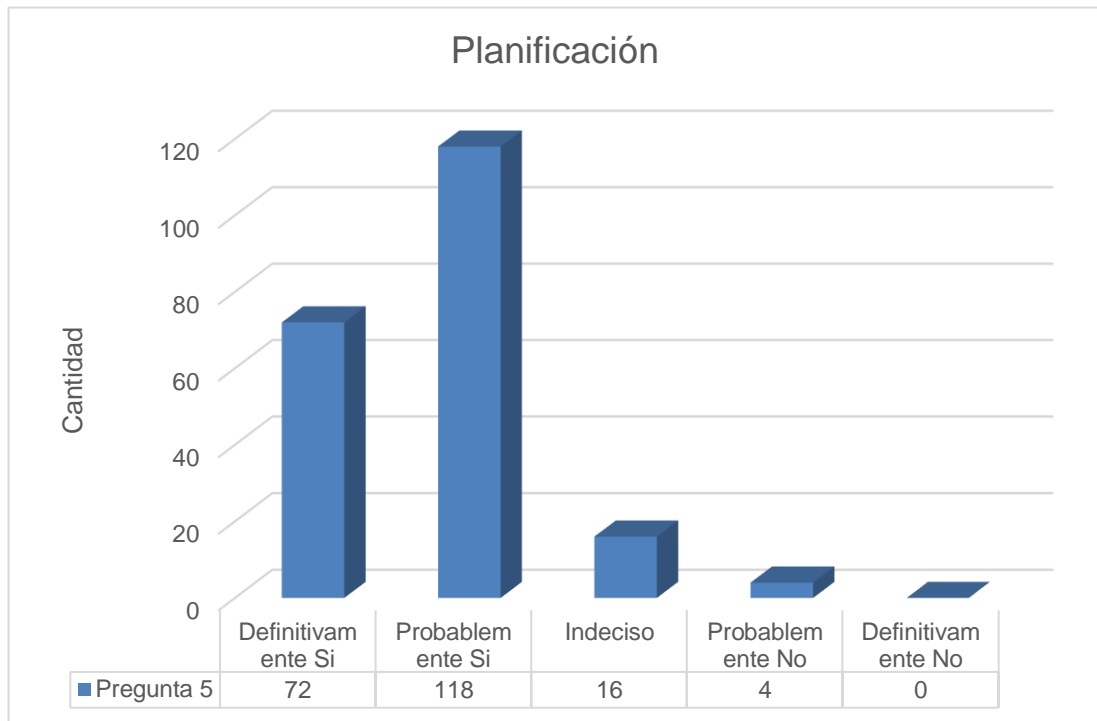


**Figura 31.** Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico muestra que la mayoría de trabajadores encuestados de la industria “La Fabril” consideran que probablemente sí, el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas. Se constata, que los altos mandos son quienes tienen la autoridad de toma de decisión y por ende la responsabilidad de solucionar inconvenientes, sin embargo ellos consideran la opinión de sus subalternos.

- **Planificación**

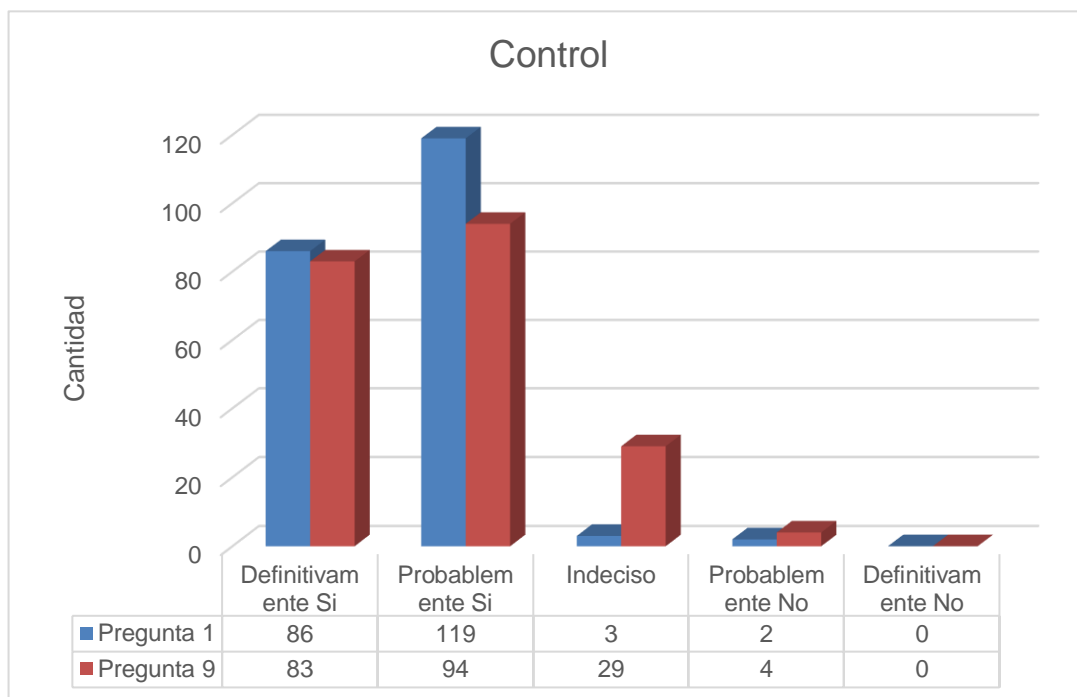


**Figura 32.** Planificación.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico muestra que la mayoría trabajadores encuestados de la industria “La Fabril” consideran que probablemente sí, la organización cuenta con planes y acciones específicos destinados para que cada empleado pueda mejorar su rendimiento laboral. Se evidencia la preocupación que refleja la industria por cada uno de sus colaboradores, estableciendo proyectos, programas de mejora del desempeño del recurso humano. Siendo los empleados son partícipes de la planificación de objetivos y metas laborales.

- **Control**

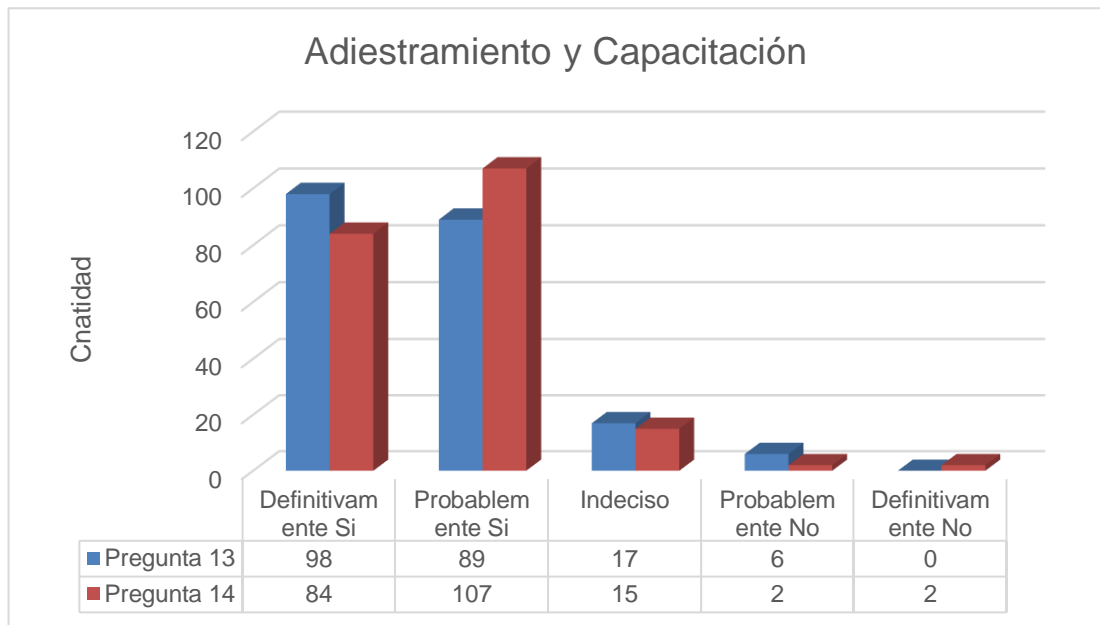


**Figura 33.** Control

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico refleja la percepción de los trabajadores encuestados de la industria “La Fabril”, donde probablemente sí, la empresa cuente con la asignación óptima de los cargos y actividades a realizarse, evitando incomodidades y diferencias entre empleados. Se constata que probablemente sí, cada trabajador recibió toda la información necesaria para realizar bien su trabajo, al momento de incorporarse a la empresa. A esto se añade la distribución del lugar físico de trabajo, donde probablemente sí, cada empleado sienta que tiene el espacio y comodidad de realizar bien las laborales encomendadas.

- **Adiestramiento y Capacitación**



**Figura 34.** Adiestramiento y Capacitación  
**Fuente:** Elaborado por las autoras.

El gráfico muestra la percepción de los trabajadores encuestados de la industria “La Fabril”, donde definitivamente sí, la capacitación y adiestramiento es de gran importancia para la realización de sus actividades laborales. Sin embargo, se observa que probablemente sí, la industria otorga la capacitación y el adiestramiento necesario para que sus empleados tengan el conocimiento y la información actualizada para la ejecución de las tareas encomendadas.

### 5.2.3 Análisis General

**Tabla 20.** Análisis General

Constructo	Variable	Promedio	Promedio General
<b>Métodos de Mando</b>	Pregunta 2	4,13	4,12
	Pregunta 4	4,12	
<b>Motivación</b>	Pregunta 8	4,26	4,24
	Pregunta 11	4,23	
	Pregunta 12	4,23	
<b>Comunicación</b>	Pregunta 6	4,20	4,19
	Pregunta 7	4,18	
<b>Influencia</b>	Pregunta 3	4,17	4,17
<b>Toma de Decisiones y Resolución de Problemas</b>	Pregunta 10	4,25	4,25
<b>Planificación</b>	Pregunta 5	4,23	4,23
<b>Control</b>	Pregunta 1	4,38	4,30
	Pregunta 9	4,22	
<b>Adiestramiento y Capacitación</b>	Pregunta 13	4,33	4,30
	Pregunta 14	4,28	

**Nota:** Análisis general por variables.

En la tabla se muestran los promedios de cada una de las preguntas realizadas mediante la encuesta, las cuales corresponden a los constructos planteados en la teoría de Rensis Likert, representados también por un promedio. Mediante este análisis las autoras pueden determinar aquellos constructos que son fortaleza para la empresa e identificar aquellos en los cuales se debe mejorar

Los rangos del promedio son entre 4 y 5, para determinar lo anterior las autoras se basan en la tendencia positiva de las respuestas, el promedio alto como fortaleza, el medio como oportunidad de mejora y el más bajo como debilidad.

Haciendo referencia en cada constructo se muestra lo siguiente:

En el constructo método de mando que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores acerca del liderazgo que ejercen los altos mandos; se consideran dos variables, la primera corresponde al apoyo otorgado a los empleados en situaciones empresariales complejas con un promedio de 4.13; mientras que en la segunda variable que trata sobre el reconocimiento y valor al trabajo realizado con un promedio de 4.12. De estas dos variables se determinan un promedio general para este constructo de 4.12.

En el constructo motivación que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores sobre las políticas que mantiene la empresa, que les permite motivarlos y responder a sus necesidades, arroja un promedio de 4.26; la siguiente variable hace referencia a los beneficios justos y equitativos que recibe cada trabajador sean consecuentes con la labor que realizan, tiene un promedio de 4.23 y por último la variable que muestra si los empleados consideran que reciben una merecida retribución económica por las labores desempeñadas, tiene un promedio de 4.23. De estas tres variables se determinan un promedio general para este constructo de 4.24.

En el constructo comunicación que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores sobre la comunicación formal e informal que se mantiene entre colaboradores y altos mandos. Se consideran dos variables, la primera corresponde que dentro de los grupos de trabajo mantienen una comunicación frecuentemente, clara y oportuna, con un promedio 4.20; mientras que la comunicación existente entre cada jefe de área y sus empleados a cargo, arroja un promedio de 4.18. De estas dos variables se determinan un promedio general para este constructo de 4.19.

En el constructo influencia que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores sobre la colaboración y cooperación existente entre ellos y los altos mandos para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Se evidencia a través de la variable de estudio, donde los empleados reciben la

retroalimentación necesaria por parte de sus superiores para reforzar sus puntos débiles, con un promedio de 4.17.

En el constructo toma de decisiones y resolución de problemas que corresponde a como los trabajadores consideran el nivel de autoridad que poseen los altos mandos y los métodos por medio de los cuales pueden llegar a resolver algún inconveniente que se pueda presentar; se considera una variable, la cual corresponde a que si el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y solución de problemas con un promedio de 4.25.

En el constructo planificación que corresponde a como son los procesos que lleva a cabo la organización; se considera una variable, la cual corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores acerca de los planes y acciones que presenta la empresa destinados para que ayuden a mejorar el rendimiento laboral de sus colaboradores con un promedio de 4.23.

En el constructo control que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores acerca de los procesos la disponibilidad de información por parte de la empresa, la infraestructura física en la cual se desarrolla el trabajo; se consideran dos variables, la primera corresponde al cumplimiento de haber recibido toda la información necesaria por parte de la organización al momento del ingreso del empleado, ayudando así para que se pueda desarrollar bien el trabajo con un promedio de 4.38; mientras que en la segunda variable que trata sobre las condiciones físicas en las cuales se encuentra la empresa, y si esta es adecuada para que los trabajadores desarrollen de la mejor manera sus actividades con un promedio de 4.22. De estas dos variables se determinan un promedio general para este constructo de 4.30.

En el constructo adiestramiento y capacitación que corresponde a la percepción que tienen a los trabajadores sobre la importancia de la capacitación y el adiestramiento para la realización de sus actividades laborales, con un promedio de 4.33; mientras que la segunda variable hace referencia a la industria, si otorga la capacitación necesaria para que sus



empleados tengan el conocimiento y la información actualizada para la ejecución de las tareas encomendadas, con un promedio de 4.28. De estas dos variables se determinan un promedio general para este constructo de 4.30.

Se puede determinar que de los ocho constructos establecidos por Likert en su teoría sobre el clima organizacional, el constructo estudiado con mayor promedio en la industria “La Fabril”, corresponde a capacitación y adiestramiento y control, ambos con un promedio de 4.30; mientras que el constructor de menor promedio, es decir, en el que debe trabajar más la empresa es el constructo métodos de mando, con un promedio de 4.12.

#### **5.2.4 Entrevistas a profundidad**

**Objetivo:** Obtener información mediante la entrevista para determinar la manera en que los mandos medios actúan en relación al clima organizacional.

##### **5.2.4.1 Entrevista Jefe Administrativo**

**Datos:**

**¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?**

7 años

**Entrevista:**

**1) ¿Qué tipo de liderazgo aplica en sus subordinados y de qué forma considera usted que influye en el desempeño del mismo?**

Son diferentes ya que las personas necesitan liderazgo diferente, tengo personas en el equipo que tiene más de 10 años de experiencia y otros que tienen mucho ímpetu. Así mismo hay personas que se pueden desenvolver por sí solas con acompañamiento y otros que necesitan decirles que hacer.

**2) ¿Qué políticas de motivación posee la empresa para sus colaboradores, las cuales representan un incentivo para su mejor desempeño?**

No tenemos una política que se aplique como tal para toda la compañía. Cada unidad aplica el incentivo a sus equipos de forma diferente.

**3) ¿Considera usted que la comunicación con su grupo de trabajo es efectiva permitiéndole tener una relación positiva entre las partes? Por qué?**

Si, hemos logrado ser transparentes y confiables en los que nos decimos y lo traducimos en acciones que han generado resultado.

**4) ¿Cómo mide la productividad del recurso humano del área a su cargo?**

Contra el cumplimiento del Presupuesto.

**5) ¿Considera usted que la productividad real de la empresa se debe básicamente al clima organizacional establecido por los líderes de la Organización?**

Si en parte, sin embargo es importante indicar que somos una empresa dinámica y muy flexible en sus procesos que nos han permitido obtener crecimiento y resultados importantes como compañía.

#### **5.2.4.2 Entrevista Jefe de Mercadeo**

**Datos:**

**¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?**

8 años

## **Entrevista:**

- 1) ¿Qué tipo de liderazgo aplica en sus subordinados y de qué forma considera usted que influye en el desempeño del mismo?**

Aplico el liderazgo participativo en donde los actores encuentran solución y en conjunto evaluamos el resultado. Se sienten parte de las decisiones que tomo en mi función y muestran una independencia en funciones y toma de decisión.

- 2) ¿Qué políticas de motivación posee la empresa para sus colaboradores, las cuales representan un incentivo para su mejor desempeño?**

En nuestro trabajo de basa en el reconocimiento por los logros cumplidos y en el pago de honorarios por trabajo realizado.

- 3) ¿Considera usted que la comunicación con su grupo de trabajo es efectiva permitiéndole tener una relación positiva entre las partes? Por qué?**

Porque la comunicación facilita el entender las acciones a tomar para el fin propuesto y es el camino para lograr el objetivo de crecimiento que la Cía. necesita.

- 4) ¿Cómo mide la productividad del recurso humano del área a su cargo?**

Se mide en ventas totales al final del mes y el acumulado del año.

- 5) ¿Considera usted que la productividad real de la empresa se debe básicamente al clima organizacional establecido por los líderes de la Organización?**

La productividad real está basada en su gente, los líderes apoyan las acciones ejecutadas por todas las áreas de la Cía. logrando en conjunto el objetivo diario para La Fabril y para cada persona que forma parte de ella.

### 5.2.4.3 Entrevista Jefe de Recursos Humanos

**Datos:**

**¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?**

12 años

**Entrevista:**

**1) ¿Qué tipo de liderazgo aplica en sus subordinados y de qué forma considera usted que influye en el desempeño del mismo?**

Liderazgo proactivo y empático, influye en modo compromiso en lugar de demanda.

**2) ¿Qué políticas de motivación posee la empresa para sus colaboradores, las cuales representan un incentivo para su mejor desempeño?**

Reconocimientos públicos, viajes, reconocimientos monetarios.

**3) ¿Considera usted que la comunicación con su grupo de trabajo es efectiva permitiéndole tener una relación positiva entre las partes? Por qué?**

Es efectiva porque permite escuchar las posturas y argumentos de las partes, entender el problema y ver las mejores opciones de solución.

**4) ¿Cómo mide la productividad del recurso humano del área a su cargo?**

Tareas por cumplir Vs tareas cumplidas por recurso y proceso (semanalmente)

**5) ¿Considera usted que la productividad real de la empresa se debe básicamente al clima organizacional establecido por los líderes de la Organización?**

Por el compromiso de todos los colaboradores.

Mediante las entrevistas realizadas se pudo determinar que cada jefe de área maneja un buen tipo de liderazgo, manteniendo una interacción dinámica, una comunicación efectiva y la correcta motivación de sus empleados; para de esta forma tener como resultado el incremento del desempeño de los trabajadores, como aspecto positivo que beneficien a la organización.

### **5.3 Propuesta de Acciones**

En este capítulo las autoras presentan una propuesta de acciones estratégicas e idóneas para contribuir al mejoramiento de los factores evaluados mediante la teoría de Likert, que inciden en determinar el tipo de clima organizacional y por ende a predecir el desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”. La propuesta servirá de herramienta para guiar a los gerentes a crear y mantener un agradable clima laboral; y que sus empleados se sientan más motivados y más comprometidos con la empresa.

Las autoras destacan la importancia de establecer actividades, que ayuden a fortalecer el clima laboral en aspectos tales como las relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, el dinamismo empresarial, la motivación en sus colaboradores, capacitación laboral y la infraestructura. Estos factores actualmente han cobrado importancia para el incremento de la productividad empresarial, debido a que el clima laboral puede convertirse en una fortaleza que conduce a una organización al éxito o en una debilidad que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para las autoras al proponer dichas estrategias, persiguen el objetivo de mejorar cada uno de los factores planteados por la teoría del clima organizacional de Likert y que han sido diagnosticados en la industria “La Fabril”. Las acciones sugeridas pueden ayudar a las empresas a incrementar la productividad laboral, siendo estas aún más rentables; mediante el buen desempeño de los empleados. Es lógico, que cuando los altos mandos se preocupen por el bienestar de su recurso humano, este retribuirá su compromiso al involucrarse con los objetivos de la empresa y eso se ve

reflejado en los resultados. Se espera que al poner en práctica cada una las estrategias se logre fortalecer los intereses de cada uno de los miembros de la organización, a través de la satisfacción, motivación, mejoramiento de la comunicación y liderazgo.

Para efectuar el objetivo específico establecido anteriormente, a continuación se presentan las siguientes estrategias:

### **5.3.1 Estrategias para mejorar los métodos de mando**

Luego del respectivo análisis de la variable planteada por Rensis Likert, donde se refleja que la mayoría de empleados consideran que el liderazgo de los altos mandos es impartido como política empresarial para influir en los mismos. Sin embargo, las autoras proponen estrategias para mejorar los dotes de líderes que debe tener y mantener toda persona que sea responsable de un equipo humano.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. (Ponce, y otros, 2014). Por lo tanto, del líder debe tener la capacidad y habilidad de guiar a los empleados e influir en su proceder, para que colaboren en el logro de las metas y objetivos planteados. Las empresas deben apostar por la evolución de un modelo de liderazgo influyente y óptimo, considerando que cada líder se diferencia en cómo se relaciona con su equipo de trabajo y la forma en que toma sus decisiones. Para ello las autoras proponen estrategias que permitan mejorar el factor liderazgo:

La debida capacitación a los mando medios que tenga a cargo un grupo humano, donde reciban la debida información sobre técnicas modernas de administración, además de la forma correcta de interactuar con sus subordinados, creando confianza y libertad para que ellos puedan contribuir con ideas y opiniones, sin miedo a una reacción.

Los líderes deben aprender a mantener el equilibrio en sus emociones; los gritos, generar temor o intimidar, ya no forma parte de la trato a los empleados.

Actualmente funciona el líder que entabla un trato más directo los trabajadores, alienta a su equipo de trabajo buscando generar cambios.

El liderazgo es una habilidad que se aprende e incrementa a través del tiempo y de la experiencia; y que líder debe demostrar con el ejemplo día tras día, mediante la puntualidad, compromiso, responsabilidad, colaboración, etc.

### **5.3.2 Estrategias para mejorar la motivación laboral.**

Luego del respectivo análisis de la variable planteada por Rensis Likert, donde se refleja que la mayoría de empleados consideran, que la empresa mantiene políticas que les permite motivarlos y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, las autoras proponen estrategias para incrementar el bienestar de cada miembro de la organización; mediante el factor motivacional, siendo el más relevante e importante para fortalecer el clima organizacional.

La motivación dentro de una organización se considera el impulso que forma la conducta de la persona; motivo por el cual, los empresarios deben procurar que el trabajo no se convierta en una actividad estresante para sus empleados, sino en un medio que produzca satisfacción al momento de realizar las actividades respectivas. Como lo mencionan (Marin & Placencia, 2017):

La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. (p.43)

Los altos mandos al influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, podrán estimular el compromiso de los empleados con la organización; donde puedan alcanzar sus metas personales y sobre todo las metas institucionales, mediante el buen rendimiento laboral.

En la motivación laboral se considera el reconocimiento de los logros, ya sean premios, ascensos, incentivos o un simple agradecimiento que demuestre al subordinado, que los altos mandos valoran el esfuerzo realizado. También hay que tener en cuenta, que el empleado se siente bien remunerado, es decir que las actividades y las responsabilidades a su cargo estén acorde a su beneficio salarial. Para ello las autoras proponen estrategias que permitan mejorar el factor motivación:

Colocar en lugares clave de la empresa un buzón de sugerencias, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes o simplemente exponer ideas u opiniones sobre aspectos de la empresa, que se sientan libres de expresarse y al vez escuchados por los altos mandos.

Otras de las estrategias infalibles en el mejoramiento de la motivación empresarial, es la buena valoración salarial o económica, siendo esta forma más directa de valorar a los empleados por lo que aportan a la organización. Sin dudar lo la retribución económica sigue siendo el motor que impulsa el compromiso de todo trabajador, sabiendo que si más aporta, más será su beneficio y con ello la empresa es quien saca provecho del buen desempeño de los trabajadores.

Los empresarios deben considerar estrategias simples como otorgar incentivos económicos por cumpleaños o por compañerismo entre empleados. O permitirles el espacio para celebraciones o eventos internos donde el empleado se sienta parte de la organización, además de estimular la convivencia entre los colaboradores.

### **5.3.3 Estrategias para mejorar la comunicación.**

Luego del respectivo análisis de la variable planteada por Rensis Likert, donde se refleja que dentro de la organización con frecuencia se mantiene la comunicación formal e informal entre colaboradores y mandos medios, lo que demuestra que existe una constante comunicación e interacción entre los miembros de la industria. Sin embargo, las autoras proponen estrategias para



incrementar el bienestar de cada miembro de la organización; mediante el factor comunicación.

La existencia de una buena comunicación dentro de la organización, hace referencia a la libertad que tienen sus miembros para expresar sus inquietudes, opiniones e ideas necesarias para el desarrollo de sus actividades. Además, que la comunicación contribuye a que entre los superiores y sus empleados la información sea compartida, haciendo que el trabajo se realice de manera eficiente y que se tomen las decisiones correctas. Para ello las autoras proponen estrategias que permitan mejorar el factor motivación:

Fomentar la comunicación directa persona a persona, para compartir información y poder comprender, aclarar dudas y resolver los problemas que se presenten. Si bien cierto la tecnología actualmente brinda la facilidad de comunicación y de transmitir todo clase de información, sin importar tiempo y distancia; sin embargo el mirarse cara a cara y conversar, impulsa la relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

A menudo por diferencia de opiniones, surgen los conflictos laborales entre compañeros, que si no se solucionan llegan a causar molestias e incomprensión en el equipo de trabajo. Los líderes deben fomentar la comunicación sincera y respetuosa, que permita resolver los conflictos y devuelva la armonía del grupo a su cargo.

Debido a las dinámicas laborales, actualmente en las organizaciones, contratan personal de diferentes nacionalidades, cultura, idioma y por ende otra forma de pensar. Por esta razón, es importante establecer un sistema comunicativo que ayude a la comprensión de ideas y opiniones que permitan el logro de los objetivos propuestos.

#### **5.3.4 Estrategias para mejorar la influencia.**

Luego del respectivo análisis de la variable planteada por Rensis Likert, donde se refleja que dentro de la organización existe frecuentemente la colaboración y cooperación entre los empleados y los altos mandos para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Sin embargo, las autoras proponen estrategias para incrementar el bienestar de cada miembro de la organización; mediante el factor influencia.

La colaboración y participación de todos los miembros de una organización aporta en el logro de los objetivos planteados. El trabajar en conjunto con dedicación, esfuerzo, constancia y empeño permite resolver problemas fácilmente y evitar inconvenientes entre los miembros de la organización. Cuando el líder se preocupa por ayudar a sus empleados, saber sus inquietudes y satisfacer sus necesidades; los trabajadores responden mejorando su desempeño en las actividades encomendadas. Para ello las autoras proponen estrategias que permitan mejorar el factor influencia:

Fomentar la participación de los empleados, donde pueden exponer sus ideas y opiniones sobre asuntos determinados. Esta estrategia hará sentir al empleado, que su opinión es valorada e incrementará su compromiso en aportar soluciones a la organización.

Delegar responsabilidades extras a empleados potenciales que aporten soluciones a diversos problemas y que sean motivados mediante incentivos o simplemente el reconocimiento de ser partícipes en soluciones importantes y decisivas.

Que los líderes se den la tarea de interactuar constantemente con su grupo de trabajo, se den el tiempo de conocer sus necesidades y satisfacerlas para mejorar el desempeño de los mismos. Los líderes deben darse cuenta que para alcanzar el éxito de una organización, la clave está en el bienestar del recurso humano.

### **5.3.5 Estrategias para mejorar la toma de decisiones y resolución de problema**

Para poder crear un buen clima laboral es necesario tener la capacidad de tomar decisiones favorable, que ayuden a mejorar o evitar problemas que se puedan presentar en el ámbito laboral.

Es importante que exista una buena influencia por parte de los altos mandos para la toma de decisiones permitiéndoles encontrar soluciones a problemas. Conforme al concepto de toma de decisiones. (González & Soler, M. O, 2017) afirmaron:

Por toma de decisiones se entiende todo un proceso o actividad de procesamiento de la información necesaria, que permite llegar a un fin satisfactorio. Debe entenderse como un proceso continuo de carácter cognitivo, emocional y social. Este proceso requiere de una constante revisión en función de las nuevas informaciones que el sujeto va adquiriendo a lo largo de su vida, además de una implicación por parte del propio interesado (saber interiorizar el proceso y querer afrontarlo). La persona ha de sentirse identificada con cada una de sus decisiones. La decisión es la elección que sigue a la deliberación consciente y reflexiva.

Se debe considerar que siempre se debe estar en una constante mejora. Los jefes al ser las personas que se encuentran al mando de una área o departamento, deben tener una comunicación constante con sus colaboradores, una alternativa puede ser realizar reuniones cada cierto tiempo para conocer las situaciones que se presentan y están afectando el desarrollo de los trabajos, una vez conociendo el problema, también se debe escuchar opiniones acerca del tema de parte de los empleados. Al recopilar dicha información ya entra el papel de los altos mandos puede realizar un análisis de todas las opiniones, de esa forma va agrupando las que considera que son de importancia y descartando las que no, además de considerar las ventajas o desventajas que estas pueden presentar, mediante esto tendrá un bosquejo

y será de mayor facilidad poder tomar una decisión correctamente y que sea de solución.

### **5.3.6 Estrategias para mejorar la planificación**

Las empresas deben tener en consideración poder obtener resultados considerables respecto a la planificación que poseen, tener una buena planificación ayuda a tener una perspectiva más clara para poder cumplir con los objetivos.(Carlos, 2018) Indicó:

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de la situación interna y externa, tanto pasada como presente, y que en consecuencia permite trazar en el futuro una ruta precisa, así como prever el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y una estructura organizacional descentralizada y flexible como complemento.(p.60)

Una planificación bien estructurada sirve de guía para realizar las actividades de forma eficientes, cumpliendo con todo lo que se ha propuesto. Realizar análisis de cada situación permitirá llevar un mejor control. Como estrategias se debe involucrar a todo el equipo de trabajo o elegir un representante por cada área o departamento, los cuales darán sus criterios y ayudaran a identificar todos los factores que influyen dentro de la organización y poder determinar cuáles son sus verdaderas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Además es recomendable tener muy claro la misión y visión de la empresa, que los empleados tenga conocimiento acerca de las misma, es decir este consiente de lo que es la empresa y hacia donde se quiere llegar. Otra estrategia es la de saber administrar el tiempo, organizar las actividades. Entre los colaboradores se pueden crear comités organizativos y tendrán la oportunidad de exponer sus ideas ante la gerencia, es muy importante que los altos mandos estén dispuestos a escuchar, considerar y ser persuadidos con ideas diferentes, opuesta a las de ellos.

Parte de la planificación, también es el monitoreo del desempeño, revisar constantemente como se está llevando a cabo el proceso, constatar que las estrategias establecidas estén funcionando y los objetivos propuestos se estén cumpliendo.

### **5.3.7 Estrategias para mejorar el control**

La variable del control es la que determina como los procesos deben estar diseñados, además de diferentes factores como las condiciones físicas en donde se desempeña las actividades laborales. Es apropiado que el departamento de calidad realice retroalimentación en estos procesos para así poder brindar un buen servicio y ambiente a las personas ya sean internas o externas a la empresa.

Las condiciones físicas en las cuales se desarrolla el trabajo, también es un componente fundamental para determinar un clima organizacional agradable, por lo cual es necesario estar seguros que estas estén en buenas condiciones. También se puede realizar remodelaciones a las áreas o departamentos con una decoración que haga sentir a los empleados en confianza y en un ambiente agradable para poder ejecutar sus actividades.

Realizar registros de control del personal, en las encuestas también para esta variable se cuestionó si al momento del ingreso de los colaboradores se les entrego la información necesaria, es decir que se debe tener mucho en cuenta en los procesos de ingresos de los trabajadores indicándoles y dándoles a conocer todo lo necesario para poder desenvolverse en sus actividades.

### **5.3.8 Estrategias para mejorar el adiestramiento y capacitación.**

Las empresas deben dar un nivel alto de importancia a la capacitación y adiestramiento para mejorar su desempeño, por lo cual siempre se debe estar innovando y realizando retroalimentación de temas que sean de actualidad.

Las organizaciones tienen que considerar la importancia de dar capacitación a sus colaboradores ya que el único beneficiado de esto, será la misma organización debido a que si su personal está capacitado aportará de una manera más efectiva al realizar el trabajo. (Gómez & Pérez, E. F., 2017) Afirmaron:

Las empresas tienen la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles, esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales e instructivos, entrenamiento en otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros. (p.65)

Crear un clima organizacional adecuado para el personal, también debe considerar la participación de las capacitaciones, estas ayudarán a conocer más acerca de las habilidades que pueden poseer los colaboradores o llegar hasta el punto de poder potenciarlas, desarrollando así un ambiente competitivo ante otras organizaciones.

Se puede crear un programa de capacitación en la cual los actores de dichas capacitaciones pueden ser los mismos trabajadores de la empresa, para esto es necesario realizar un cronograma estableciendo fechas de participación de cada departamento en la cual los empleados que conforman el mismo junto con el jefe podrán establecer un tema con el cual quieran participar considerando que sea de importancia y ayude a mejorar las actividades que realizan en la empresa. Esta alternativa es muy importante

porque además de trabajar en lo que es capacitaciones, se podrá estar reforzando el compañerismo y la comunicación dentro del área ya que el trabajo se lo realiza conjuntamente. Además si se desea dar valor agregado se puede también considerar la variable de motivación, por medio de votaciones de todo el personal elegir la mejor capacitación que ellos consideran y así se los podrá incentivar. Al ofrecer capacitaciones constantes se estará trabajando mucho y directamente en el recurso humano para que siempre este actualizando sus conocimientos, y poderlos reflejar mediante una mejora en sus productividad.

También otra alternativa puede ser establecer al menos una fecha para poder realizar una capacitación, pero fuera de las instalaciones de la empresas, es decir realizar un día como integración laboral en la cual todos tengan una participación activa, logren relajarse un poco, pero sin dejar de un lado tener la oportunidad de poder ir aprendiendo más acerca de nuevos e importantes temas, que les servirán para su desarrollo profesional.

Cada estrategia propuesta, considerando las variables que propone la teoría del clima organizacional de Likert, permitirá a las organizaciones revisar y evaluar como esta su clima laboral, para mantener o incrementar el desempeño de sus empleados.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

El estudio del clima organizacional siempre será de gran relevancia en una organización, debido a que es el ambiente en el cual los colaboradores desempeñan sus actividades. Este factor puede ser una fortaleza o una debilidad para incrementar la productividad de toda organización, por lo que es necesario estar en un constante control del clima laboral; ya que este incide en el desempeño de uno de los recursos más importantes que puede poseer una empresa, como lo es el recurso humano.

Considerando la importancia del clima organizacional, este estudio ha tenido como objetivo evaluar la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como un predictor del desempeño de los trabajadores en la industria “La Fabril”, determinando así el tipo de clima organizacional presente en la empresa objeto de estudio, evaluado mediante las variables expuestas en dicha teoría y de esta forma poder inferir el desempeño que mantienen sus trabajadores.

En el capítulo II se demostró que un buen clima organizacional ayuda a la mejora del desempeño de los trabajadores de una organización, ya que son factores que depende una de la otra para alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

En el capítulo III se presentó antecedentes teóricos sobre la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert en diferentes ámbitos; además se desarrolló el marco conceptual y marco referencial, el cual muestra a las autoras una perspectiva más amplia del tema que se está tratando.

Mediante los capítulos IV y V se pueden obtener resultados de las encuestas y entrevistas utilizadas como instrumentos de recolección de información, que permitieron caracterizar el clima en función de las dimensiones y sistemas propuestos por Likert, para concluir en el tipo de clima existente en la Industria “La Fabril”.



Contestando a la pregunta de investigación planteada al principio de este estudio, se determina lo siguiente:

De acuerdo a los resultados de las encuestas, cuyo cuestionario fue creado en función y en relación directa con cada una de las variables; y estructurado bajo el modelo de la escala de Likert, en la cual la ponderación más alta es de 5 puntos. Se obtuvo del estudio realizado a los empleados de la industria “La Fabril” un promedio general entre todas las variables de 4.23, el cual se aproxima al puntaje máximo de la escala de Likert que ha sido utilizada para determinación de resultados.

Como demuestra la investigación, la industria “La Fabril” sin conocer a detalle la teoría del clima organizacional de Likert; se puede identificar que la industria toma en consideración la importancia que representan cada una de estas variables en su clima organizacional, las mismas que propone Likert.

Según lo explicado anteriormente en el marco teórico, la teoría del clima organizacional de Likert establece que dentro de una organización pueden existir dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario conformado por dos sistemas, autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista; a uno muy participativo conformado por dos sistemas, participativo consultivo y participación en grupo.

La industria “La Fabril”, de acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas, muestran las siguientes características de su clima organizacional: siendo las variables control y capacitación las de mayor aceptación en la percepción de los empleados, es decir los altos mandos supervisan que la empresa cuente con la asignación óptima de los cargos y actividades a realizarse, evitando incomodidades y diferencias entre empleados, además se preocupa por la capacitación y adiestramiento constante de su personal para que puedan ejecutar de manera eficiente sus actividades. También cada jefe de área se esfuerza por motivar a sus empleados por medio de programas de recompensas según el cumplimiento de las actividades, en la variable de toma de decisiones, el nivel jerárquico influye mucho en esta variable, no

obstante los colaborados también pueden hacerlo en niveles más bajos. De igual forma se percibe un ambiente dinámico, donde existe una comunicación fluida entre altos mando y colaboradores, permitiendo así una buena interacción que conlleve al desarrollo de actividades fomentando la inclusión de todos los miembros para alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo características identificadas y explicadas anteriormente, y en relación a las variables de la teoría del clima organizacional de Likert, se determina que la industria “La Fabril” posee un tipo de clima participativo – consultivo, que pertenece al sistema III. Siendo este un tipo de clima favorable que permite inferir que existe un buen desempeño por parte de los trabajadores de la industria “La Fabril”.

## **6.2 Recomendaciones**

De acuerdo a lo analizado en este estudio, a pesar de tener como limitante el tiempo; se establece que la teoría del clima organizacional de Likert, propone variables muy válidas para desarrollar un ambiente adecuado, que permita el buen desempeño de los trabajadores. Por esto, se recomienda a las organizaciones evaluar por este método a mayor profundidad su clima laboral, pudiendo así determinar qué tan efectiva son las variables y trabajar en aquellas en las cuales se identifiquen problemas.

Como lo muestra la investigación, la industria “La Fabril”, posee un clima organizacional aceptable, sin embargo el propósito de toda organización es la mejora continua de la misma. Para ellos las autoras presentan las siguientes recomendaciones que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de empresas:

- Que los altos mandos convoquen a sus colaboradores a reuniones con una frecuencia determinada, en las cuales podrán socializar los diferentes puntos de vista.
- Simplificar jefaturas internas o delegación sobre que entorpecen las acciones que se deben efectuar para la toma de decisiones acertadas que apunten a solucionar problemas.

- Acondicionar de una mejor manera el espacio físico del lugar del trabajo, ya que es el lugar donde empleado desarrolla sus actividades, por lo cual de ser cómodo y con un ambiente agradable.
- Fomentar la motivación de los colaboradores mediante incentivos, que estimule al recurso humano incrementar su desempeño laboral.
- Fomentar un buen liderazgo en los directivos, mostrando así una actitud positiva que conlleve a una comunicación fluida, trato amable y un bueno direccionamiento al logro y cumplimiento de los objetivos.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Acaro, L., Sarango, D., & León, J. (2017). Relación entre el crecimiento económico y el capital humano en Ecuador, Chile y Alemania. *ReVista Económica*, 1(1), 44-52. Obtenido de <http://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/212>
- Acosta , B., & Venegas, C. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO. *Revista IIPSI*, 13(1), 163-172. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744>
- Acuña, P., & Tito, P. (2015). Huamaní, P. L. T., & Oré, P. A. (2015). IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: CASO GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA EN TELEFÓNICA DEL PERÚ. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-I(35). Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11709>
- Alarco, J., & Álvarez-Andrade, E. (2012). Google Docs: una alternativa de encuestas online. *Educación Médica*, 15(1), 9-10.
- Andrade, V. (2012). *Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador - Facultad de Ciencias Psicológicas: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2086/1/T-UCE-0007-56.pdf>
- Arosemena, C. (2013). El Clima Organozacional. *América Economía*. Obtenido de <http://www.salesianos.org.ec/archivos/el%20clima%20organizacional.pdf>

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS). (20 de Noviembre de 2016). *Salud de la A a la Z*. Obtenido de Salud de la A a la Z: <http://www.hospitaldeltrabajador.cl/ht/Comunidad/GuiaSalud/Salud/Paginas/Sobreesfuerzo.aspx>

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en la Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.

Cadena, P. h. (2014). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN*. Sangolquí, Ecuador: UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS .

Caisachana, P. M. (2014). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES SUJETAS AL RÉGIMEN DEL SEGURO GENERAL DE RIESGOS DEL TRABAJO (SGRT) – IESS EN LA EMPRESA AVÍCOLA REPROAVICIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA.* . Sangolquí, Ecuador : UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS .

Camacho, C. F. (2014). *FACTORES DE RIESGOS QUÍMICOS QUE INTERVIENEN EN LA OCURRENCIA DE ACCIDENTES LABORALES EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CURTIEMBRE QUISAPINCHA DURANTE EL PERÍODO FEBRERO-AGOSTO.* Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

Carlos, P. A. (2018). *Dirección estratégica*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7K5JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=planificacion+empresarial&ots=CCWGx-9FNq&sig=V4IPk9yRma4Kyr4ZnCCqc8z2-v4#v=onepage&q&f=false>

Carrasco, J. C. (2013). Analisis y descripcion de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electronica CEMCI*. Obtenido de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Adminsitracion* (Septima ed.). México: Editorial McGraw-Hill. Obtenido de

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico. Obtenido de [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_e.pdf](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf)

CIIFEN. (12 de Julio de 2017). *Centro Internacional para la investigacion del Fenomeno del Niño*. Obtenido de Aproximación para el cálculo de riesgo:  
[http://www.ciifen.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=336&lang=es](http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=336&lang=es)

Constitucion de la Republica de Ecuador . (2008). *Constitucion de la Republica de Ecuador* .

Cuenca , J. A. (2014). *Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza*. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/464/cuenca\\_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/464/cuenca_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Davis, K., & Newstrom, J. (2013). *Comportamiento humano en le trabajo*. Mexico.

Diaz, B. M. (2015). *Gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, basado en la teoría de Rensis Likert, caso escuela profesional de educación, nivel primario de la Universidad Nacional " Pedro Ruiz Gallo" Lambayeque, año 2011*. Universidad Nacional " Pedro Ruiz Gallo" Lambayeque, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/577/BC-TES-4687.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Durand, C. J. (2012). *El derecho del consumidor y sus efectos en el Derecho Civil, frente a la contratación de consumo en el mercado.* , Perú.

Fabril, I. L. (2018). *La Fabril*. Obtenido de <https://www.lafabril.com.ec/>

Fischman, D. (2000). *El espejo de un Líder*. Lima : El Comercio – Universidad Peruana.

Fonseca, S. (2008). *Comunicación*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.

Fuentes, S. M. (Marzo de 2012). *Satisfacción laboral y su Influencia en la Productividad*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar - Facultad de Humanidades: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

García, J. (2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de Los distintos tipos de entrevista y sus características: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>

García, J., Aguilera, J., & Adriana, C. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. 8(16). Obtenido de <https://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/pdf/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.pdf>

García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. 25(42), 43-61. Obtenido de [http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/413](http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413)

Gómez, L. A., Tello, M. P., & López, G. (2014). La Capacitacion y la Motivacion Laboral como factor de importancia para el logro de objetivos

Organizacionales. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(2), 1564-1569.

Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis tecnológica*, 59-67.

Gonzales. (2008). *Psicología de la Motivación*. La habana: Ciencias Médicas.

Gonzales, J. V., Núñez, R., & Paredes, V. (30 de Diciembre de 2017). El Liderazgo en el Clima Empresarial MAO UNDERACTION EC del Canton Ambato de la provincia de Tungurahua. *Revista de Micro e Pequeñas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(2), 193-210. Obtenido de <http://fatecosasco.edu.br/fatecosasco/ojs/index.php/remipe/article/view/41/5>

González, M. Á., & Soler, M. O. (2017). El proceso de toma de decisiones profesionales a través del coaching. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 877-900.

(2000). *Instrumento andino de seguridad y salud ocupacional*.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimacuarta ed.). Mexico: Mcgraw-hill. Obtenido de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>

Llauradó, O. (2014). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

López, R., & Deslauriers, J.-P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen: revista de trabajo*



*social y ciencias sociales* , 61, 2-19. Obtenido de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

López, D., Alarcón, P., Rodríguez, M., & Casado, L. (2014). Motivación en estudiantes de ingeniería: Un caso de estudio con teorías e instrumentos para su medida y desarrollo. *Revista de docencia universitaria*, 12(4), 343-376. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4908189.pdf>

Manrique, E. F., & Montenegro, V. A. (2015). *La Motivacion y su influencia en la productividad de los trabajadores de una Institucion Financiera*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10958/Manrique%20Benavides%20Edward%20Franklin%20Montenegro%20Cueva%20V%C3%ADctor%20Alfredo.pdf?sequence=1;escuela>

Marin , H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Ministerio de Relaciones Laborales.

Montes, F. G. (06 de Marzo de 2016). *Relaciones Interpersonales en el Trabajo*. Obtenido de Vision Industrial: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>

Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

OIT. (Octubre de 2006). *Oficina Internacional del Trabajo Ginebra*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Obtenido de Conferencia Internacional del Trabajo.

OMS. (2012). *Salud de los trabajadores*.

OMS. (2 de Junio de 2016). *col.ops-oms.org*. Obtenido de *col.ops-oms.org*:  
<http://www.col.ops-oms.org/prevencion/default.asp>

Perez, O. N., & Rivera, P. L. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/54238875.pdf>

Ponce, P., Perez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Rea, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), págs. 1031-1036.

Quelal, A. L., & Quinapallo, C. (2018). *Evaluación al proceso de concesión de créditos hipotecarios en relación al modelo Outsourcing implementado por el banco del IESS y la empresa Tata Consultancy Services*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolqui. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13992/1/T-ESPE-057589.pdf>

Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico . Obtenido de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rodriguez, E. (Enero - Junio de 2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educacion en Valores*, 1(25). Obtenido de

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Ruiz, E., Gago, M. L., Garcia, C., & Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609719.pdf>

Salvador, G. A. (2015). *Análisis, evaluación y control de factores de riesgos mecánicos y físicos en el Proceso de Producción Conformado de la empresa NOVACERO S.A.*. Guayaquil: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA .

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Obtenido de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)

Sierra, G. M. (2015). *EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL REGIONAL DE COBAN, A.V. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Superintendencia de Compañías, V. y. (2018). Prospecto de Oferta Publica La Fabril. *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*, 255. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/uploads/prosp/I-L/LA%20FABRIL/OBLIGACIONES/LA%20FABRIL%20OBL%202018.pdf>

*The Gnome Project*. (2014). Obtenido de Qué es un área de trabajo y cómo me ayudará: <https://help.gnome.org/users/gnome-help/stable/shell-workspaces.html.es>

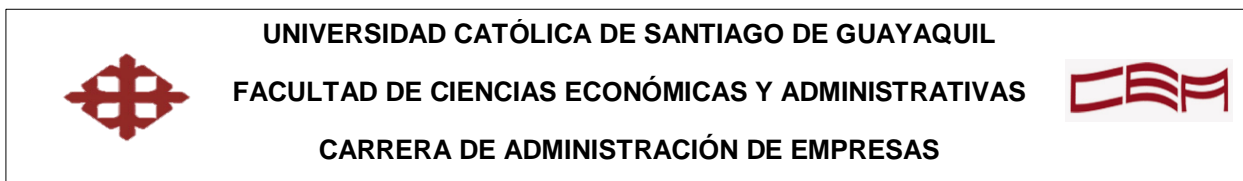
- UCAZ. (5 de Marzo de 2017). *Universidad de Cadiz*. Obtenido de Responsabilidad:  
[http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=149:responsabilidad&catid=55:competencias)
- Uria, D. (2011). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (1 ed.). Mexico D.F, Mexico: El Manuel Moderno S.A de C.V. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UuYhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Prado,+J.+F.+U.+\(2014\).+&ots=YHiKKO6FDQ&sig=A PjMq9JU8PI464F6VL7cPSE7jOE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UuYhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Prado,+J.+F.+U.+(2014).+&ots=YHiKKO6FDQ&sig=A PjMq9JU8PI464F6VL7cPSE7jOE#v=onepage&q&f=false)
- Velasco, M. D. (2012). *RIESGOS LABORALES EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA QUE LABORA EN SALA DE OPERACIONES DEL HOSPITAL CARLOS ANDRADE*. Quito, Ecuador: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Venemedia. (8 de Enero de 2014 ). *Definición de Seguridad*. Obtenido de Definición de Seguridad: <http://conceptodefinicion.de/seguridad/>
- Williams, L. V. (2013). *ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA*. Monterrey: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Zambrano, J. M. (18 de Febrero de 2012). *El trabajador. Concepto legal y rastros identificadores*. Obtenido de El trabajador. Concepto legal y

rastros identificadores: El trabajador. Concepto legal y rastros identificadores

Zambrano, M., & Martínez, A. (2013). *Propuesta de programa de formación profesional basado en la Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Universidad de Los Andes, Evaluacion e Investigacion. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/41752/articulo11.pdf;jsessionid=8970BEB093E07757FAAE91911CE46F12?sequence=1>

## 8. Anexos

### ANEXO 1. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA “LA FABRIL S.A.”



### ***Encuesta para los Empleados de la Industria “La Fabril S.A.”***

El presente cuestionario forma parte del análisis del trabajo investigativo como requisito académico exigido por Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar al título de Ingeniero Comercial. El propósito de la investigación consiste en el diagnóstico de la aplicación de la Teoría del Clima Organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores.

Los datos que se obtengan de este estudio permitirá recomendar mejoras sobre el ambiente laboral que se desarrolle en una organización.

En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas Gracias.

#### **Datos Personales**

Marque con una (X) junto al enunciado que personalmente usted aplica.

##### **1. Edad:**

- A. 24 años y menor
- B. Entre 25 y 29
- C. Entre 30 y 39
- D. 40 años y mayor

##### **2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?**

- A. Menos de 1 año
- B. 1 a 4 años
- C. 5 a 9 años
- D. 10 años y más

**Preguntas:**

Son 16 preguntas, 15 de ellas cuenta con 4 alternativas de respuesta. Marque con una (X) junto la opción que mejor considere.

**1. ¿Considera que recibió toda la información necesaria para realizar bien su trabajo, al momento de incorporarse a la empresa?**

- ( ) Definitivamente Si
- ( ) Probablemente Si
- ( ) Indeciso
- ( ) Probablemente No
- ( ) Definitivamente No

**2. ¿Siente apoyo inmediato de su superior en situaciones empresariales complejas?**

- ( ) Muy Frecuentemente
- ( ) Frecuentemente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**3. ¿Recibe de su jefe retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?**

- ( ) Muy Frecuentemente
- ( ) Frecuentemente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**4. ¿Los jefes reconocen y valoran su trabajo?**

- ( ) Muy Frecuentemente
- ( ) Frecuentemente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**5. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?**

- ( ) Definitivamente Si
- ( ) Probablemente Si
- ( ) Indeciso
- ( ) Probablemente No
- ( ) Definitivamente No

**6. ¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?**

- ( ) Muy Frecuentemente
- ( ) Frecuentemente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**7. ¿Existe comunicación fluida entre su área y jefe directo?**

- Muy Frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

**8. ¿Considera usted que las políticas en la organización tienden a mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**9. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) ¿considera usted que son adecuadas para la ejecución de su trabajo?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**10. ¿Considera que el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**11. ¿Considera los beneficios recibidos por la empresa son justos y equitativos en relación a la labor que usted desempeña?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**12. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No



**13. ¿Es importante para usted la capacitación y adiestramiento en su trabajo?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**14. ¿Cree usted que recibe la capacitación constante de parte de la organización?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**15. ¿Cree que el nivel de satisfacción por trabajar en la organización es alto?**

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**16. Escriba comentarios sobre aspectos que ayuden a mejorar su ambiente de trabajo.**

---

---

---

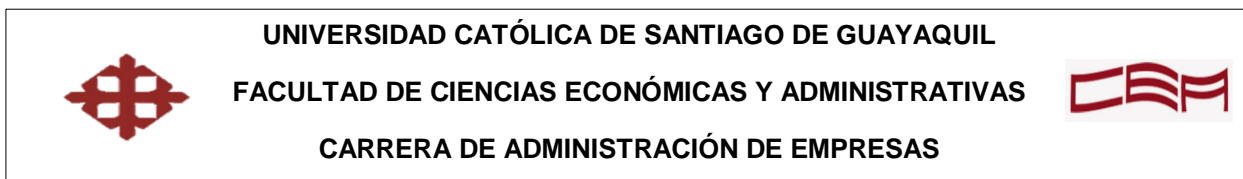
---

---

---

---

## ANEXO 2. ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN A LOS MANDOS MEDIOS DE LA INDUSTRIA “LA FABRIL S.A.”



### ***Entrevista a los Mandos Medios de la Industria “La Fabril S.A.”***

El presente cuestionario forma parte del análisis del trabajo investigativo como requisito académico exigido por Universidad Católica de Santiago de Guayaquil para optar al título de Ingeniero Comercial. El propósito de la investigación consiste en el diagnóstico de la aplicación de la Teoría del Clima Organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores.

Los datos que se obtengan de este estudio permitirá recomendar mejoras sobre el ambiente laboral que se desarrolle en una organización.

En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas Gracias.

#### **Datos Personales**

Marque con una (X) junto al enunciado que personalmente usted aplica.

1. Área a su cargo:

---

2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente ha trabajado en la industria “La Fabril”?

---

**Preguntas:**

- 1. ¿Qué tipo de liderazgo aplica en sus subordinados y de qué forma considera usted que influye en el desempeño del mismo?**
- 2. ¿Qué políticas de motivación posee la empresa para sus colaboradores, las cuales representan un incentivo para su mejor desempeño?**
- 3. ¿Considera usted que la comunicación con su grupo de trabajo es efectiva permitiéndole tener una relación positiva entre las partes? Por qué?**
- 4. ¿Cómo mide la productividad del recurso humano del área a su cargo?**
- 5. ¿Considera usted que la productividad real de la empresa se debe básicamente al clima organizacional establecido por los líderes de la Organización?**

**ANEXO 3. VISITA A LA INDUSTRIA “LA FABRIL S.A.”**



Las autoras junto a la Ing. Mercedes Alcivar – Jefe de Costo y Presupuestos

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**, con C.C: # **1316154135** autora del trabajo de titulación: **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de Septiembre de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Acuña Márquez, Joselyn Mercedes**

C.C: **1316154135**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**, con C.C: # **0942506270** autora del trabajo de titulación: **Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de Septiembre de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Quinto Pita, Roxanna Elizabeth**

C.C: **0942506270**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Diagnóstico de la aplicación de la teoría del clima organizacional de Likert como predictor del desempeño de los trabajadores de la industria “La Fabril”</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Acuña Márquez, Joselyn Mercedes Quinto Pita, Roxanna Elizabeth</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Baldeón Toledo Amelia Janeth, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultado de Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniero Comercial</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>18 de Septiembre de 2018</b>	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE 158</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Talento Humano, Administración de Empresas, Comportamiento Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Teoría de Likert, Clima Organizacional, medición, variables, desempeño, método.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La presente investigación tiene como objetivo evaluar la aplicación de la Teoría del clima organizacional de Likert como un predictor del desempeño de los trabajadores en la industria “La Fabril”.</p> <p>Esta investigación se basa contextualmente en diagnosticar el clima laboral de dicha organización, a partir de la medición de las variables que establece la teoría de Likert; de tal manera que se determine el tipo de clima existente, para inferir el desempeño de los trabajadores. La investigación se apoya también, en diversas bases teóricas, conceptuales y legales en relación al clima organizacional para llegar a hallazgos y conclusiones.</p> <p>El método utilizado en el trabajo es el deductivo y mixto, porque aplicó análisis cualitativo y cuantitativo a la investigación, con un alcance descriptivo. Además, se aplicó encuestas a los empleados y entrevistas a los mandos medios, a fin de identificar variables y medir el tipo de clima organizacional. Con los resultados obtenidos, se consideró el promedio de cada una de las variables evaluadas a fin de predecir el desempeño. Como conclusión, se llegó a que la industria “La Fabril”, posee un tipo de clima organizacional participativo-consultivo, según el diagnóstico realizado; considerando los parámetros establecidos por la teoría de Likert. Sin embargo, la teoría recomienda una mejora continua del clima laboral, por esta razón, el estudio presenta estrategias que puedan contribuir al perfeccionamiento del clima y por ende a la mejora continua del desempeño de los empleados.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0960588926 0986619200	E-mail: josmerci1996@hotmail.com roxy-21-96@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</b>		
	<b>Teléfono: 0999406190</b>		
	<b>E-mail: ptraverso2008@hotmail.com</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			