



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TEMA:

Análisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A.

AUTORAS:

López Granda Danna Yomira
Maldonado Sánchez Paulina Judith

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas

TUTORA:

Ing. Vargas Valdiviezo María Auxiliadora Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

06-09-2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **López Granda Danna Yomira y Maldonado Sánchez Paulina Judith** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTORA

Ing. Vargas Valdiviezo María Auxiliadora Ph.D.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 06 de septiembre del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, López Granda Danna Yomira y Maldonado Sánchez
Paulina Judith

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: Análisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A., previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresa**, 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 06 del mes de septiembre del año 2023

LA AUTORA

LA AUTORA

f. _____
López Granda Danna Yomira

f. _____
Maldonado Sánchez Paulina Judith



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **López Granda Danna Yomira y Maldonado Sánchez Paulina Judith**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Análisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 del mes de septiembre del año 2023

LAS AUTORAS:

LA AUTORA

LA AUTORA

f. _____
López Granda Danna Yomira

f. _____
Maldonado Sánchez Paulina Judith



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
registro

Lopez.Danna_Maldonado.Paulina

1% Similitudes

< 1% Tests entre comillas
> 1% similitudes entre comillas

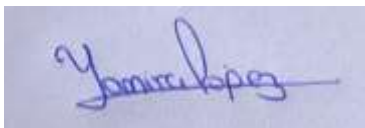
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Lopez.Danna_Maldonado.Paulina.docx	Depositante: Maria Auxiliadora Vargas Valdiviezo	Número de palabras: 22.105
ID del documento: 595c568c11a1170aa1d330901d80c0ab0b35443c	Fecha de depósito: 24/9/2023	Número de caracteres: 154.981
Tamaño del documento original: 498,85 KB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 24/9/2023	

TUTORA

f. 
Ing. Vargas Valdiviezo Maria Auxiliadora Ph. D.

(Firma)

f. 

López Granda Danna Yomira

(Firma)

f. 

Maldonado Sánchez Paulina Judith



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. Coello Cazar David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegía, Ph.D.
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

DEDICATORIA:

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, por permitirme transitar en este espacio, a todas las personas que me han ayudado de una u otra manera, a mis padres y en especial a mi hijo Marco que han sido mi mayor inspiración de superación.

Maldonado Sánchez Paulina Judith

Dedico este logro a Dios por ser mi fortaleza , A mis padres por ser quienes me impulsaron a seguir con mis estudios y pusieron en mí su confianza por el apoyo incondicional por haberme permitido llegar a este momento muy importante de formación profesional quien han sido mi motivación día a día en este procesos, a mi hijo Ates que ha sido mi inspiración para este logro , hoy tengo la certeza que valió la pena y que nada es imposible; sueña arriésgate, trabaja duro, nunca te rindas, porque luego de ello llega la recompensa.

López Granda Danna Yomira



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

AGRADECIMIENTO:

Quiero agradecer a mi familia por su constante apoyo y motivación durante todo este largo camino. Su amor incondicional y confianza en mí, han sido la base para alcanzar cada uno de mis logros. A mis padres y hermanos, quienes siempre han creído en mis capacidades y han sido mis pilares en los momentos difíciles, les dedico este trabajo con profundo agradecimiento. Y a mi tutora, la Ing. María Auxiliadora Vargas, Ph. D., agradezco enormemente su paciencia, dedicación y sabiduría. Sus conocimientos y orientación fueron fundamentales para el desarrollo de esta tesis. Su guía experta me ha enseñado no solo habilidades académicas, sino también el valor del esfuerzo y la perseverancia.

Paulina Judith Maldonado Sánchez

Agradezco a Dios por darme la fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida y agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres. A la Ing. María Auxiliadora Vargas, Ph. D. por toda la colaboración y paciencia brindada, durante la elaboración de este proyecto.

López Granda Danna Yomira

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción.....	2
Antecedentes de la investigación.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Preguntas de investigación	7
Justificación de la Investigación	7
Delimitación del problema	7
Resumen del capítulo	8
Capítulo 2: Marco Teórico	9
Organizaciones laborales.....	9
Clima laboral	9
Teorías sobre el clima laboral	12
Factores que afectan el clima laboral.....	16
Productividad Laboral	17
Factores humanos que inciden en la productividad	18
Factores Externos en la productividad de una organización.....	19
Factores Internos en la productividad de una organización.....	21
Escala de Clima laboral (Decottis & Koys, 1991).....	22
La escala de Likert	23

Línea de productos de Lucarz S.A.	24
Estudios previos relacionados.....	25
Identificación de las variables del instrumento de investigación ...	29
Capítulo 3: Marco metodológico.....	31
Enfoque de investigación.	31
Método de Investigación	32
Alcance de la investigación	32
Fuentes de información.....	33
Población	33
Muestra	34
Instrumento de investigación.....	35
Aplicación de instrumento.	35
Resumen del capítulo	36
Capítulo 4	38
Análisis de resultados	38
Encuesta de clima laboral	38
Encuesta de satisfacción laboral.....	52
Análisis de la productividad.....	61
Productividad de ventas	63
Productividad del personal de logística.....	65
Plan de acciones de mejora para el clima laboral	66
Prueba de Chi cuadrado	73

Propuestas de mejora continua para el clima laboral en la empresa Lucarz S.A.....	75
Acciones futuras para mejora del área de ventas según plan de mejora continua.....	75
Acciones futuras para mejora del área de logística según plan de mejora continua.....	76
Conclusiones y Recomendaciones	78
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de la Variable Clima Laboral.....	29
Tabla 2 Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral.....	30
Tabla 3 Muestra de estudio.....	35
Tabla 4 Dimensión de autonomía.....	38
Tabla 5 Dimensión de cohesión.....	40
Tabla 6 Dimensión de confianza.....	42
Tabla 7 Dimensión de presión.....	44
Tabla 8 Dimensión de apoyo.....	46
Tabla 9 Dimensión de reconocimiento.....	47
Tabla 10 Dimensión de equidad.....	49
Tabla 11 Dimensión de innovación.....	51
Tabla 12 Satisfacción por el trabajo.....	52
Tabla 13 Satisfacción con el ambiente físico.....	54
Tabla 14 Satisfacción con la forma en que trabaja.....	55
Tabla 15 Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.....	57
Tabla 16 Satisfacción con la relación subordinado-supervisor.....	59
Tabla 17 Satisfacción con la remuneración.....	60
Tabla 18 Plan de acciones para productividad, logística y ventas.....	62
Tabla 19 Ventas.....	64
Tabla 20 Despachos del área de logística.....	65
Tabla 21 Plan de acciones para la mejora continua del clima laboral de la empresa Lucarz S.A.....	67
Tabla 22 Cronograma del plan de acción para mejora continua.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Problemas identificados en la empresa Lucarz S. A.....	6
Figura 2 Preguntas de dimensión de autonomía.....	39
Figura 3 Preguntas de dimensión de cohesión.....	40
Figura 4 Preguntas de dimensión de confianza.....	42
Figura 5 Preguntas de dimensión de presión.....	45
Figura 6 Preguntas de dimensión de apoyo.....	46
Figura 7 Preguntas de dimensión de reconocimiento.....	48
Figura 8 Preguntas de dimensión de equidad.....	50
Figura 9 Preguntas de dimensión de innovación.....	51
Figura 10 Preguntas de dimensión de satisfacción de trabajo.....	53
Figura 11 Preguntas de satisfacción de ambiente físico.....	54
Figura 12 Satisfacción con la forma de realizar el trabajo.....	56
Figura 13 Preguntas de satisfacción de oportunidades laborales.....	58
Figura 14 Preguntas de satisfacción de relación subordinado-supervisor....	59
Figura 15 Preguntas de satisfacción de remuneración.....	61

RESUMEN

Este trabajo se centró en analizar el clima laboral en la empresa Lucarz S.A. Utilizando un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y método deductivo, se empleó una muestra de 26 empleados. El instrumento de investigación desarrollado por Decottis y Koys (1991) se validó exitosamente con un coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.858, respaldado por varios autores. Este instrumento permitió realizar un análisis abarcador del clima laboral, la satisfacción y la productividad. Con base en los resultados, se diseñó un plan de acciones y una propuesta de mejora con el objetivo de abordar los desafíos identificados en áreas clave como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los hallazgos desempeñaron un papel crucial en la mejora de la productividad y la logística de la empresa a través de la implementación de un plan de acciones emergente. En síntesis, esta investigación proporcionó un análisis integral que destacó la importancia de fortalecer diversos aspectos del clima laboral para potenciar la productividad y el bienestar de los empleados en Lucarz S.A.

Palabras Claves: *Clima Laboral, Productividad Laboral, Enfoque Cuantitativo, Satisfacción Laboral, Plan de Acciones,*

ABSTRACT

The research focused on analyzing the work environment at Lucarz S.A., using a quantitative approach, descriptive scope and deductive method, a sample of 26 employees was used.

The research instrument developed by Decottis and Koys (1991) was successfully validated with a Cronbach's Alpha coefficient greater than 0.858, supported by several authors. This instrument allowed a comprehensive analysis of the work environment, satisfaction and productivity.

Based on the results, an action plan and an improvement proposal were designed with the aim of addressing the challenges identified in key areas such as autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation.

The findings played a crucial role in improving the company's productivity and logistics through the implementation of an emerging action plan. In summary, this research provided a comprehensive analysis that highlighted the importance of strengthening various aspects of the work environment to enhance the productivity and well-being of employees at Lucarz S.A.

Keywords: *Work Environment, Labor Productivity, Quantitative Approach, Job Satisfaction, Action Plan, Survey, Improvement Proposal*

Capítulo 1: Introducción

El análisis del clima laboral, su dinámica y el proceso de mejora, requiere cada día una mayor consideración por parte de los líderes y ejecutivos de diversas instituciones, tanto del ámbito privado como público, cuyo enfoque abarque desde la provisión de servicios a la población hasta la fabricación de bienes tangibles. Su comportamiento está estrechamente vinculado con múltiples elementos relacionados con el desempeño y las conductas en el entorno de trabajo, lo cual incide directamente en la eficacia operativa de la entidad y en la consecución de logros (Parlona et al., 2021).

De esta manera, al explorar el entorno laboral y aportar a su optimización, se requiere tener en cuenta múltiples elementos e índices que afectan el rendimiento y las actitudes tanto individuales como colectivas. Cabe resaltar que el nivel de motivación y satisfacción que manifiesta el empleado como integrante del conjunto al que pertenece se origina en la interpretación de diversas influencias recibidas y en las conexiones que establece en el contexto de su trabajo (Jalca et al., 2020).

En la actualidad, las empresas de diferentes dimensiones, ya sean grandes, medianas o pequeñas, operan en un contexto globalizado. La presencia de variadas transformaciones socioeconómicas y la velocidad en la evolución tecnológica exigen a los líderes la habilidad de diseñar y aplicar estrategias que posibiliten la adaptación a las circunstancias vigentes. Según Silva (2018), el clima laboral se perfila como una variable que recibe una atención completa para asegurar el comportamiento y desempeño de los individuos en la organización donde desempeñan su labor. Esto a su vez, garantiza el rendimiento de la entidad y la consecución de los objetivos profesionales establecidos.

Por esto, es importante destacar que dentro de una empresa hace referencia al ambiente o conjunto de condiciones en el entorno de trabajo que influyen en la motivación, el bienestar y la satisfacción de los empleados. También debe ser considerado como una medida de la calidad del clima laboral, cómo se percibe y se experimenta por parte de los trabajadores. Estos

factores pueden incidir en la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral y el nivel de estrés de los trabajadores.

Dentro de la compañía Lucarz S.A., se identificó la presencia de situaciones que han impactado el clima laboral. Para ello, realizó un sondeo entre diversos empleados con el fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Resulta relevante explorar los elementos que influyen y entorpecen el progreso de la empresa. En ese sentido, este estudio proporcionó un recorrido desde la perspectiva teórica hasta la aplicación de conceptos, modelos y técnicas empleados en la gestión empresarial con el propósito de elevar la calidad del clima laboral.

El trabajo fue desarrollado por capítulos. La primera parte corresponde a la introducción en donde se contextualizó el trabajo a investigar, adicional se expusieron los antecedentes del problema, la definición, justificación, importancia, objetivos y preguntas de investigación. Siendo estos los parámetros que permitieron delimitar la situación problemática de la investigación.

Dentro del capítulo dos se desarrolló lo correspondiente al Marco Teórico, así como todos los aspectos teóricos que fundamentó el tema de estudio, aspectos contextuales y marco legal de la temática investigada.

En el capítulo tres, se estableció el marco metodológico, exponiendo el diseño, tipos y alcances de esta investigación, además de la declaración de los instrumentos de investigación, exposición y análisis de los datos. En esta sección también se plantean las diferencias entre los resultados obtenidos en este trabajo y trabajos anteriores, por último, se detallan los efectos administrativos en la empresa.

El capítulo 4, corresponde a la propuesta metodológica, siendo esta sección en donde se ponen de manifiesto todos los cambios y mejoras propuestas por las autoras del trabajo. Además, se plantean los procedimientos, estimaciones de beneficios y las implicaciones para la empresa.

Por último, en la sección de conclusiones y recomendaciones se realiza la descripción de los principales hallazgos en relación con los objetivos del trabajo, así como las recomendaciones de este.

Antecedentes de la investigación

Es importante resaltar que las interacciones humanas prosperan y se fortalecen cuando existe un vínculo crucial entre el estado emocional, el ambiente de trabajo y el rendimiento de los empleados, quienes enfrentan diversas necesidades sociales en su lugar de empleo. Estos factores son determinantes para la productividad y la eficacia durante la jornada laboral, aspecto relevante para futuras investigaciones en el campo. Navarro (2012) llevó a cabo un estudio en una entidad judicial de la ciudad de México, a través del cual pudo establecer mediante un análisis de regresión lineal positiva que un 90% de la productividad está influenciada por las condiciones de trabajo. Por otro lado, Bermejo et al. (2022) han abordado la investigación del clima laboral desde los primeros días de las teorías organizacionales, explorando las percepciones y fuerzas internas que los colaboradores experimentan en su entorno laboral y que afectan directamente al desarrollo o deterioro de la organización.

En el análisis realizado por Bustamante (2022) sobre el comportamiento organizacional, se señala la complejidad de establecer principios universalmente aplicables para la gestión del clima laboral en la administración. Esto se debe a que cada empleado percibe de manera única el entorno en el que opera. Como resultado, se plantea que estas percepciones están en gran medida influenciadas por las funciones desempeñadas, los roles laborales, los valores personales, las interacciones y una variedad de experiencias que cada colaborador experimenta dentro de la organización. De esta forma, el clima laboral refleja la intersección entre las características propias de la entidad y las particulares de cada individuo, que en conjunto conforman el ambiente dentro de la organización.

La compañía Lucarz S.A. se especializa en la comercialización de suministros de oficina y ha estado operando en el mercado durante más de una década. Posee una infraestructura física establecida y su equipo laboral

está compuesto por individuos con edades comprendidas entre 25 y 45 años, quienes cuentan con la formación académica necesaria para llevar a cabo sus respectivas responsabilidades. No obstante, se observó una disminución del 20% en las ventas, además de la existencia de ausentismo y una elevada tasa de rotación de personal en el departamento de logística y transporte. Estas circunstancias han ocasionado los siguientes efectos:

- Afectación del clima laboral
- Baja productividad en el trabajo

En la empresa Lucarz S.A. se percibe que los empleados están insatisfechos y desmotivados lo que genera una constante pérdida de recurso humano calificado y a la vez implica costos adicionales para la empresa en términos de liquidación del personal que se retira y la contratación y capacitación del nuevo colaborador.

Planteamiento del problema

En cualquier organización, sin importar la naturaleza de su actividad, es esencial tener en mente que los logros están intrínsecamente ligados al funcionamiento interno y al desempeño de sus colaboradores. Estos individuos marcan una diferencia significativa al asumir la responsabilidad de alcanzar las metas y objetivos estratégicos establecidos. Según lo señalado por Arias y Arias (2014), es importante considerar al clima laboral como “un factor tanto impulsor como resultante, ya que las actitudes y acciones de los trabajadores pueden ser influenciadas por el entorno laboral, al mismo tiempo que también pueden ejercer influencia sobre él” (p. 185).

Este trabajo implicó la necesidad de identificar los elementos presentes en circunstancias que podrían tener un impacto en los miembros del equipo en la empresa. La correlación entre el clima laboral y la eficiencia laboral ha sido objeto de amplia investigación y se reconoce como un factor crítico para el ámbito empresarial. La búsqueda constante de mejoras posibilita que las empresas mantengan su competitividad en el largo plazo y que sus trabajadores se sientan más inspirados y comprometidos. Debido a esto, en la empresa Lucarz S.A. identificó situaciones que desencadenaron los siguientes problemas, los cuales se ilustran en la figura 1.

Figura 1

Problemas identificados en la empresa Lucarz S.A.



Es preciso indicar que la empresa Lucarz S.A., no realizó evaluaciones de desempeño, descripción de funciones, no difundió los procedimientos y algunos de sus procesos no están totalmente documentados lo que dificultó la operatividad de la empresa generando que su personal se encuentre desorientado y reactivo lo que hizo difícil la convivencia armoniosa e impacta en la eficiencia de la empresa Lucarz S.A. Por esta razón, surgió la necesidad de investigar, analizar estos problemas y determinar un plan de acciones para mejorar el clima laboral e incrementar la productividad laboral.

Formulación del problema

¿Qué dimensiones del Clima Laboral inciden en la productividad laboral de la empresa Lucarz S.A.?

Objetivo General

- Analizar el clima laboral en la empresa Lucarz S.A.

Objetivos Específicos

- Fundamentar las teorías que se relacionan con el clima laboral
- Aplicar el instrumento de recolección de datos y analizar los resultados de las encuestas proporcionadas por el personal de la empresa Lucarz S.A. para justificar las propuestas del plan de acciones.
- Proponer un plan de acciones para la mejora continua del clima laboral con la finalidad de incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Lucarz S.A.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera incide el clima laboral en la productividad laboral de la empresa Lucarz S.A.?
- ¿Qué incidencia tiene la implementación de un Plan de Mejora del clima laboral en la productividad laboral en la empresa Lucarz S.A.?

Justificación de la Investigación

Este trabajo tiene relevancia debido a la intención de analizar el clima laboral y la influencia que causa en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa Lucarz S. A.

Desde la óptica empresarial, el fortalecimiento del ambiente de trabajo podría engendrar un efecto positivo que se manifestaría en los niveles de contenido en el trabajo, el rendimiento de los empleados y la reducción en la rotación del personal.

Desde la perspectiva social, analizarlo es imperante, pues guarda estrecha relación con el objetivo 1 del Eje Económico, estableciendo el incremento y las oportunidades de empleo inclusivas, así como la mejora de las condiciones laborales, por parte del Estado con el “Plan de Creación de oportunidades” del periodo 2021-2025 (Secretaría Nacional de Planificación, 2021).

Finalmente, en referencia de la perspectiva académica, la investigación se relaciona con las líneas de investigación de la “Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”, que en su dominio 3 destaca una “Economía para el desarrollo Social y Empresarial”, promoviendo el conocimiento del área profesional que le concierne a la carrera de Administración de Empresas

Delimitación del problema

Para el desarrollo de esta investigación se analizó el contexto de la empresa Lucarz S.A., centrándose en los departamentos administrativos de ventas, logística y transporte, servicio al cliente. El estudio tomó tres meses en su desarrollo, incluyendo el levantamiento y análisis de datos. Finalmente, lo que se espera es proponer un Plan de acciones que coadyuven a mejorar el Clima Laboral y con ello elevar los niveles de productividad de la empresa.

Resumen del capítulo

De acuerdo con las particularidades señaladas en este capítulo, es importante destacar que Lucarz S.A. es una empresa familiar que ha presentado problemas derivados por la pandemia de Covid-19 en donde varios de los empleados de área de logística fueron separados de su puesto con la finalidad de que la organización no presente afectaciones en su rentabilidad y liquidez. A partir de esto, una vez iniciada la normalidad laboral luego de la pandemia, la empresa no cubrió las plazas de trabajo vacante y esto generó diversas problemáticas dentro de la empresa, entre las cuales se ha podido reconocer la comunicación ineficiente, bajo liderazgo, sobrecarga laboral y alta rotación de personal.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se consultó fuentes de información secundarias de autores clásicos y actuales mediante los cuales se desarrolló la perspectiva teórica que permite fundamentar esta investigación acerca del clima laboral.

Organizaciones laborales

Las empresas operativas adoptan una estructura de sistemas cerrados en los que los individuos colaboran en conjunto, generando una interacción compleja entre sus procesos internos y su relación con el entorno. Esta interacción asegura la realización efectiva de sus objetivos y la evolución de la entidad. Este progreso se encuentra ligado al respaldo proporcionado por el recurso humano, el cual se basa en sus habilidades, conocimientos, principios, incentivos y dedicación para enfrentar desafíos y contribuir de manera constructiva al logro de triunfos (Reyes, 2018).

Estos investigadores enfatizaron que una entidad que adopta un enfoque de desarrollo integral propicia la incorporación y aplicación de conocimientos, aptitudes y competencias individuales en todos sus procesos. Esto engloba cómo actúan, cómo mejoran su rendimiento, cómo interactúan entre sí y cómo se integran en la cultura organizacional. Por otra parte, las interacciones que se establecen entre los diversos procesos internos de una organización suelen ser específicas y permiten la formación de modelos que influyen en su identidad y determinan las conexiones del empleado con la organización, su sensación de pertenencia y su afinidad con la entidad (Ramos & Tejera, 2017).

Clima laboral

Para Pilligua y Arteaga (2019) las políticas, procesos y prácticas que rigen una organización son elementos perceptibles por sus miembros y funcionan como signos distintivos de la identidad corporativa. De esta manera, el clima laboral mantiene una conexión directa con la cultura organizacional; esta última precede al clima y se caracteriza por su mayor estabilidad y coherencia, estableciendo los cimientos y la definición del primero. La cultura, al abarcar valores, rutinas y tradiciones individuales, posee una naturaleza

subjetiva y abstracta, manteniéndose constante en el tiempo. Por contraste, el clima es más fluido y fluctuante, representando lo que se percibe y se observa en un momento específico (Lapo & Bustamante, 2018).

En una perspectiva paralela, Pérez y Moreno (2018) señalaron que en años recientes, el clima laboral, en su carácter de estructura multidimensional, ha adquirido una importancia fundamental en la estrategia organizacional. La constante exploración de este aspecto proporciona a la dirección una retroalimentación respecto a los comportamientos de los procesos, insatisfacciones, problemas y carencias en el crecimiento tanto de los individuos como de la organización. Esto posibilita la reconfiguración de objetivos, acciones y metas con el propósito de modificar modos de actuación y actitudes que redunden en beneficio de la organización en su conjunto. En consonancia con esta visión, el autor subrayó diversas cualidades del clima laboral, que se presentan a continuación:

- Toma en cuenta las especificidades internas del entorno organizativo y su interacción con los elementos externos, es decir, su contexto.
- Los individuos captan directa o indirectamente, de manera personalizada, las particularidades del ambiente en el que realizan su labor, un aspecto fundamental que influye en el clima laboral.
- Existen diversas causas que pueden generar variaciones temporales en las percepciones, lo que a su vez incide en las actitudes de las personas y en la naturaleza más o menos favorable del clima.
- La duración de estas características es relativa y varía en el tiempo, con disparidades entre distintas organizaciones e incluso entre diferentes áreas de una misma entidad.
- La fuerte dinámica y la interrelación entre las personas, los procesos y las peculiaridades de la organización conforman un sistema que ejerce un impacto directo en el desarrollo de la entidad.

Además, Cepeda (2019) añadió a las características del clima laboral la capacidad de ser alterado como resultado de intervenciones, y también resaltó las particularidades socio-psicológicas y culturales de los individuos en la empresa, que definen el clima laboral y tienen un efecto directo en las conductas humanas con resultados visibles. De esta manera, podemos afirmar que el clima laboral se forma mediante una interacción mutua entre las contribuciones de las personas y los estímulos que la organización proporciona para fomentar un desempeño elevado en cada miembro. Esta dinámica representa una necesaria convivencia que busca lograr un equilibrio interactivo entre las aportaciones de ambas partes.

En esta línea de pensamiento, es relevante considerar las contribuciones de Chiavenato (2009), quien hizo hincapié en que esta interconexión se manifiesta en las aportaciones provenientes de los individuos: su labor, dedicación, esfuerzo, logro de metas, valor añadido, uso del conocimiento, en conjunto con la correspondencia que las organizaciones brindan a estas contribuciones: remuneración y beneficios, formación y aprendizaje, seguridad laboral, un entorno laboral excepcional, oportunidades de crecimiento y participación en decisiones. Según este autor, a menudo los empleadores presentan expectativas más rigurosas, esperan que los empleados sean leales, proactivos en la implementación de ideas, se autocapaciten y fomenten sus destrezas y habilidades en base a sus propias limitaciones y potencialidades. Deben asumir la autorregulación y el autocontrol de su crecimiento individual y su contribución al desarrollo de la organización. Por otro lado, los trabajadores buscan equidad en las compensaciones, seguridad en las condiciones laborales y trato imparcial; estas expectativas varían entre distintas organizaciones.

El clima laboral mantiene una conexión directa con las expectativas individuales, lo cual se refiere al estado psicológico del entorno. Cuando el clima satisface las necesidades y alinea con las expectativas de las personas, se fomenta una mayor motivación. El nivel de motivación de los individuos también influye en el ambiente organizacional, y a su vez, los diversos elementos que abarca el clima impactan en la motivación de cada miembro.

Estos elementos establecen una relación de mutuo fortalecimiento (Chiavenato, 2009).

Teorías sobre el clima laboral.

En el texto “El lado humano de la empresa”, se ahonda en las nociones que rodean las conductas de los empleados en el entorno laboral y se presentan dos esquemas que el autor identifica como "teoría X" y "teoría Y". La teoría X se basa en la suposición de que los trabajadores tienen una naturaleza inherentemente perezosa y desean evitar el trabajo siempre que sea posible. Según esta teoría, los empleados no tienen una motivación intrínseca para trabajar y, por lo tanto, necesitan ser controlados y supervisados de cerca para asegurar que cumplan con sus responsabilidades laborales (Vargas, 2022). Mientras que la teoría Y, parte de la suposición de que los empleados tienen una naturaleza positiva y tienen la capacidad de auto gestionarse y autorregularse en su trabajo. Según esta teoría, los trabajadores encuentran satisfacción en su labor y tienen una motivación intrínseca para lograr sus objetivos laborales, sin embargo, esta investigación se enfocará en la “teoría Y” y sus explicaciones (Pacheco et al., 2020). Desde esta perspectiva, no solamente es esencial que las personas asuman responsabilidades, sino también que se les proporcionen condiciones favorables para que puedan ofrecer un rendimiento óptimo en su labor, logrando así un nivel de esfuerzo intrínseco, tanto a nivel mental como físico. Ante esta premisa, la integración puede alcanzarse al crear en la empresa un entorno que fomente el desarrollo personal y profesional de cada empleado, y que además impulse la consecución de metas individuales (Moreira, 2018).

En otra perspectiva, se encuentra la teoría del ajuste persona-entorno laboral propuesta por Pervin en 1968, quien sostuvo que esta teoría se basa en la interacción del comportamiento, donde se argumenta que las coincidencias clave se originan entre el entorno laboral y los rasgos de personalidad del individuo. Esta correspondencia, a su vez, resulta en un aumento del desempeño, niveles superiores de satisfacción y una reducción del estrés. En concordancia con esta idea, es crucial resaltar que enfocarse exclusivamente en un único tipo de ajuste limita la visión de los impactos del

ajuste entre la persona y el entorno laboral. Se ha demostrado que distintos tipos de ajuste tienen efectos diversos en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por lo tanto, surge la necesidad de considerar las múltiples dimensiones del ajuste persona-entorno, tales como el ajuste con el puesto, la organización, el grupo y el supervisor, y sus potenciales efectos en el rendimiento, el bienestar, la salud y la satisfacción tanto de los empleados como de la organización en su totalidad (Zambrano et al., 2017).

Mientras que en relación con la Teoría del Intercambio Líder-Miembro de los autores Lussier y Achua, es importante declarar que esta busca entender la calidad de la cada relación diádica y los efectos de esta sobre los resultados de la organización a través del tiempo. Según esta teoría los líderes desarrollan relaciones con cada miembro del grupo que conducen y como estas relaciones se diferencian de cada una, siendo oportuno indicar que la dualidad establecida entre líder y colaborador permite la promoción de un tipo de relación única, la cual tiene un impacto significativo en la construcción del clima dentro de una organización (Tello & Achote, 2021).

En lo que respecta a los elementos o dimensiones del clima laboral, Salazar et al. (2019) plantearon lo siguiente:

- Ambiente físico: engloba el espacio físico, el equipo y otros componentes constructivos.
- Características estructurales: abarca el tamaño de la organización, su estructura formal y el estilo de gestión.
- Entorno social: comprende aspectos relativos a las interacciones entre individuos, como conflictos entre personas o departamentos, métodos de comunicación, etc.
- Rasgos personales: se relacionan con los aspectos psicológicos, cognitivos y conductuales del individuo (habilidades y actitudes).
- Comportamiento organizacional: toma en consideración aspectos como la productividad, satisfacción laboral, nivel de rotación y ausentismo.

Según Rivera et al. (2018) existen 9 dimensiones que diagnostican o determinan el clima laboral en los empleados, estos son:

- organización
- obligación
- premios
- peligros
- vínculos
- colaboración
- criterios de ejecución
- discrepancia de identidad.

De acuerdo a este orden de ideas, Galaviz et al. (2017) indican que factores como:

- Creatividad
- Enfoque
- Dirigencia administrativa
- Entusiasmo organizativo
- Apreciación del rendimiento
- Configuración organizativa
- Colaboración
- Vínculos interpersonales
- Elección
- Procedimientos de supervisión
- Equidad

También ejercen influencia en el entorno laboral de una organización. Según Sotelo y Figueroa (2017) las entidades aspiran a que las personas alcancen un desempeño destacado que se traduzca en productividad y resultados óptimos. Sin embargo, la dedicación y colaboración de los individuos hacia el éxito organizacional están condicionadas por la percepción de una justa compensación por sus esfuerzos. Las dimensiones que configuran el clima laboral comprenden:

- Autonomía: El grado en que se promueve la iniciativa y la actuación independiente de los empleados, junto con la confianza en su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas sin constante supervisión de sus superiores.

- Colaboración y respaldo: Es la extensión en la que los miembros se sienten parte de una comunidad positiva, experimentando reconocimiento y siendo motivados a desarrollarse profesionalmente.
- Valoración: El nivel de satisfacción de los trabajadores refleja la apreciación por sus esfuerzos y contribuciones.
- Estructura y organización: El nivel de confianza entre los miembros del equipo se traduce en un flujo laboral ágil y transparente, sin barreras ni obstáculos burocráticos.
- Creatividad: Implica la percepción de apertura a nuevas ideas, técnicas y procesos, así como la disposición a asumir riesgos y promover el cambio.
- Transparencia y equidad: La percepción de claridad, imparcialidad y coherencia en las políticas y reglas de la organización, en especial en relación con las evaluaciones de desempeño y oportunidades de ascenso.
- Estímulo: La empresa es vista como recompensante y reconocedora del rendimiento sobresaliente, lo cual a su vez incentiva a los trabajadores a esforzarse en sus labores.
- Liderazgo: La credibilidad de la gestión y liderazgo se evalúa según la eficacia de sus acciones e interacciones con el personal, siendo percibida por los subordinados.

Pérez y Moreno (2018) resaltaron que el clima laboral se fundamenta en las actuaciones de los individuos, y la ausencia de cualquiera de sus cuatro pilares esenciales:

- Credibilidad: Confiar en nuestros colegas, en nuestro equipo de trabajo, en los superiores, facilita la eficiencia y la productividad laboral.
- Comunicación: Dado que las palabras son nuestra principal herramienta de expresión, es vital elegirlas con atención para asegurar resultados positivos en nuestras interacciones con los demás.

- **Autodisciplina:** Los empleados altamente productivos tienden a internalizar el hábito de servir de ejemplo, demostrando un cambio personal antes de procurar persuadir a otros a hacer lo mismo.
- **Consideración:** El respeto constituye la cualidad sobresaliente en las personas para una convivencia en la comunidad. Resulta el factor de mayor relevancia en la configuración de un clima laboral positivo o negativo, mejorando la confianza y las conexiones interpersonales.

Factores que afectan el clima laboral

En la perspectiva de Brito et al. (2020) el ambiente organizacional es un conjunto completo, englobando a toda la organización y adquiriendo una naturaleza global. Esta totalidad se explora a través de los siguientes elementos:

- **Estructura:** Hace referencia a cómo los miembros de la organización perciben las reglas, normativas, procedimientos y limitaciones que influyen en su desempeño laboral.
- **Autonomía:** Se refiere a la libertad que los individuos tienen para crecer y ejercer independencia en la toma de decisiones relacionadas con su labor.
- **Reconocimiento:** Implica cómo los miembros evalúan las recompensas otorgadas por un trabajo bien realizado.
- **Desafío:** Se relaciona con la forma en que los miembros de la organización perciben los desafíos presentes en su labor.
- **Relaciones interpersonales:** Se vincula a las interacciones mutuas entre colegas, superiores y subordinados.
- **Colaboración:** Hace alusión al sentimiento de ayuda y apoyo que los miembros brindan a los líderes y al resto del equipo.
- **Parámetros:** Refleja la percepción de los miembros sobre la seriedad con la que la empresa establece estándares de rendimiento.
- **Discrepancias:** Se relaciona con los desacuerdos que emergen entre los miembros en el entorno organizativo.
- **Pertenencia:** Hace referencia al sentido de identidad con la organización y constituye un elemento clave en un grupo de trabajo.

Estos elementos delineados generan diversas formas de percepción que ejercen un impacto directo en la ética laboral individual. La suma de estos nueve factores en el ámbito grupal en última instancia da forma al clima laboral.

Productividad Laboral

La productividad es uno de los elementos que contribuyen a determinar el nivel de competitividad de una empresa, según las aportaciones de Prokopenko (1999) la productividad laboral es la única fuente que hace referencia a la competitividad en una empresa, siendo importante comprender que ser productivo es transcendental para el crecimiento económico en cualquier organización. En esta línea, resulta relevante resaltar que dicho autor concebía la productividad global como el fruto de la relación entre la producción total de artículos y los recursos totales empleados en dicha producción. Es esencial considerar que estos recursos totales cuantificados engloban: mano de obra, capital, materias primas y recursos auxiliares. Esta perspectiva permite amplificar el potencial de la organización en la consecución de sus metas (Saldaña y otros, 2020).

Por otro lado, Mertens indicó en relación con la eficiencia laboral que se establece una estrecha vinculación entre el progreso de la eficiencia y los salarios. Esto fue el pilar fundamental para el avance económico y social en la posguerra de las naciones industrializadas, así como también en América Latina. Aunque en América Latina se aplicó de manera menos explícita en comparación con los países industrializados como parte de su política económica. En este contexto, fue la base del enfoque del Estado Benefactor, el cual se fundamentaba en la premisa de que el aumento del bienestar de la población proviene de un incremento en la eficiencia y una distribución equitativa de sus frutos. En este sistema, el Estado desempeñaba un papel primordial a través de la inversión en educación y salud. Lograr simultáneamente la competitividad a nivel nacional y el progreso de los recursos humanos, alcanzar el pleno empleo y elevar el nivel de vida, marcó la trayectoria de desarrollo tanto de las naciones industrializadas como de varios países latinoamericanos (Mertens, 2020).

Además, Chiavenato contempló la eficiencia laboral desde una perspectiva más centrada en el aspecto humano, donde enfatizó que las personas se integran en una organización cuando su contribución en esta conduce directa o indirectamente al logro de sus metas personales, ya sean tangibles o intangibles. Asimismo, identificó tres factores que configuran la motivación de un individuo para producir: sus objetivos personales, la percepción de una conexión entre una alta eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos personales, y la valoración de su capacidad individual para influir en su propio nivel de eficiencia (Chiavenato, 2009).

Factores humanos que inciden en la productividad

Es necesario tener en cuenta que los elementos de naturaleza humana que ejercen influencia sobre la eficacia laboral son aquellos aspectos vinculados a los empleados y su impacto en la efectividad y desempeño en el trabajo. Estos aspectos pueden variar según la industria y la clase de ocupación, sin embargo, algunos de los elementos humanos recurrentes que pueden incidir en la eficacia abarcan la motivación, las aptitudes y competencias, la formación y capacitación, el bienestar y salud, el entorno de trabajo, las circunstancias laborales y el enfoque de gestión (Fontalvo et al., 2018). En esta línea, conforme a las contribuciones de estos autores, dichos elementos pueden ser caracterizados de la siguiente manera:

- **Motivación:** El nivel de motivación de los empleados emerge como un elemento central para la eficiencia laboral. Los empleados estimulados tienden a demostrar un mayor compromiso, enfoque y dedicación al desempeñar sus tareas con eficacia.
- **Habilidades y competencias:** Las aptitudes y competencias de los empleados ejercen una influencia directa en su habilidad para llevar a cabo sus labores de manera efectiva. A mayor nivel de habilidad y competencia, se incrementa la productividad.
- **Formación y desarrollo:** La formación constante y el avance profesional pueden enriquecer las aptitudes y conocimientos de los empleados, generando a su vez un aumento en su productividad laboral.

- Bienestar y salud: El estado físico y mental de los empleados desempeña un papel crucial en su desempeño y productividad. Los empleados saludables y equilibrados tienden a contar con mayor energía, concentración y capacidad para enfrentar las exigencias del trabajo.
- Clima laboral: Un entorno de trabajo propicio puede influir en la productividad de los empleados. Aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación efectiva y la colaboración pueden incidir significativamente en la motivación y rendimiento de los empleados.
- Circunstancias laborales: Las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo, como el horario laboral, la carga de tareas adecuada, la seguridad en el lugar de trabajo y la disponibilidad de recursos, también pueden impactar la productividad. Condiciones favorables permiten a los empleados trabajar de manera más eficaz y reducir el estrés laboral.
- Estilo de gestión: La modalidad de gestión adoptada por los líderes y supervisores puede ejercer influencia en la productividad. Un liderazgo eficaz, que brinde apoyo, orientación y retroalimentación, puede fomentar un clima laboral positivo y estimulante.

Factores Externos en la productividad de una organización.

Siguiendo las ideas presentadas por Patrón y Vargas (2019), se pueden identificar los elementos externos que ejercen influencia sobre la eficiencia y rendimiento de una organización. Estos componentes, a pesar de encontrarse fuera de su control inmediato, pueden tener un impacto considerable en la productividad de la empresa. Aunque los factores externos pueden variar según la industria y el contexto empresarial, algunos de los elementos externos comúnmente relacionados con la influencia en la productividad organizacional son:

- Situación económica y contexto del mercado: La coyuntura económica en términos generales, abarcando el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés y la demanda del mercado, ejerce su influencia en la productividad organizativa. Una economía robusta y

una demanda del mercado favorable pueden impulsar la eficiencia, en contraste, una recesión o una demanda debilitada pueden tener efectos negativos.

- Innovación tecnológica y progresos: Los avances tecnológicos y la integración de nuevas tecnologías poseen un impacto sustancial en la productividad de una entidad. La implementación de herramientas y sistemas más eficaces puede potenciar los procedimientos de trabajo y elevar la productividad.
- Políticas gubernamentales y marco regulatorio: Las decisiones gubernamentales y las regulaciones poseen la capacidad de afectar la productividad organizativa. Modificaciones en las leyes laborales, regulaciones ambientales o políticas fiscales pueden acarrear implicaciones en costos, flexibilidad laboral y competitividad, factores que a su vez impactan la productividad.
- Competitividad y dinámica del mercado: La competencia en el mercado y la dinámica propia de la industria desempeñan un papel influyente en la productividad de una entidad. La presión competitiva puede estimular la eficiencia y la innovación, pero también puede plantear retos en el mantenimiento de la productividad en entornos altamente competitivos.
- Disponibilidad de recursos: Los recursos a disposición, incluyendo el acceso a financiamiento, la disponibilidad de mano de obra especializada y la infraestructura, pueden incidir en la productividad de una organización. La carencia de recursos adecuados puede restringir la capacidad de operar con eficiencia.
- Aspectos socioculturales y demográficos: Elementos socioculturales y demográficos, como cambios en los valores y comportamientos de los consumidores, la diversidad en el lugar de trabajo y tendencias demográficas, también tienen la capacidad de influir en la productividad de una entidad. La adaptación a preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo pueden ejercer un efecto positivo en la productividad.

Factores Internos en la productividad de una organización.

Los factores internos en la productividad de una organización son aquellos elementos que se encuentran dentro de la empresa y que pueden influir en su rendimiento y eficiencia, entre los cuales se han destacado la cultura organizacional, liderazgo y gestión, estructura organizativa, recursos humanos, procesos y procedimientos internos, tecnologías y recursos físicos de la organización y la comunicación interna (Patrón & Vargas, 2019).

- **Cultura organizacional:** La cultura de una organización, que incluye los valores, las normas y las prácticas compartidas, puede tener un impacto significativo en la productividad. Una cultura que fomente la colaboración, la innovación, la responsabilidad y el compromiso puede promover un entorno de trabajo más productivo.
- **Liderazgo y gestión:** El liderazgo y la gestión eficaces son cruciales para impulsar la productividad en una organización. Los líderes y gerentes deben proporcionar una visión clara, establecer metas realistas, motivar y empoderar a los empleados, y supervisar y ofrecer retroalimentación efectiva.
- **Estructura organizativa:** La estructura organizativa, incluyendo la división del trabajo, los niveles jerárquicos y los sistemas de comunicación, puede influir en la productividad. Una estructura adecuada y eficiente puede facilitar la coordinación, la toma de decisiones y la fluidez de la información dentro de la organización.
- **Recursos humanos:** Los empleados son un recurso clave en la productividad de una organización. La contratación de personal calificado, la capacitación y el desarrollo profesional, la motivación y la retención del talento son factores internos que pueden afectar directamente la productividad.
- **Procesos y procedimientos:** Los procesos y procedimientos operativos de una organización pueden tener un impacto en la eficiencia y la calidad del trabajo. La optimización de los procesos, la estandarización de las tareas, la automatización y la mejora continua pueden mejorar la productividad.

- Tecnología y recursos físicos: El acceso a tecnología adecuada y a recursos físicos necesarios, como herramientas, equipos y espacio de trabajo, puede influir en la productividad. La inversión en tecnología y la disponibilidad de recursos físicos pueden mejorar la eficiencia y facilitar el trabajo de los empleados.
- Comunicación interna: Una comunicación efectiva y clara dentro de la organización es esencial para la coordinación y la colaboración entre los miembros del equipo. Una comunicación abierta, transparente y fluida puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Escala de Clima laboral (Decottis & Koys, 1991)

El análisis de la Escala de Clima laboral (Decottis & Koys, 1991) provee una valiosa herramienta para comprender la percepción de los empleados respecto al entorno laboral en una organización. El cuestionario fue desarrollado en el año 1991 y hasta la actualidad continúa teniendo gran relevancia y utilización, generalmente es aplicado con una escala de Likert, es una metodología ampliamente reconocida para evaluar el clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados (Rodríguez, 2017). El cuestionario está dividido en 8 dimensiones para el clima laboral, con 23 preguntas, así mismo se aplicó el instrumento para medir la satisfacción laboral con 18 preguntas. Las categorías para el clima laboral fueron las siguientes: (a) Autonomía, (b) Cohesión, (c) Confianza, (d) Presión, (e) Apoyo, (f) Reconocimiento, (g) Equidad y (h) Innovación.

En el contexto de la empresa Lucarz S.A., dedicada a la comercialización de equipos de oficina, tecnología y productos relacionados con el mundo empresarial, el análisis del Clima laboral tiene gran relevancia porque permitió comprender la dinámica interna y su impacto en la productividad laboral. La encuesta del clima laboral y la satisfacción permitieron evaluar el ambiente de trabajo y las percepciones de los empleados en relación a las dimensiones de comunicación, liderazgo, recompensa, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, entre otras.

La comunicación eficiente es esencial en una empresa que opera en el ámbito de la tecnología y los equipos de oficina, donde la colaboración y el intercambio de información son cruciales. La encuesta del clima laboral permitió conocer cómo los empleados perciben la transparencia en la comunicación, la claridad en las metas y la comprensión de las expectativas laborales. Un clima laboral positivo en estas dimensiones podría fomentar una mayor alineación y enfoque en los objetivos, lo que a su vez podría impulsar la productividad.

La escala de Likert

La escala de Likert, una herramienta ampliamente utilizada en investigaciones y encuestas, ofrece una forma estructurada de medir actitudes, opiniones o percepciones de manera cuantitativa. Esta escala, que suele comprender cinco niveles de respuesta (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre), permite a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas. Cada nivel representa un grado incremental de intensidad en la respuesta, lo que facilita la diferenciación y cuantificación de las respuestas (Matas, 2018)

De esta forma, se debe considerar el contexto de la encuesta y las afirmaciones formuladas. Algunas veces, la elección de palabras o la formulación de preguntas pueden influir en las respuestas de los encuestados. Por lo tanto, un análisis exhaustivo también implica una evaluación cualitativa de las respuestas para comprender mejor los matices y matices detrás de las actitudes expresadas en la escala de Likert.

La escala de Likert proporciona una estructura eficaz para cuantificar actitudes y opiniones en investigaciones y encuestas. Su análisis implica el cálculo de medidas descriptivas, la segmentación de datos y una evaluación cualitativa para obtener una comprensión completa de las actitudes de los encuestados. Al integrar el análisis cuantitativo y cualitativo, se puede obtener una imagen más precisa y rica de las percepciones en cuestión (Matas, 2018).

Línea de productos de Lucarz S.A.

La diversidad de líneas de productos ofrecidas por Lucarz S.A., que abarcan suministros de oficina, suministros y repuestos de impresión, así como tecnología de última generación, presenta una oportunidad para un análisis estratégico en relación con la satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado.

En primer lugar, la gama de suministros de oficina que incluye marcas reconocidas como Staedtler, Epson, Hp, Samsung y muchas otras, permite a la empresa ofrecer una amplia variedad de opciones para satisfacer las necesidades de sus clientes. El análisis de la demanda y preferencias de los consumidores dentro de esta línea puede ayudar a identificar las marcas más populares y los productos más solicitados, lo que puede guiar las decisiones de inventario y promoción. Asimismo, este análisis podría revelar oportunidades de expansión en términos de nuevos productos o marcas que podrían complementar y enriquecer aún más la oferta existente.

La línea de suministros y repuestos de impresión, que incluye marcas como Samsung, Hp, Lexmark y Epson, representa un área crítica para muchas empresas modernas. Mediante un análisis detallado de la satisfacción del cliente con la calidad y disponibilidad de estos productos, Lucarz S.A. podría ajustar su enfoque en función de las necesidades específicas del mercado. Esto incluiría considerar la frecuencia de la demanda, la eficiencia de los repuestos y la durabilidad de los productos. Un análisis más profundo podría revelar oportunidades para promociones cruzadas con otros productos de la empresa o incluso para ofrecer servicios de mantenimiento y soporte técnico en asociación con estos suministros.

La línea de tecnología, que presenta marcas como Lenovo, Hp, Dell, Asus y más, refleja el enfoque de Lucarz S.A. en la distribución de equipos tecnológicos avanzados. Un análisis de esta línea podría explorar la percepción de los clientes sobre la calidad, innovación y precio de estos productos. Esto proporcionaría información crucial para determinar si las marcas y modelos seleccionados están alineados con las expectativas de los clientes y si existen oportunidades para diversificar la oferta o enfocarse en

nichos específicos del mercado. Además, este análisis podría destacar la importancia de brindar información precisa y actualizada sobre las características y beneficios de estos productos para respaldar la toma de decisiones informada de los clientes.

Así, el análisis de las diversas líneas de productos de Lucarz S.A es esencial para optimizar la satisfacción del cliente y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Mediante la evaluación de las preferencias de los consumidores, la calidad percibida y la adecuación de la oferta, la empresa puede adaptar su estrategia para aprovechar oportunidades y abordar desafíos en cada una de estas áreas clave.

Estudios previos relacionados

Conforme a las investigaciones de Ezquerro (2020), se enfatizó que la ocupación laboral desempeña un papel fundamental en el surgimiento y la evolución de la humanidad, así como en los procesos de integración social. A lo largo del curso del desarrollo humano, el trabajo ha sido reconocido como una fuente de ingresos que posibilita la satisfacción de necesidades fundamentales y la mejora del bienestar individual. En consecuencia, las modalidades y condiciones para su desempeño, así como las interacciones entre los integrantes de una comunidad laboral, han experimentado cambios en consonancia con las tradiciones y prácticas adoptadas, así como con la evolución histórica, económica, social y tecnológica.

De acuerdo con el enfoque planteado por Herrera (2019) en su investigación sobre los orígenes del clima laboral, resaltaron que a partir del siglo XIX emergen las primeras nociones acerca de este concepto, bajo la perspectiva de las corrientes de gestión. Los precursores de estos conceptos son identificados en Taylor y Fayol, figuras representativas de la Administración Científica y Clásica, respectivamente. Sus contribuciones se enfocaron en aspectos como la capacitación y el enriquecimiento del trabajador a nivel científico, así como en la promoción de la colaboración entre empleadores y empleados. Estos enfoques abogaron por la búsqueda de eficiencia en la ejecución de tareas y la consecución de incentivos motivacionales.

De manera congruente, investigadores como Bernal et al. (2019) afirmaron que durante la primera mitad del siglo XX, desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas, se efectuaron contribuciones fundamentales. Estas contribuciones, derivadas de investigaciones realizadas entre 1924 y 1933, se centraron en la interconexión entre productividad, la atención otorgada por los empleadores a sus trabajadores, y las dinámicas interpersonales entre estos últimos. En este contexto de estudio, se exploraron diversos aspectos característicos de la escuela del comportamiento, incorporando así conceptos inherentes a esta corriente de pensamiento.

En consonancia con estas perspectivas, Pérez y Moreno (2018) señalaron que, en la década de los años 50, la escuela estructuralista enfatizó aspectos vinculados a la configuración de las organizaciones, que, cuando se abordan desde una óptica social, resaltan el entorno laboral del empleado. En la década de los años 60, se introdujo por primera vez el término "clima laboral", con un enfoque en el estudio de la conducta y el comportamiento humano, incluyendo sus estímulos, emociones y niveles de atención. De esta manera, se acentuó la importancia de comprender las necesidades humanas como clave para entender la conducta individual, y se estableció una jerarquía de necesidades por niveles. Durante las décadas de los 70 y 80, se aportaron elementos cruciales para definir este concepto, mientras que en los años recientes, los esfuerzos por descubrir su naturaleza, evaluar su comportamiento y medir el impacto del clima laboral en la organización se han intensificado.

Investigadores como Bravo y Calderón (2017) propusieron que las organizaciones laborales se destacan por cultivar un ambiente propicio que asegure la seguridad de sus empleados. En este entorno, los procesos interconectados y las relaciones se ensamblan de manera que inspire confianza, proporcionando atención y dotando a los trabajadores con la formación y recursos necesarios para ejecutar sus tareas de manera eficaz y eficiente, a cambio de una remuneración adecuada. En consecuencia, se destaca la relevancia de promover políticas que garanticen entornos tanto físicos como psicológicos saludables, así como una infraestructura

empresarial con condiciones ideales para alcanzar la productividad y cumplir con los objetivos establecidos.

En otro enfoque, Meza et al. (2018) señalaron que han surgido diversas iniciativas y proyectos con el propósito de enriquecer el ambiente organizacional en las compañías, con logros notorios en su aplicación. Es especialmente relevante destacar el estudio de caso que estos investigadores llevaron a cabo en una empresa mexicana del ámbito logístico de servicios, en la cual se planteó una estrategia de acción fundamentada en los resultados del análisis diagnóstico. El examen de los datos permitió categorizar y priorizar áreas en tres grupos: áreas con un estado favorable, áreas con oportunidades de mejora y áreas que demandan atención inmediata. Los hallazgos del estudio identificaron diversas áreas que requieren mejoras inmediatas, incluyendo la evaluación del desempeño, la flexibilidad, la capacitación, la comunicación, el liderazgo y la naturaleza de las tareas. Estos resultados proporcionaron la base para la formulación del plan de acción a implementar en la empresa.

Desde otro punto de vista, Meza (2017) llevó a cabo un estudio para investigar la percepción de género y su vínculo con el clima laboral y la satisfacción en empresas de la industria en México. Al aplicar análisis estadísticos, los resultados demostraron que no hay diferencias sustanciales en las variables de clima y satisfacción laboral entre individuos de diferentes géneros. Estos hallazgos señalan que, en este contexto, el género y su identificación no emergen como factores sociodemográficos correlacionados con el entorno laboral y la satisfacción en el trabajo.

En el contexto de los análisis realizados en Ecuador sobre el entorno laboral y su significado para las empresas, Chiang et al. (2018) observaron que la investigación se enfocó en establecer la conexión entre el clima laboral y el bienestar psicológico en dos instituciones ecuatorianas, una del sector privado y otra del sector público. Los resultados, respaldados por índices de confiabilidad, evidenciaron una relación entre la autonomía y los factores de estrés y fatiga. La presión, la autonomía y la cohesión; la confianza y el apoyo; así como la innovación, el reconocimiento y la equidad, conforman

subconjuntos que contribuyen al agotamiento y al estrés. De todas las dimensiones evaluadas, la autonomía emergió como la más impactada, repercutiendo en la salud de los individuos con la generación de estrés y fatiga.

Por otro lado, Yuctor y Salazar (2019) dirigieron su atención hacia la medición y evaluación del clima laboral y el grado de satisfacción en el trabajo, además de su influencia en la calidad del servicio. En su investigación, se tomaron en consideración dos establecimientos de hospedaje ubicados en dos entornos distintos, en las ciudades de Quito y Cuenca. Los investigadores resaltaron que emergieron dinámicas contrastantes entre ambas empresas. En el caso de la empresa en Quito, la cual opera en un sector turístico más desarrollado, se observó un mayor énfasis en el avance profesional del personal, a diferencia de Cuenca, donde los empleados carecen de la preparación necesaria.

En última instancia, Bravo y Calderón (2017) llevaron a cabo un análisis exhaustivo del entorno laboral en una Escuela de Educación Básica. Utilizando un cuestionario diseñado para este propósito, abordaron aspectos tales como el respaldo de las autoridades, la retribución, el confort físico, el grado de control, las demandas de las autoridades y las relaciones entre los empleados. Como resultado, se encontró que el excesivo control por parte de la alta dirección emergió como el factor que más influía negativamente en la satisfacción, en estrecha vinculación con la presión laboral, los plazos ajustados y el enfoque autoritario que restringe la comunicación entre supervisores y subordinados. Estos factores, a su vez, generan un ambiente tenso que impacta la realización de las labores.

Identificación de las variables del instrumento de investigación

En este acápite se define como se observará y como se analizará cada característica de las variables, tal como lo muestran las tablas 1 y 2.

Tabla 1

Dimensiones de la Variable Clima Laboral

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicador	Instrumento de medición
Clima Laboral	El ambiente percibido en la organización, que influye en el comportamiento y la satisfacción de los empleados.	Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados que afirman tener la libertad suficiente para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y actividades diarias 	Cuestionario de clima Laboral
		Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que evalúa el sentido de unidad y trabajo en equipo dentro del departamento o equipo de trabajo. 	
		Confianza	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados que se sienten seguros para expresar sus ideas y opiniones sin temor a represalias. 	
		Presión	<ul style="list-style-type: none"> Número de empleados que reportan sentir niveles altos de estrés laboral en un período de tiempo determinado (por ejemplo, en el último mes). 	
		Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que evalúa la percepción de los empleados sobre el apoyo recibido por parte de sus superiores y compañeros. 	
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados que se sienten reconocidos y valorados por sus logros y contribuciones en el trabajo. 	
		Equidad	<ul style="list-style-type: none"> Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que evalúa la percepción de justicia y equidad en el tratamiento de los empleados dentro de la organización 	
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Número de ideas o propuestas de mejora generadas por los empleados 	

en un período de tiempo determinado, como, por ejemplo, en un trimestre.

Tabla 2

Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicador	Instrumento de medición
Satisfacción laboral I	Se refiere al grado de contento, bienestar y cumplimiento que experimenta un individuo con respecto a su trabajo.	Satisfacción por el trabajo en general	Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que evalúa el nivel general de satisfacción de los empleados con su trabajo y la organización en su conjunto.	Cuestionario de Satisfacción Laboral
		Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que mide la satisfacción de los empleados con las condiciones físicas del entorno de trabajo, como la iluminación, la temperatura, el mobiliario, etc.	
		Satisfacción con la forma en la que se realiza el trabajo	Porcentaje de empleados que expresan estar satisfechos con los procesos y métodos utilizados para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades laborales.	
		Satisfacción con las otras oportunidades de desarrollo	Porcentaje de empleados que se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal que ofrece la organización.	
		Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	Puntuación promedio en una escala de 1 a 5 que refleja la satisfacción de los empleados con la comunicación y el trato recibido por parte de sus supervisores directos.	
		Satisfacción con la remuneración	Porcentaje de empleados que se sienten satisfechos con su salario y beneficios en comparación con el mercado laboral y las expectativas personales.	

Capítulo 3: Marco metodológico

El actual estudio de investigación adoptó una naturaleza descriptiva, porque permitió la medición y distinción independiente de los fenómenos bajo análisis, junto con la exploración detallada de la literatura existente acerca de las variables. Posteriormente, se llevó a cabo la exposición de los componentes que conforman el entorno organizacional, proveyendo definiciones conceptuales. A partir de este diseño, se procedió con el análisis de los elementos, con el propósito de comprender el clima laboral en la empresa Lucarz S.A. Esta representación sirvió como base para la formulación de un plan de acciones de mejora continua, el cual emerge como resultado de los hallazgos obtenidos en esta indagación.

Enfoque de investigación.

El enfoque cuantitativo implica la aplicación de análisis y la obtención de datos con el propósito de responder a las interrogantes de investigación y verificar los objetivos predefinidos. Este enfoque se fundamenta en el recuento, la medición numérica y la utilización de técnicas estadísticas con el fin de precisar patrones de conducta en una población determinada. Dentro del alcance de este proyecto de investigación, el enfoque cuantitativo se orientó hacia la tabulación de los diversos factores que incidieron en el clima laboral y la productividad del personal de la empresa.

La investigación de enfoque cuantitativo se fundamenta en los elementos numéricos para explorar, evaluar y validar información y datos. Su finalidad consiste en determinar el nivel de relación o correspondencia entre variables, así como la capacidad de generalizar y objetivar los resultados a partir de una muestra, lo cual posibilita realizar inferencias causales en relación con una población más amplia, aportando explicaciones acerca del porqué de ciertos acontecimientos o fenómenos (Hernández & Mendoza, 2018).

En el marco de este proyecto de investigación, se adoptó el enfoque cuantitativo a través de la utilización de herramientas destinadas a la

obtención de datos numéricos, con el propósito de llevar a cabo un análisis orientado a comprender las dimensiones del clima laboral que inciden en la productividad laboral en la empresa Lucarz S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Método de Investigación

El método deductivo permite discernir los elementos de una realidad específica, examinándola como el resultado o la deducción de los enunciados o atributos contenidos en leyes científicas o proposiciones de carácter amplio formuladas con anterioridad. Sin embargo, en el marco de esta investigación, la inferencia de resultados basados en el método fue limitado, ya que se centraron en la validación de teorías preexistentes en una empresa. A través del método deductivo, se desprenden las implicaciones individuales o particulares a partir de las conclusiones o inferencias generales previamente aceptadas (Hernández & Mendoza, 2018).

Además, posibilita una visión amplia a partir de casos específicos y contribuye al avance en la comprensión de realidades que ya han sido analizadas. En contraste con el método inductivo, este es un proceso lógico que parte de lo general hacia lo particular. Una de sus características esenciales radica en que las conclusiones deducidas son verdaderas si también lo son las premisas de las cuales se derivan. En consecuencia, todo razonamiento deductivo va de lo general hacia lo particular. En este sentido, si se ha constatado un fenómeno en un grupo específico de individuos, se puede inferir que dicho fenómeno se aplica a uno de estos individuos (Sánchez et al., 2018).

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación descriptiva se refiere al método utilizado en la ciencia para detallar las características de la población, fenómeno o sujeto de estudio. Este tipo de investigación tiende a ser un paso previo a la investigación explicativa, ya que poseer conocimiento acerca de las propiedades de un fenómeno específico abre la puerta a explicaciones que permiten comprender o ampliar el entendimiento sobre el tema bajo análisis.

La investigación descriptiva abarca el registro, análisis, descripción e interpretación de la naturaleza y el proceso de constitución de los fenómenos. Esta se centra en las conclusiones predominantes o en cómo un grupo, individuo o entidad opera en el presente (Hernández & Mendoza, 2018).

El propósito de la investigación descriptiva consiste en presentar el evento que ha sido objeto de estudio, elaborando un detalle de sus características principales, de manera que los resultados puedan generar múltiples análisis, según la intención del investigador o la naturaleza del fenómeno. Con frecuencia, el objetivo del investigador es describir situaciones y eventos, lo que equivale a especificar cómo es y se manifiesta un fenómeno específico.

Este tipo de alcance es útil en la investigación, cuando ya son conocidas las características del fenómeno en estudio y lo que se pretende describir son los aspectos presentes en un determinado grupo de personas. Además, es valioso para descubrir patrones y tendencias en conjuntos de datos y para generar hipótesis que puedan ser sometidas a investigaciones futuras más rigurosas. Sin embargo, es importante destacar que este trabajo utilizó elementos del alcance correlacional aplicando la prueba del modelo chi cuadrado para determinar la asociación entre las variables categóricas estudiadas, sin que esto implique causalidad y o grado de influencia entre las variables.

Fuentes de información.

Para la recopilación de información se utilizan fuentes de carácter primario y secundario. Las fuentes primarias corresponden a los datos que proporcionaron los empleados de la empresa. Y las fuentes secundarias corresponden a la literatura consultada y que se encuentra disponible en repositorios y sitios web académicos sobre el clima laboral que sirven de respaldo para el desarrollo del presente trabajo.

Población

La población bajo estudio se refiere a un conjunto definido, delimitado y accesible de casos que servirá como base para la selección de la muestra,

y que cumple con criterios predeterminados. Es relevante destacar que la noción de población de estudio no se limita únicamente a seres humanos, sino que también puede abarcar animales, muestras biológicas, registros, instituciones médicas, objetos, familias, organizaciones, entre otros; para estos últimos, podría ser más apropiado utilizar un término similar, como "universo de estudio". Es esencial establecer con precisión la población de estudio, ya que, al concluir la investigación a partir de una muestra representativa de dicha población, se puede realizar una generalización o extrapolación de los resultados obtenidos en el estudio hacia el conjunto total de la población o universo en consideración (Otzen & Manterola, 2017).

Al abordar la noción de población, se está haciendo referencia al conjunto total y universal de elementos, individuos, objetos y otros factores que forman parte de la unidad de análisis de un proyecto o estudio de investigación. Se ha llegado a la conclusión de que es esencial medir, estudiar y cuantificar la población para poder delimitarla de manera precisa y clara, tomando en cuenta características como el contexto espacio-temporal. En el caso específico de este proyecto de investigación, la población estuvo compuesta por 29 colaboradores pertenecientes a la empresa Lucarz S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Muestra

La muestra se define como la porción representativa y adecuada de la población, la cual debe reflejar de manera precisa las similitudes y diferencias encontradas en la población total, características cruciales para la investigación. Debido al tamaño de la población, se optó por considerar como muestra del estudio el conjunto de colaboradores de la empresa Lucarz S.A., con la decisión de excluir los cargos gerenciales. Como resultado de esta selección, la muestra final quedó conformada por un total de 26 empleados, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Muestra de estudio

ÁREAS	COLABORADORES	CANTIDAD
Gerencia operativa y financiera	Supervisor operativo	1
Gerencia de compra y venta	Gerente de compra y venta	1
Compras y ventas	Ejecutivas compra	3
	Ejecutivas venta	8
Recepción	Recepcionista	1
	Bodeguero	1
Transporte y logística	Asistente de bodega	1
	Chofer	3
	Asistentes de entrega	7
		26

Instrumento de investigación

Luego de establecer la muestra de investigación, se realizó la obtención de información, a través de instrumentos que miden el clima laboral y la satisfacción laboral (Decottis & Koys, 1991) aplicado a los 26 empleados de la empresa Lucarz S.A. distribuidos en diferentes funciones o cargos.

La validación del instrumento, la han realizado varios autores que han utilizado el cuestionario. García et al. (2014) mostraron la prueba de Alpha de Cronbach en su investigación sobre el clima laboral de una empresa de México, realizó la validación obteniendo un resultado de .858 en los reactivos analizados. Por su parte, Chacón (2018) en su investigación, también evaluó el clima laboral y satisfacción de una población de trabajadores, utilizando el Alpha de Cronbach con un resultado de .936 por lo que fue validado para su utilización.

Aplicación de instrumento.

Para recabar la información necesaria para este trabajo se aplicó una encuesta, que es un método de recopilación de información que se lleva a cabo mediante un cuestionario estructurado. Su objetivo es medir y presentar de manera protocolaria las preguntas que se dirigen a la población de estudio.

La encuesta ha evolucionado más allá de ser simplemente un instrumento técnico para recopilar datos, transformándose en un procedimiento integral y un método de investigación social. Su aplicación implica seguir un proceso investigativo completo, destinado a la recolección de datos, pero que involucra una variedad de técnicas combinadas de manera coherente y en una estructura propia. Estas técnicas están orientadas hacia la construcción de un objeto científico de investigación, siguiendo una sintaxis cohesiva (Roldan, 2018). El instrumento empleado en este proyecto de investigación fue la encuesta, la cual facilitó la recopilación de datos relacionados con las variables bajo análisis. La información fue obtenida a través de un cuestionario dirigido a los colaboradores, con el propósito de conocer sus actitudes, comportamientos, responsabilidades y opiniones. Para el análisis estadístico de los datos, se empleó la técnica descriptiva, que permitió estudiar diversos aspectos de todas las variables. Los resultados obtenidos se presentaron mediante tablas de frecuencias y gráficos de barras, que exhibieron los datos porcentuales correspondientes (Roldan, 2018).

Resumen del capítulo

El presente estudio se enmarca en un alcance descriptivo y adopta una perspectiva cuantitativa para explorar de manera independiente los fenómenos de interés y las características de las variables relacionadas con el entorno laboral y la eficiencia en Lucarz S.A. Se empleará un enfoque cuantitativo, que se fundamenta en el análisis y la recopilación de datos numéricos con el propósito de abordar las preguntas de investigación y validar los objetivos previamente delineados. Se emplearán herramientas destinadas a capturar datos numéricos con el fin de examinar la conexión entre los elementos que inciden en el clima laboral del personal de la empresa.

La metodología adoptada en esta investigación se basa en el método deductivo, el cual permite discernir aspectos específicos del estudio a partir de leyes científicas o afirmaciones generales previamente establecidas. No obstante, dado que el propósito principal es validar teorías preexistentes en la empresa, no se efectuarán inferencias a partir de los resultados obtenidos. El método deductivo contribuyó a deducir las implicaciones particulares de las

conclusiones de carácter general aceptadas. En cuanto al alcance de la investigación, este se configura como descriptivo. El alcance descriptivo fue orientado hacia la presentación de las características inherentes a la población estudiada. El conjunto de individuos bajo estudio comprende a 29 colaboradores pertenecientes a la empresa Lucarz S.A. Para la muestra, se optó por una selección de 26 empleados, excluyendo a los cargos de dirección. El instrumento de investigación empleado es el cuestionario de Clima laboral y de Satisfacción Laboral de Decottis & Koys (1991), que se administró mediante encuestas a los mencionados 26 empleados, en este caso se excluyó a los 3 empleados en cargos gerenciales debido a que la literatura menciona que los directivos son los responsables del clima laboral. El análisis de datos se llevará a cabo a través de técnicas estadísticas descriptivas, y los resultados serán representados gráficamente, se realizó una prueba de chi cuadrado para determinar si existe o no asociación entre las variables categóricas estudiadas.

Capítulo 4

Análisis de resultados

En este apartado se describe el análisis de los hallazgos encontrados, reportados a través de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Lucarz S.A, para indagar acerca del Clima Laboral y Satisfacción Laboral. Así mismo se contrasto los resultados de ventas y logística durante el primer semestre de los años 2022 y 2023.

Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral mide 8 dimensiones a través de 23 reactivos, mediante una escala tipo Likert, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones, los cuales se presentan en la tabla 4:

Autonomía

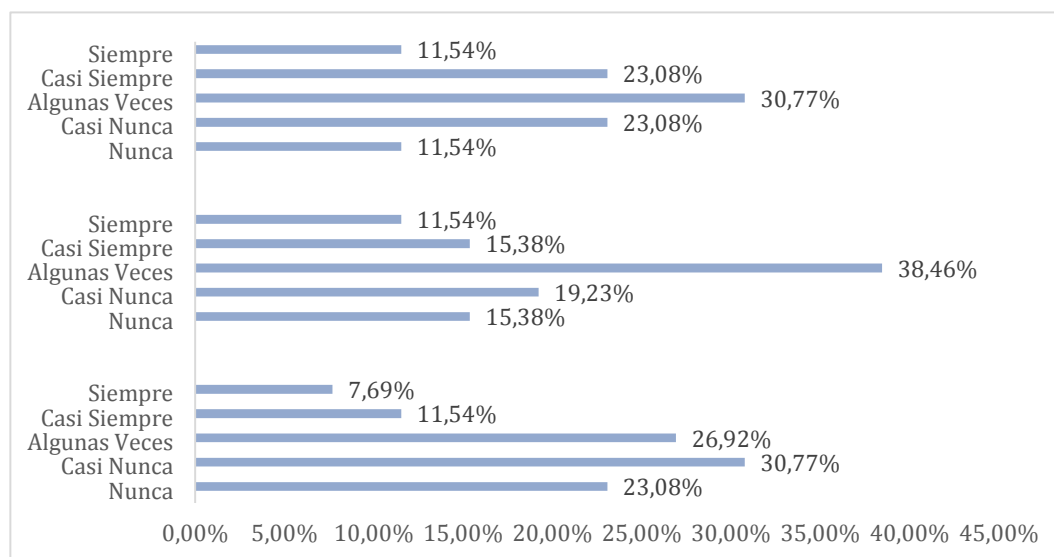
Tabla 4

Dimensión de autonomía

AUTONOMÍA		
1 Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	11.54%
Casi Nunca	6	23.08%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	6	23.08%
Siempre	3	11.54%
TOTAL	26	100.00%
2 Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	5	19.23%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	3	11.54%
TOTAL	26	100.00%
3 Yo propongo mis propias actividades de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%

Figura 2

Preguntas de dimensión de autonomía



En la Figura 2 se muestra la primera pregunta, donde se evaluó la capacidad de los empleados para tomar decisiones que afecten su desempeño laboral, los resultados mostraron que 11.54% y 23.08% de los encuestados nunca y casi nunca tienen la oportunidad de influir en la forma en que realizan su trabajo, debido a la falta de control de las actividades individuales de cada empleado, además de la poca interacción o aporte y conocimiento en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. En la segunda pregunta, enfocada en la capacidad de los empleados para decidir cómo ejecutarán sus tareas, se observó que 15.38% y 19.23% de los encuestados indicaron que nunca y casi nunca pueden decidir sobre su enfoque de trabajo. En la tercera pregunta, que aborda la posibilidad de proponer actividades de trabajo, los resultados muestran que 23.08% y 30.77% de los encuestados nunca y casi nunca tienen la oportunidad de proponer sus propias actividades laborales.

Cohesión

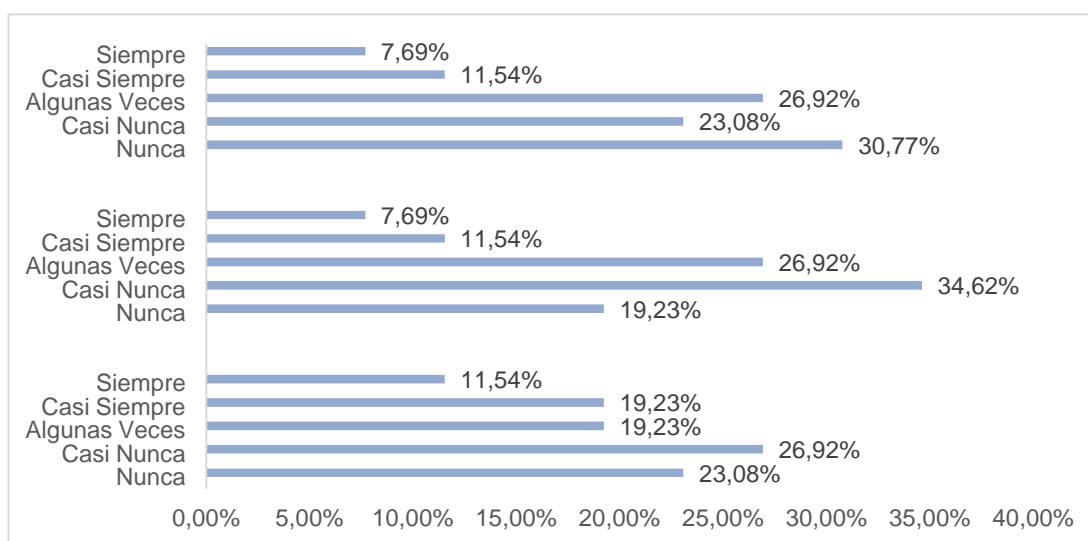
Tabla 5

Dimensión de cohesión

COHESIÓN		
4 Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	30.77%
Casi Nunca	6	23.08%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
5 Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	1
6 Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	5	19.23%
Casi Siempre	5	19.23%
Siempre	3	11.54%
TOTAL	26	100.00%

Figura 3

Preguntas de dimensión de cohesión



En la tabla 5 se puede visualizar sobre el análisis de la dimensión de cohesión en el clima laboral, el análisis de tres preguntas reveló lo siguiente: en la cuarta pregunta, la cual indagó sobre la disposición a brindarse ayuda mutua entre los colegas, el 53.85% (30.77% y 23.08%) de los encuestados informó que nunca y casi nunca se prestan asistencia. Este resultado señala una falta sustancial de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, generando un clima laboral caracterizado por la fragmentación y la escasa solidaridad. En cuanto a la pregunta cinco, que se centró en las relaciones interpersonales entre los empleados, el 34.62% manifestó que casi nunca establecen relaciones armoniosas entre sí, generando una deficiencia en la creación de vínculos positivos en el entorno laboral, dando lugar a malentendidos, falta de comunicación efectiva y la falta de una atmósfera propicia para el trabajo en equipo.

La pregunta seis, que abordó el grado de interés personal que los empleados reveló que 23.08% y 26.92% expresaron que nunca y casi nunca respectivamente experimentan un interés personal en sus colegas, reflejando una carencia de vínculos genuinos y un involucramiento limitado entre los empleados. La falta de interés personal dificulta la construcción de relaciones sólidas y afectar la colaboración en proyectos conjuntos, lo que a su vez incide en la productividad y la satisfacción laboral, como se puede visualizar en la figura 3.

Confianza

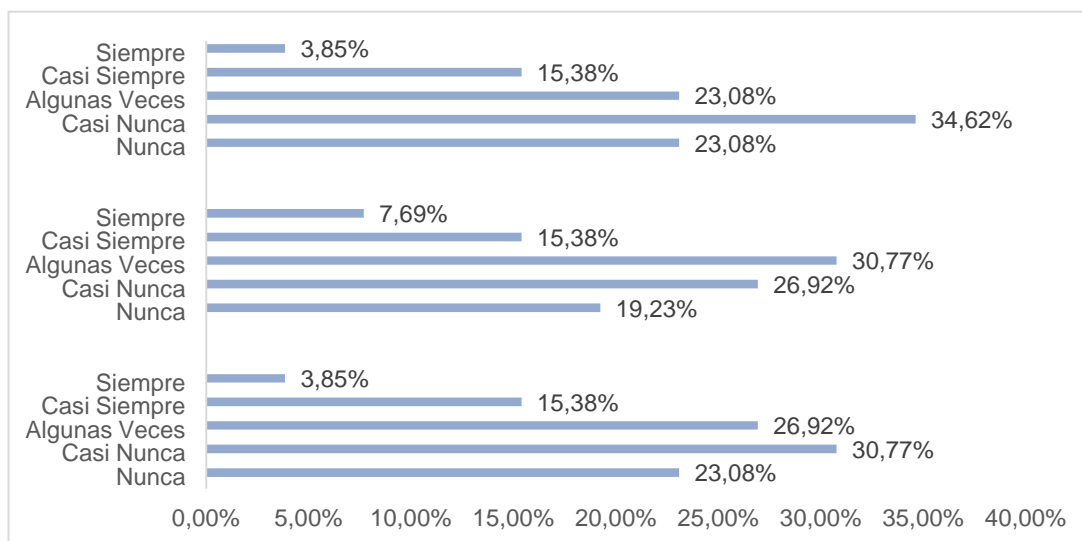
Tabla 6

Dimensión de confianza

CONFIANZA		
	Frecuencia	Porcentaje
7 Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.		
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
8 Mi jefe es una persona de principios definidos		
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
9 Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.		
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%

Figura 4

Preguntas de dimensión de confianza



En la tabla 6, dimensión de la confianza en el clima laboral, el análisis de la pregunta 7 se centró en la confidencialidad entre empleados y

superiores, observando que la mayoría de los encuestados 23.08% y 34.62% informó que nunca y casi nunca puede confiar en que su jefe mantenga la confidencialidad de la información. Esta falta de confidencialidad tiene el potencial de generar un ambiente de desconfianza y ansiedad entre los empleados, dificultando la comunicación abierta y pudiendo impactar negativamente en las relaciones laborales.

Mientras que en la figura 4, en base a la pregunta 8 abordó la percepción de si los jefes son personas con principios definidos, casi la mitad de los encuestados 46.15% manifestó que nunca y casi nunca considera a sus jefes como personas con principios definidos. Esta percepción refleja una falta de coherencia entre los valores y el comportamiento de los líderes, perjudicando la confianza y el respeto hacia ellos. Finalmente, en la pregunta 9, sobre si los jefes son personas con quienes se puede hablar abiertamente, el 53.85% señaló que nunca y casi nunca siente que puede expresarse abiertamente con sus jefes. Esta falta de apertura en la comunicación obstaculiza el flujo de información esencial y dificulta la resolución efectiva de problemas.

Presión

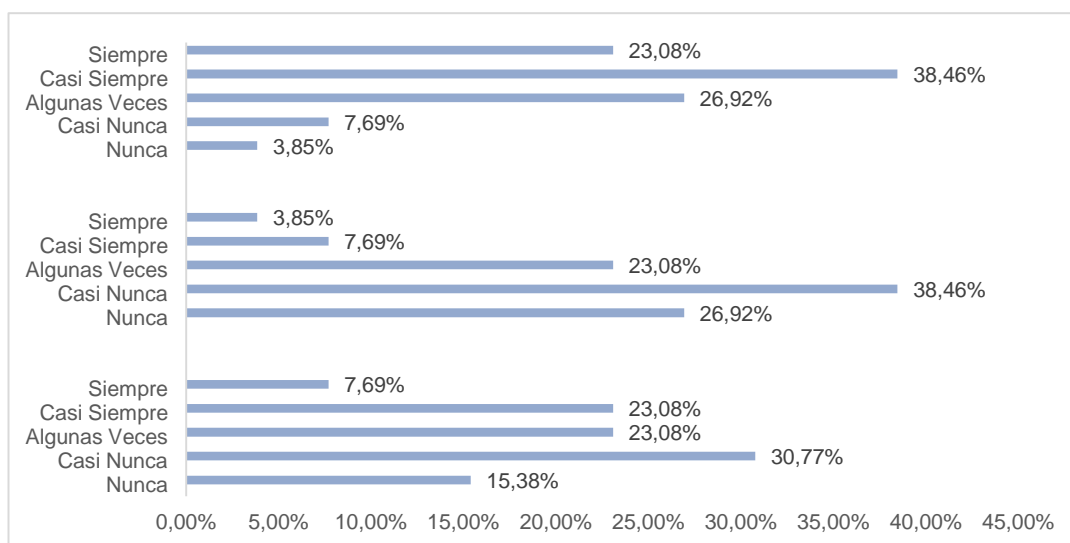
Tabla 7

Dimensión de presión

PRESIÓN		
10 Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.85%
Casi Nunca	2	7.69%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	10	38.46%
Siempre	6	23.08%
TOTAL	26	100.00%
11 Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	26.92%
Casi Nunca	10	38.46%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
12 En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	6	23.08%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%

Figura 5

Preguntas de dimensión de presión



En la dimensión de presión empresarial, el análisis de la pregunta 10, como se puede visualizar en la tabla 7, la cual evaluó la percepción de tener un exceso de trabajo y un tiempo insuficiente para completarlo, se observó que (38.46% y 23.08% respectivamente) señaló que casi siempre o siempre se enfrentaba a esta situación de alta carga laboral. Este resultado indica una presión constante en los empleados debido a la sobrecarga de tareas, lo que dar lugar a niveles de estrés elevados y afectar la calidad del trabajo realizado. La pregunta once buscaba evaluar si la institución era percibida como un lugar relajado para trabajar, alrededor del 38.46% afirmó que casi nunca consideraba el lugar de trabajo como relajado. Esta percepción revela la falta de un clima laboral tranquilo y propicio para el bienestar de los empleados. La ausencia de un entorno relajado genera niveles más altos de tensión y ansiedad en el trabajo.

En pregunta doce, que evaluó el temor a recibir llamadas sobre problemas laborales fuera del horario de trabajo, como se puede visualizar en la figura 5, cerca del 30.97% de los encuestados indicó que casi siempre (23.08%) o siempre (7.89%) tenía temor de recibir llamadas laborales en su tiempo personal. Este hallazgo refleja una invasión de los límites entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, lo que aumenta el estrés y afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

Apoyo

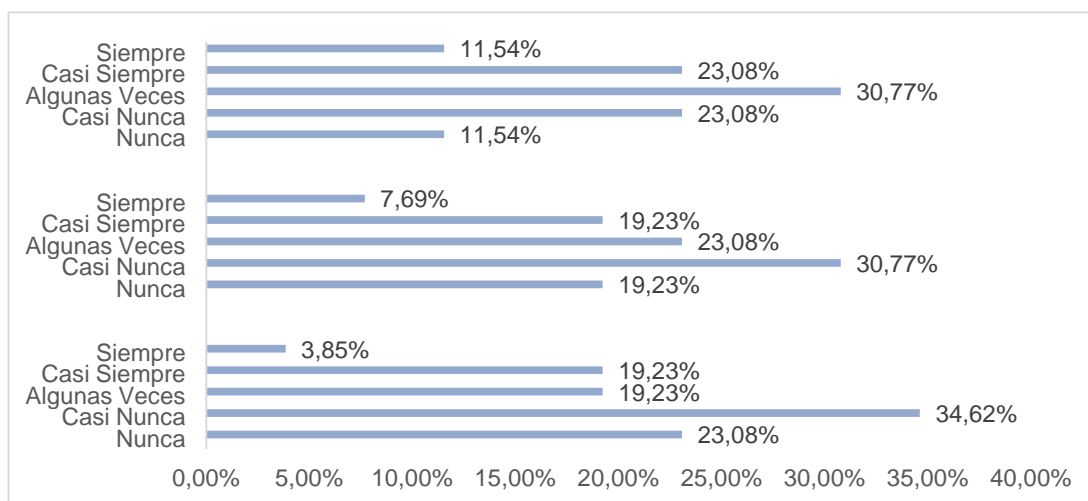
Tabla 8

Dimensión de apoyo

APOYO		
13 Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	11.54%
Casi Nunca	6	23.08%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	6	23.08%
Siempre	3	11.54%
TOTAL	26	100.00%
14 A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	5	19.23%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
15 Mi jefe me respalda 100%	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	5	19.23%
Casi Siempre	5	19.23%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%

Figura 6

Preguntas de dimensión de apoyo



Como se puede visualizar en la tabla 8, la dimensión de apoyo en el clima laboral, el análisis de la pregunta trece, que evaluó la percepción de contar con el respaldo del jefe cuando se necesita, resaltó que un porcentaje significativo de los empleados (casi el 35%) informó que casi nunca o nunca podían contar con el apoyo de sus superiores. Esta carencia de respaldo por

parte de los jefes genera una sensación de aislamiento y desamparo entre los empleados, lo que influye en la moral y en la confianza en la dirección de la organización.

La siguiente pregunta se enfocó en determinar si los jefes se interesaban por el desarrollo profesional de sus empleados. El 19.23% y 30.77% expresaron que nunca o casi nunca sentían el interés de sus jefes en su crecimiento y desarrollo profesional. Este hallazgo revela una falta de atención hacia el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados por parte de los superiores, generando un efecto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados con su trabajo y su crecimiento dentro de la organización, como se puede observar en la figura 6.

Finalmente, la pregunta quince, que indagaba sobre el respaldo total del jefe hacia sus empleados, reveló que más del 57% indicaron que casi nunca o nunca (23.08% y 34.62% respectivamente) sentían un respaldo completo por parte de sus jefes. Esta falta de respaldo tuvo implicaciones en la resolución de problemas, la toma de decisiones y el apoyo necesario para enfrentar desafíos laborales. La percepción de un respaldo insuficiente afectó la confianza en la dirección y la percepción de seguridad en el entorno laboral.

Reconocimiento

Tabla 9

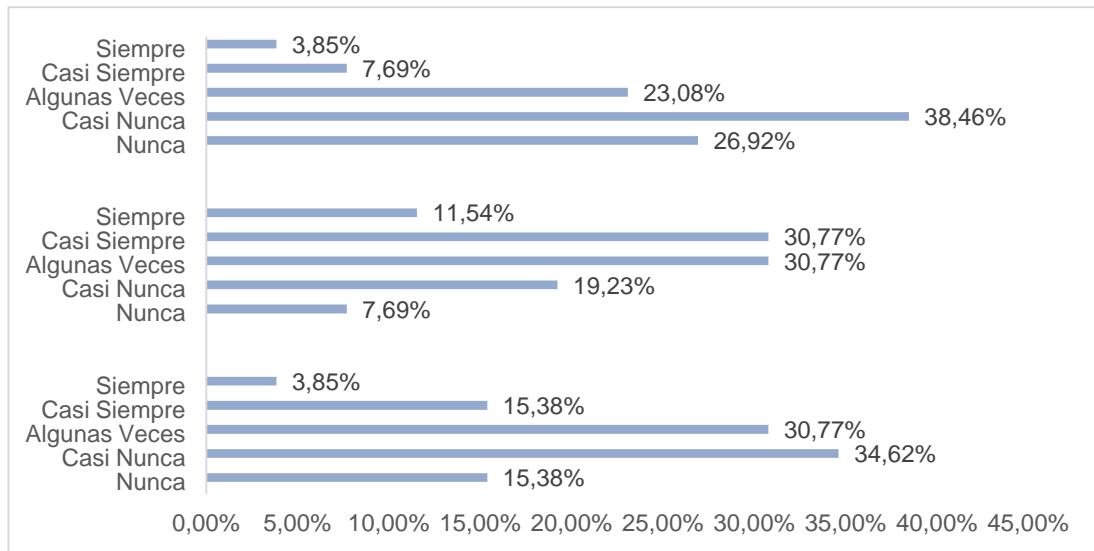
Dimensión de reconocimiento

RECONOCIMIENTO		
16 Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	26.92%
Casi Nunca	10	38.46%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
17 La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7.69%
Casi Nunca	5	19.23%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	8	30.77%
Siempre	3	11.54%
TOTAL	26	100.00%
18 Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	Frecuencia	Porcentaje

Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%

Figura 7

Preguntas de dimensión de reconocimiento



En la dimensión de reconocimiento en el clima laboral, el análisis de tres preguntas resaltó problemas considerables en cuanto al reconocimiento y aprecio hacia los empleados. En la pregunta 16 evaluó la percepción de recibir felicitaciones por un trabajo bien realizado, como se observa en la tabla 9 que aproximadamente el 65% de los empleados indicó que casi nunca o nunca experimentan este tipo de reconocimiento. Esta carencia de reconocimiento por los esfuerzos y logros de los empleados genera desmotivación y descontento en el personal, quienes pueden sentir que su trabajo no recibe la valoración adecuada y pasa desapercibido.

En la pregunta 17 que buscó conocer la frecuencia con la que se habla sobre el rendimiento, los resultados revelan que el 30.77% de los encuestados expresó que solo algunas veces reciben comentarios sobre su rendimiento cuando han cometido un error. Esta dinámica de reconocimiento centrada en los errores tiene efectos adversos en la moral y la confianza de los empleados,

al no recibir retroalimentación constructiva cuando han cumplido exitosamente con sus responsabilidades. (Figura 8)

En la pregunta 18 que abordaba si los jefes conocen y reconocen los puntos fuertes de los empleados, la mayoría de los encuestados 34.62% informó que casi nunca siente que sus capacidades y talentos son apreciados por sus superiores. Esta falta de reconocimiento de los puntos fuertes individuales genera una sensación de subestimación y desaprovechamiento de habilidades, lo que potencialmente puede mermar la motivación y el compromiso laboral. (Figura 8)

Equidad

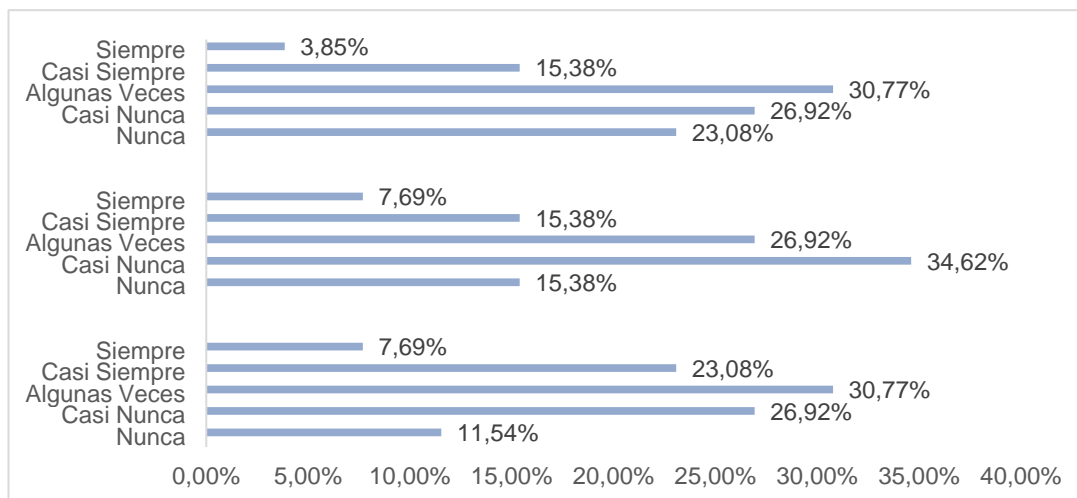
Tabla 10

Dimensión de equidad

EQUIDAD		
19 Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
20 Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
21 Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	11.54%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	6	23.08%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%

Figura 8

Pregunta de dimensión de equidad



En la dimensión de equidad en el clima laboral, el análisis de tres preguntas resalta cuestionamientos significativos en cuanto a la justicia, objetivos y reconocimiento en la organización. La pregunta 19 indagó sobre la posibilidad de contar con un trato equitativo por parte del jefe, y aproximadamente 30.77% informó que solamente algunas veces experimentó un trato justo, de acuerdo al análisis que lo refleja en la tabla 10. Esta situación reveló la existencia de desigualdades en el tratamiento entre los empleados, lo que genera descontento y socavar la confianza en el liderazgo de la organización.

La pregunta siguiente se relaciona con la razonabilidad de los objetivos establecidos por los jefes para el trabajo. Cerca del 34.62% de los encuestados expresó que casi nunca considera que los objetivos son poco razonables. Esta percepción de objetivos poco realistas genera presión indebida sobre los empleados y aumenta el estrés laboral. La falta de objetivos alcanzables afecta la moral y la motivación, ya que los empleados se sienten abrumados y desafiados de manera inadecuada. (Figura 8)

Finalmente, la pregunta 21 buscó evaluar la probabilidad de recibir halagos sin motivos genuinos. Aproximadamente el 30.77% de los encuestados indicó que algunas veces considera que es poco probable recibir reconocimientos sinceros. Esta percepción de reconocimientos superficiales

afecta la confianza de los empleados en el reconocimiento genuino y en la valoración de su contribución.

Innovación

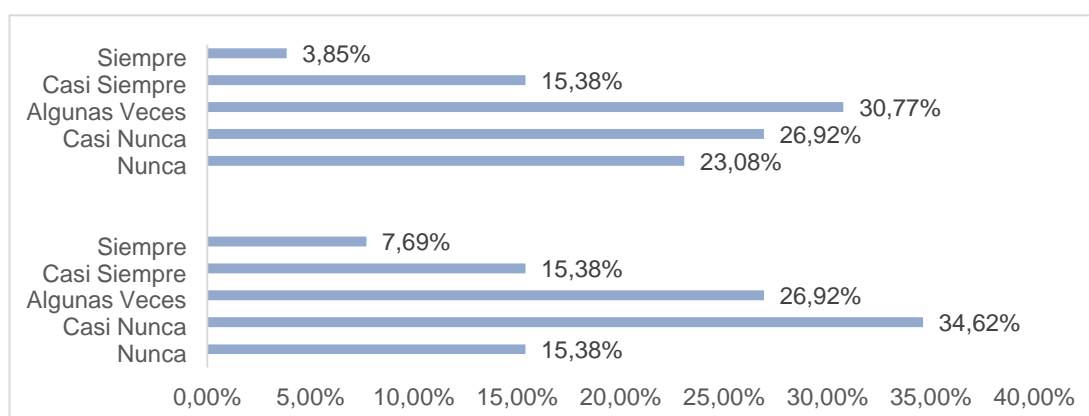
Tabla 11

Dimensión de innovación

INNOVACIÓN		
22 Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
23 A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%

Figura 9

Preguntas de dimensión de innovación



La pregunta 22 evaluó si el jefe ánima a desarrollar ideas propias, aproximadamente la mitad de los encuestados (Tabla 11) indicó que casi nunca o nunca reciben este tipo de estímulo. Esta falta de apoyo genera

desmotivación y limita el potencial innovador de los empleados, quienes se sienten desalentados a proponer y desarrollar nuevas iniciativas.

Finalmente en la figura 9, respecto a la pregunta 23 indagó sobre el agrado del jefe ante distintas formas de hacer el trabajo, cerca del 34.62% de los encuestados expresó que casi nunca sienten que su jefe no muestra un genuino interés en estas iniciativas.

Encuesta de satisfacción laboral

La encuesta de satisfacción laboral que se estableció midió un total de 6 dimensiones a través de 18 reactivos, mediante una escala tipo Likert, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones:

Satisfacción por el trabajo en general

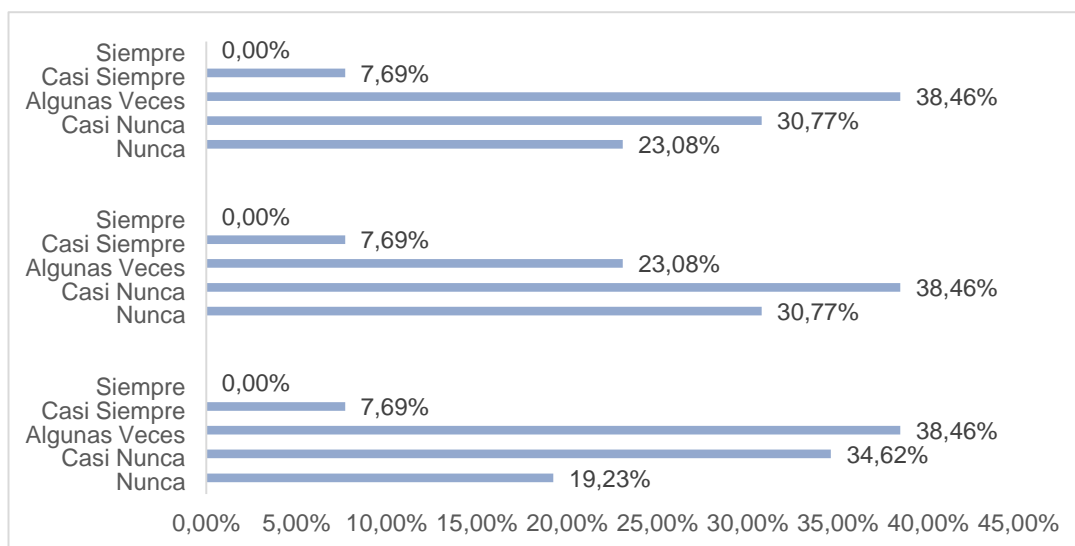
Tabla 12

Satisfacción por el trabajo

SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO EN GENERAL		
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	30.77%
Casi Nunca	10	38.46%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%

Figura 10

Preguntas de dimensión de satisfacción de trabajo



En el análisis de la satisfacción laboral general en la organización, según tabla 12, se evaluaron tres aspectos clave: la circulación de información, el espíritu de colaboración y la autonomía en el trabajo. En lo que respecta a la circulación de información, se constató que el 54% de los empleados manifestaron que nunca o casi nunca se promovía un ambiente colaborativo y de ayuda mutua. Este déficit en la promoción de la colaboración y el apoyo mutuo deriva en una desconexión entre los empleados y una falta de sinergia en la unidad de trabajo, afectando la eficacia de los procesos y la consecución de metas comunes.

En relación a la estimulación para mejorar el trabajo, un porcentaje significativo del 69% indicó que nunca o casi nunca recibía estímulos de la unidad. La carencia de estímulos influye negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados con su labor. La falta de reconocimiento y recompensas lleva a una percepción de falta de valoración y contribución, lo que impacta la satisfacción laboral y puede llevar a una menor inversión en el desempeño óptimo. Además, en lo concerniente a la autonomía laboral, un 54% expresó que nunca y casi nunca tenía la oportunidad de planificar su propio trabajo. La falta de oportunidad para planificar el trabajo resulta en una sensación de falta de control y limitación en la toma de decisiones, mermando

la satisfacción y la eficiencia en la ejecución de tareas, como se lo puede visualizar en la figura 10.

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

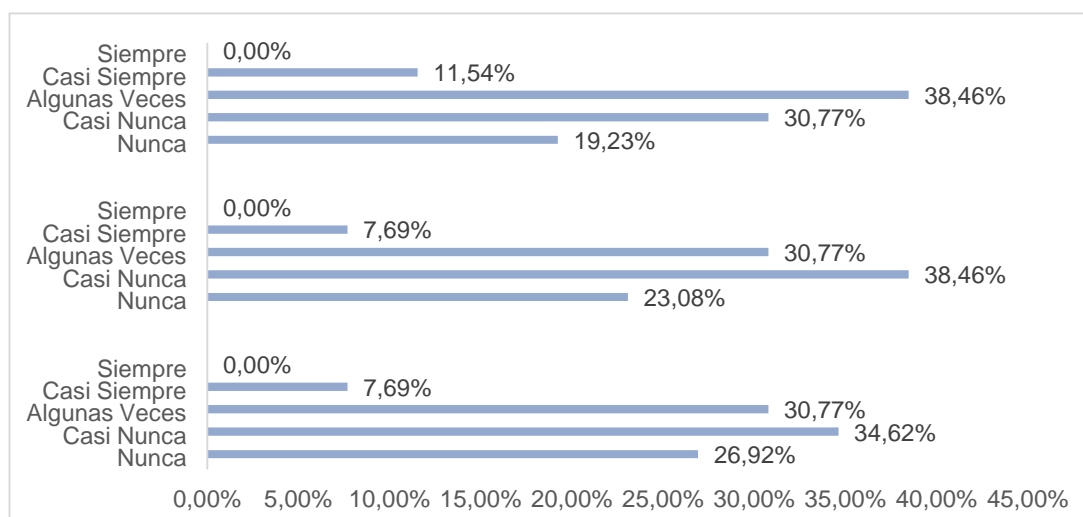
Tabla 13

Satisfacción con el ambiente físico

SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO		
La iluminación de su lugar de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
La ventilación de su lugar de trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	10	38.46%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	26.92%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%

Figura 11

Preguntas de satisfacción de ambiente físico



En el análisis de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo en la organización, se evaluaron tres aspectos cruciales: la iluminación del lugar de trabajo, la ventilación del entorno y el espacio disponible para los empleados. En relación a la iluminación, un 50% de los empleados manifestó que nunca o casi nunca experimentaban satisfacción con la iluminación de sus espacios de trabajo. Esta insatisfacción con la iluminación influye negativamente en la comodidad visual y la eficiencia de los empleados, lo que a su vez impacta en la calidad del trabajo realizado, según información que refleja en la Tabla 13.

Como se puede visualizar en la figura 11, en cuanto a la ventilación, un 61% indicó que nunca o casi nunca se sentía satisfecho con el nivel de ventilación proporcionado en su lugar de trabajo. La insatisfacción con la ventilación genera un ambiente incómodo y poco propicio para el bienestar de los empleados. Además, en relación con el espacio disponible, un 34.62% expresó que casi nunca se encontraba satisfecho con el entorno físico y el espacio asignado para llevar a cabo sus tareas laborales. La insatisfacción con el espacio afecta la sensación de comodidad y la capacidad para realizar las tareas de manera eficiente.

Satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo

Tabla 14

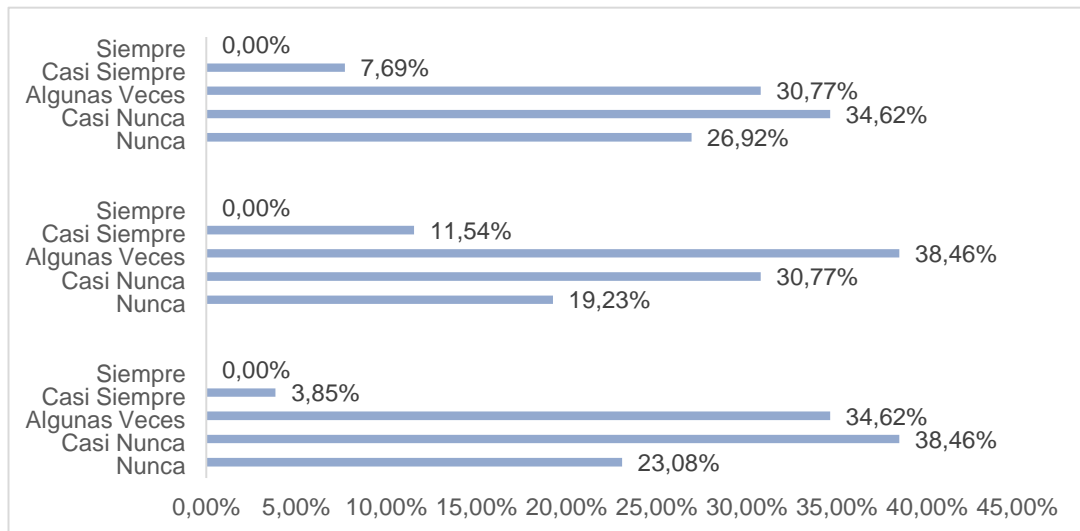
Satisfacción con la forma en que trabaja

SATISFACCIÓN CON LA FORMA EN QUE TRABAJA		
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	26.92%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	10	38.46%

Algunas Veces	9	34.62%
Casi Siempre	1	3.85%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%

Figura 12

Satisfacción con la forma de realizar el trabajo



En el análisis que se puede visualizar en la tabla 14 de la satisfacción con la forma en que se realizaba el trabajo en la organización, se evaluaron tres aspectos fundamentales: las oportunidades para llevar a cabo actividades placenteras, las satisfacciones intrínsecas derivadas del trabajo mismo y las oportunidades para desempeñar tareas en las que los empleados destacan. En lo que respecta a las oportunidades para realizar actividades que disfrutaban, un 34.62% de los empleados respondió que casi nunca tuvieron tales oportunidades en su trabajo. Esta carencia de oportunidades para involucrarse en actividades placenteras influye negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados, al no poder experimentar satisfacción personal en su labor.

En cuanto a las satisfacciones inherentes al trabajo en sí, el 38.46% indicó que solamente algunas veces experimentaban satisfacciones con su labor. Esta falta de satisfacción intrínseca tiene consecuencias en la actitud hacia el trabajo y la percepción del mismo como una tarea poco gratificante, afectando la moral y la productividad. Además, en relación con las oportunidades para realizar tareas en las que destacan, un 60%

aproximadamente expresó que nunca o casi nunca tenían esa posibilidad en su entorno laboral. La falta de oportunidades para demostrar sus habilidades y fortalezas genera una sensación de desaprovechamiento de capacidades. (Figura 12).

Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

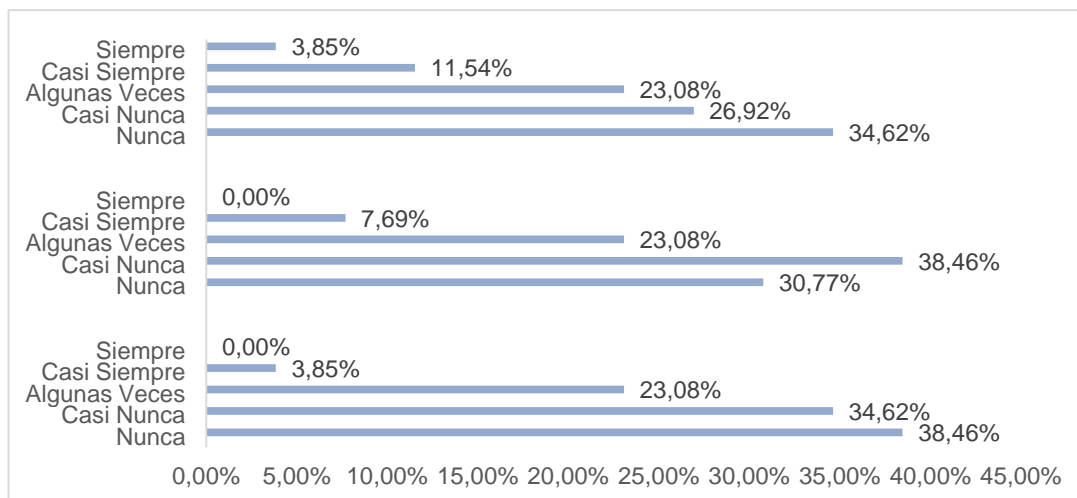
Tabla 15

Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

SATISFACCIÓN CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO		
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	34.62%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	30.77%
Casi Nunca	10	38.46%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	38.46%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	6	23.08%
Casi Siempre	1	3.85%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%

Figura 13

Preguntas de satisfacción de oportunidades laborales



En la tabla 15 se puede observar y se realiza el debido análisis de la satisfacción con las oportunidades de desarrollo en la institución, se evaluaron tres aspectos fundamentales: las oportunidades de progresar en la carrera funcionaria, las posibilidades de mejorar el perfeccionamiento y las opciones de promoción disponibles para los empleados. En lo que respecta a las oportunidades de hacer carrera funcionaria, un 62% de los empleados manifestó que nunca o casi nunca habían tenido tales oportunidades en su institución. Esta carencia de oportunidades para avanzar en la carrera genera desmotivación y descontento entre los empleados, al sentir que sus aspiraciones de desarrollo profesional no están siendo atendidas.

En cuanto a las posibilidades de continuar el perfeccionamiento, el 69% indicó que nunca o casi nunca contaba con opciones para mejorar sus habilidades y conocimientos (Figura 13). La falta de oportunidades de capacitación y perfeccionamiento afecta la adquisición de nuevas competencias y limita el potencial de crecimiento de los empleados. Además, en relación con las opciones de promoción, un 34.62% expresó que nunca tenían la posibilidad de ascender dentro de la organización. La falta de opciones de promoción genera un sentimiento de estancamiento profesional y desincentivar a los empleados a esforzarse por alcanzar metas más altas.

Satisfacción con la relación subordinado-supervisor

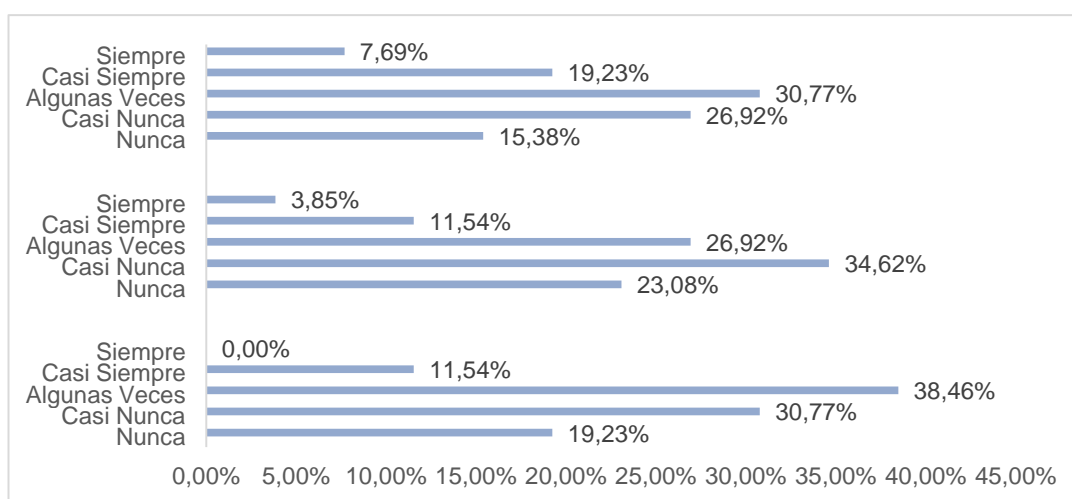
Tabla 16

Satisfacción con la relación subordinado-supervisor

SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN SUBORDINADO-SUPERVISOR		
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	5	19.23%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
La supervisión que ejercen sobre usted	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	7	26.92%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	19.23%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	3	11.54%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	26	100.00%

Figura 14

Preguntas de satisfacción de relación subordinado-supervisor



En el análisis de la satisfacción con la relación subordinado-supervisor en la organización, se evaluaron tres aspectos fundamentales: la proximidad

y frecuencia con la que los empleados eran supervisados, la percepción de la supervisión ejercida por sus superiores y la forma en que los líderes juzgaban su desempeño en las tareas asignadas, según información en la tabla 16. En lo que respecta a la proximidad y frecuencia con que fueron supervisados, un 30.77% de los empleados respondió que algunas veces eran supervisados de cerca. En cuanto a la supervisión ejercida por sus superiores, el 58% indicó que nunca y casi nunca se sentían satisfechos con la forma en que eran supervisados.

Además en la figura 14 se observa la relación con la forma en que sus superiores juzgaban su tarea, el 38.46% expresó solamente algunas veces recibían una evaluación satisfactoria de su desempeño. Estos resultados muestran las deficiencias en el clima laboral en términos de la relación subordinado-supervisor, causando un impacto negativo en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

Satisfacción con la remuneración

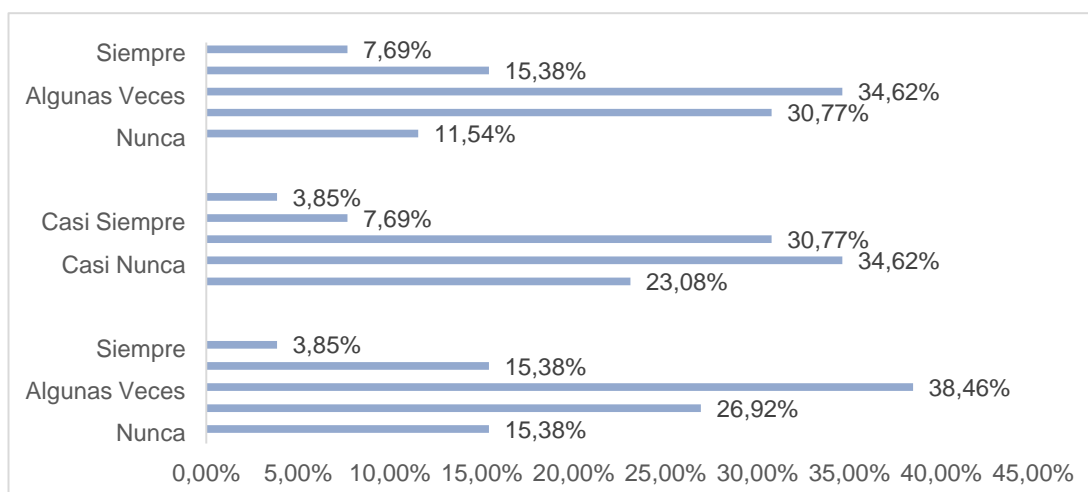
Tabla 17

Satisfacción con la remuneración

SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN		
	Frecuencia	Porcentaje
El salario que usted recibe		
Nunca	3	11.54%
Casi Nunca	8	30.77%
Algunas Veces	9	34.62%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%
Bonos y beneficios extras		
Nunca	6	23.08%
Casi Nunca	9	34.62%
Algunas Veces	8	30.77%
Casi Siempre	2	7.69%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%
Otras		
Nunca	4	15.38%
Casi Nunca	7	26.92%
Algunas Veces	10	38.46%
Casi Siempre	4	15.38%
Siempre	1	3.85%
TOTAL	26	100.00%

Figura 15

Preguntas de satisfacción de remuneración



En el análisis de la satisfacción con la remuneración en la organización, se evaluaron tres aspectos cruciales: el salario recibido, los bonos y beneficios extras otorgados y otras formas de remuneración ofrecidas a los empleados. En lo que respecta al salario recibido, un 34.62% de los empleados respondió algunas veces estaban satisfechos con su nivel de salario, de acuerdo a la información que se puede visualizar en la tabla 17 y figura 15. En cuanto a los bonos y beneficios extras, el 34.62% indicó que casi nunca recibían estos incentivos adicionales. Además, en relación con otras formas de remuneración ofrecidas, el 38.46% expresó que casi nunca estaban satisfechos con las opciones disponibles para ellos. Estos resultados afectan el compromiso y la retención del talento en la organización.

Análisis de la productividad

La empresa Lucarz S.A, dedicada a la venta de productos de alta calidad, ha presentado diferentes niveles de ventas durante el primer semestre del año 2022. Debido a la disminución del personal a inicios del año 2023, se realizó un plan de acciones emergentes identificando las áreas de mejora y optimización que pudieran llevar a un aumento significativo en la productividad y, en última instancia, a un mayor éxito empresarial. El plan tenía como objetivos mejorar la eficiencia económica del personal de ventas y mejorar la productividad del personal de logística tal como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18

Plan de acciones emergentes para productividad, logística y ventas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	INDICADORES
Mejorar la Productividad en las Áreas de Ventas y Logística	Incrementar la Eficiencia Económica en el Área de Ventas	Implementar Capacitación Continua para el Personal de Ventas	Diseñar un programa de capacitación mensual	Aumentar la eficiencia económica en un 10%	Supervisores de Ventas	Número de sesiones de capacitación
			Identificar áreas de mejora en habilidades de ventas			Evaluaciones de desempeño pre y post capacitación
	Aumentar la Productividad en el Área de Logística	Optimizar Procesos de Despacho para Incrementar la Productividad	Realizar seguimiento y retroalimentación constante	Aumentar la productividad en un 20%	Equipo de Logística	Número de procesos optimizados
			Analizar y redefinir el flujo de trabajo de despacho			Cumplimiento de las metas individuales
		Implementar herramientas de seguimiento y gestión de despachos				
			Establecer metas individuales para los trabajadores			

En retrospectiva, el Plan de acciones emergentes planteado en la Tabla 18, fue implementado durante los meses de enero y febrero del 2023, demostrando ser un enfoque estratégico altamente efectivo para mejorar la productividad en las áreas de ventas y logística. En el área de ventas, se estableció una estrategia clave enfocada en la capacitación continua del personal de ventas. Los esfuerzos realizados para diseñar un programa de capacitación mensual, identificar áreas de mejora en las habilidades de ventas y proporcionar seguimiento constante han dado como resultado un notable incremento en la eficiencia económica. Los resultados mostraron una mejor eficiencia económica durante el primer semestre del año 2023, y se reflejó en la rentabilidad de la organización.

Por otro lado, en el departamento de logística, la estrategia de optimización de los procesos de despacho ha arrojado resultados igualmente impresionantes. El análisis y redefinición del flujo de trabajo, junto con la implementación de herramientas de seguimiento y establecimiento de metas individuales para los trabajadores, ha resultado en un aumento significativo en la productividad de los despachadores. Este aumento se ha traducido en un incremento notable en la cantidad de despachos realizados con éxito, lo que ha demostrado la eficacia de la estrategia implementada. En conjunto, estos resultados positivos respaldaron la eficacia del plan y su contribución directa a la mejora general de la productividad y el desempeño de la organización en las áreas clave de ventas y logística.

Productividad de ventas

Para el análisis de la productividad y los resultados del plan de acción, se analizaron los datos del primer semestre del año 2022 y del 2023 de las ventas realizadas por la empresa, además las ventas en unidades y el número de trabajadores en esos meses, los datos fueron:

Tabla 19*Ventas*

MESES	PERSONAL DE VENTAS						%Incre. Eficiencia
	Ventas en Dólares		Sueldos Ventas		Eficiencia Económica		
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	
Enero	\$64,364.10	\$59,424.97	\$3,600.00	\$3,000.00	17.88	19.81	9.74%
Febrero	\$67,043.10	\$61,424.97	\$5,400.00	\$3,600.00	12.42	17.06	27.24%
Marzo	\$90,109.75	\$83,194.95	\$5,400.00	\$3,600.00	16.69	23.11	27.79%
Abril	\$65,703.60	\$60,424.97	\$5,400.00	\$3,600.00	12.17	16.78	27.51%
Mayo	\$78,576.42	\$72,309.96	\$5,400.00	\$3,600.00	14.55	20.09	27.56%
Junio	\$77,236.92	\$71,309.96	\$5,400.00	\$3,600.00	14.30	19.81	27.79%
TOTAL	\$443,033.91	\$408,089.77	\$30,600.00	\$21,000.00			

En la tabla 19, la eficiencia económica de las ventas del primer semestre del año 2023, comparado con el primer semestre del año 2022 muestra un notable incremento. Durante los meses del segundo semestre del año 2023 se logró elevar la eficiencia económica en un 27%, en comparación con los meses del primer semestre del año 2022. Este aumento se traduce en una relación más favorable entre las ventas en dólares y los sueldos de ventas. Esta mejora refleja una consistente optimización de los recursos disponibles y una mayor capacidad de generar ingresos en relación con los costos laborales.

La mejora constante en la eficiencia económica del personal de ventas en el primer semestre del año 2023 también tiene un impacto directo en la productividad de la fuerza de ventas. La mayor eficiencia económica refleja una utilización más efectiva de los recursos disponibles, lo que a su vez conduce a un aumento en la generación de ingresos en relación con los costos asociados. Estos resultados indican una progresión constante en la eficiencia económica del personal de ventas a lo largo del primer semestre del año 2023. La reducción en el número de vendedores no afectó negativamente la capacidad de generar ventas en dólares en comparación con los sueldos de ventas. Este aumento sostenido en la eficiencia económica resalta la habilidad del equipo de ventas para maximizar los resultados financieros a pesar de los cambios en la composición del personal y las condiciones del mercado.

Productividad del personal de logística

Para la productividad del área de logística se analizaron los datos de despachos en el área durante el primer semestre del 2022 y 2023, lo que se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Despachos del área de logística

MESES	DESPACHOS		DESPACHADORES TRABAJADORES		PRODUCTIVIDAD		%Incre. Productividad
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022-2023
	Enero	456	507	3	3	152.00	169.00
Febrero	474	515	3	3	158.00	171.67	7.96%
Marzo	616	686	5	3	123.20	228.67	46.12%
Abril	465	511	5	3	93.00	170.33	45.40%
Mayo	545	600	4	3	136.25	200.00	31.88%
Junio	536	596	4	3	134.00	198.67	32.55%
TOTAL	3092	3415	24	18			

En el análisis de la tabla anterior, se destaca la evaluación de la productividad de los despachadores en dos años consecutivos: 2022 y 2023. A lo largo del período analizado, se observó un aumento general en la productividad, medida como la relación entre la cantidad de despachos realizados y el número de trabajadores involucrados en la tarea. Esta tendencia sugiere una optimización de los recursos y una eficiente coordinación en las actividades de despacho.

El primer semestre del análisis del año 2023, muestra una mejora sustancial en la productividad en comparación con el año 2022, con un aumento promedio del 29%. Este incremento es especialmente notorio en los meses de marzo y abril del año 2023, donde la productividad aumentó significativamente alrededor del 40%, respectivamente, en relación con el mismo período del año anterior. La disminución en el número de trabajadores no tuvo un efecto negativo en la productividad; por el contrario, la productividad experimentó un incremento notorio. Esta relación entre la disminución de trabajadores y el aumento de la productividad sugiere una

posible optimización en la asignación de tareas y responsabilidades, lo que resultó en una ejecución más eficiente de los despachos.

Este fenómeno se refleja en los porcentajes de incremento de la productividad. A lo largo del primer semestre del año 2023, se observan incrementos significativos, en algunos casos superando el 45%. Estos porcentajes sugieren que la disminución en el número de trabajadores no solo no afectó negativamente la productividad, sino que incluso contribuyó a un rendimiento más eficiente en términos de despachos por trabajador. Esto puede ser resultado de mejoras en la capacitación, la implementación de procesos más efectivos o una mayor especialización de los trabajadores en sus respectivas tareas.

En conjunto, el análisis de la productividad comparando el primer semestre del año 2022 y 2023 revela un patrón constante de mejora. Este aumento continuo sugiere una mayor eficiencia en la ejecución de las tareas de despacho, posiblemente debido a una optimización en los procesos y una mayor especialización de los trabajadores en sus funciones. La tendencia al incremento de la productividad refleja un compromiso con la eficiencia y un enfoque en la entrega efectiva de resultados con los recursos disponibles.

Plan de acciones de mejora para el clima laboral

De acuerdo a la revisión de la literatura, el clima laboral tiene un impacto en la productividad individual y grupal de una empresa. En esta sección, se presenta el plan de acción para elevar la calidad del clima laboral en Lucarz S.A., este plan se ha erigido sobre el cimiento de los hallazgos derivados de un estudio exhaustivo, que comprendió el empleo de cuestionarios destinados a la fuerza laboral. Con el análisis del plan de acción de productividad que permitió el repunte de las ventas y la logística, contribuye a la elaboración de una meta relacionada para mejorar el clima laboral de la empresa, a través de tres objetivos operativos con las siguientes orientaciones detalladas en la tabla 21:

Tabla 21

Plan de acciones para la mejora continua del clima laboral de la empresa Lucarz S.A.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	INDICADORES
Mejorar el clima laboral de la empresa LUCARZ SA	Incrementar las ventas	Lanzamiento de nueva línea de productos	Implementar una línea de productos dedicados a la mobiliaria y equipo de oficina	Lograr que los nuevos productos representen al menos el 10% de las ventas totales al final del año.	Departamento de administración y ventas	Incremento de ventas: (Ventas Anuales en Año Actual - Ventas Anuales en Año Anterior) / Ventas Anuales en Año Anterior * 100
			Establecer estrategias de marketing y promoción para los nuevos productos			
			Presentar un programa de reinducción para el personal de ventas sobre las líneas de productos de la empresa			
			Capacitar al equipo de ventas para presentar eficazmente los nuevos productos			
		Mejorar la atención al cliente	Establecer un programa de capacitación semanal, sobre técnicas de atención al cliente, para el personal de ventas de la empresa	Obtener una calificación promedio de satisfacción del cliente de al menos 4.5 en una escala del 1 al 5 al final del año.	Recursos Humanos	
			Realizar encuestas semanales, para los clientes a través de un calendario identificando a los clientes frecuentes y evalúen la calidad del servicio.			
Definir estrategias de acercamiento a clientes como la creación de contenido valioso y relevante a través de blogs, redes sociales, en el local y otros canales digitales puede atraer la atención de los clientes.						

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	INDICADORES
Mejorar el clima laboral de la empresa LUCARZ SA	Disminuir la rotación del personal	Mejorar las condiciones laborales	Realizar la implementación de horarios rotativos para establecer 2 equipos de trabajo en distintos horarios, sea en el personal de ventas y en despachos.	Reducir la tasa de rotación anual en un 20% en comparación con el año anterior.	Administración y Recursos Humanos	Reducción de la rotación del personal: (Número de Empleados que Dejaron la Empresa / Promedio de Empleados) * 100
			Implementar medidas para promover un equilibrio entre trabajo y vida personal			
Implementar políticas de reconocimiento al empleado del mes, para mejorar la motivación del personal, hacia objetivos mayores.						
Establecer un programa de reuniones quincenales, para verificar avances en las condiciones de ventas y del personal.						
		Fortalecer la comunicación interna	Implementar reuniones semanales del equipo de ventas y despachos, para actualizaciones en cuanto a objetivos empresariales	Tener al menos un 80% de empleados participando en programas de mentoría a lo largo del año.	Recursos Humanos	
		Fortalecer la comunicación a través de tableros físico donde los empleados puedan ofrecer sus servicios o renta de inmuebles a personal interno.				
		Implementar un buzón de sugerencias internas para comunicar inconvenientes y situaciones a superiores inmediatos.				

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	RESPONSABLES	INDICADORES	
	Mejorar el liderazgo y toma de decisiones	Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal.	Realizar grupos de trabajo para establecer el potencial de crecimiento de los empleados, dándoles la oportunidad de mejorar su situación	Observar un aumento del 15% en las puntuaciones de las evaluaciones de liderazgo en comparación con el año anterior.	Administración y Operaciones	Mejora en la calificación del liderazgo: $(\text{Calificación Promedio Actual} - \text{Calificación Promedio Anterior}) / \text{Calificación Promedio Anterior} * 100$	
Establecer políticas de empleo a través de cubrir vacantes con personal interno, siempre y cuando cuenten con la experiencia.			Participación en la toma de decisiones: $(\text{Número de Empleados Participantes} / \text{Total de Empleados}) * 100$				
Fomentar el desarrollo personal y profesional de los líderes a través de mentorías y coaching.							
Realizar evaluaciones de desempeño que incluyan competencias de liderazgo.							
		Facilitar la toma de decisiones efectiva.	Implementar un proceso estructurado para la toma de decisiones.	Fomentar la participación de los empleados en la generación de ideas y soluciones.	Aumentar la participación de los empleados en la generación de ideas y soluciones en un 25% al final del año.	Administración	
Establecer grupos de trabajo interdisciplinarios para abordar desafíos específicos.							
Evaluar periódicamente las decisiones tomadas y sus resultados.							

El plan de acción presentado en la tabla 21 fue diseñado para potenciar el clima laboral en LUCARZ S.A. será implementado durante los meses de agosto hasta finales de 2023. Esta estrategia integral se estructura como una fusión de enfoques específicos e interconectados, con la intención de elevar tanto la efectividad organizativa como la satisfacción del personal. Mediante el lanzamiento de una innovadora línea de productos centrada en mobiliario y equipamiento de oficina, se busca diversificar la oferta y lograr un aumento del 10% en las ventas totales. La ejecución de esta visión se sustenta en tácticas de marketing, reentrenamiento y capacitación del equipo de ventas, estableciendo vínculos directos entre estas acciones y la meta de incrementar las ventas.

En paralelo, se implementarán acciones concretas para mejorar las condiciones laborales, incluyendo horarios rotativos y políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con el propósito de reducir la tasa de rotación anual en un 20%. Estas iniciativas se complementarán con un programa de reconocimiento al empleado del mes y reuniones quincenales para supervisar tanto las condiciones de ventas como el bienestar del personal, demostrando una relación coherente entre estas estrategias y la disminución de la rotación de empleados. Se fortalecerá la comunicación interna mediante reuniones semanales, tableros físicos y un buzón de sugerencias, en línea con el objetivo de reforzar esta dimensión y alcanzar una participación del 80% en programas de mentoría.

Para mejorar el liderazgo y la toma de decisiones, se establecerán enfoques como el desarrollo de habilidades de liderazgo, políticas de promoción interna y evaluaciones de desempeño. Todos estos esfuerzos convergerán hacia un aumento del 15% en las puntuaciones de las evaluaciones de liderazgo y una mayor participación en la toma de decisiones. Además, se implementará un proceso estructurado para la toma de decisiones, a la vez que se promoverá la participación de los empleados en la generación de ideas y soluciones, impulsando un aumento del 25% en la participación en la creación de soluciones. Este enfoque cohesivo y constante, que incorpora diversas estrategias y acciones, creará una sinergia en la que

cada paso contribuirá directamente a la materialización de las estrategias y, por ende, al logro de los objetivos operativos establecidos para mejorar el clima laboral en LUCARZ S.A.

Cronograma

Para llevar a cabo el plan de acción, se estableció el siguiente calendario para cada una de las estrategias planteadas, dentro de las mismas, estarían enmarcadas las acciones previstas en la tabla 22.

Tabla 22

Cronograma del plan de acción para mejora continua

	Start	End	ago.-2023		sep.-2023		oct.-2023		nov.-2023		dic.-2023			
			15	31	15	30	15	31	15	30	15	31		
Lanzamiento de nueva línea de productos	1-ago-23	30-sep-23	[Barra azul]											
Implementar una línea de productos mobiliario y equipo de oficina	5-ago-23	25-ago-23	[Barra amarilla]											
Establecer estrategias de marketing y promoción	31-ago-23	15-sep-23	[Barra amarilla]											
Presentar un programa de reinducción para el personal de ventas	16-ago-23	15-sep-23	[Barra amarilla]											
Capacitar al equipo de ventas	16-sep-23	30-sep-23	[Barra amarilla]											
Mejorar la atención al cliente	22-sep-23	15-oct-23	[Barra azul]											
Establecer un programa de capacitación semanal	23-sep-23	30-sep-23	[Barra amarilla]											
Creación de contenido para redes sociales	1-oct-23	15-oct-23	[Barra amarilla]											
Mejorar las condiciones laborales	29-sep-23	31-oct-23	[Barra azul]											
Realizar la implementación de horarios rotativos	29-sep-23	13-oct-23	[Barra amarilla]											
Implementar políticas de reconocimiento al empleado del mes	8-oct-23	31-oct-23	[Barra amarilla]											
Fortalecer la comunicación interna	22-oct-23	15-nov-23	[Barra azul]											
Implementar un buzón de sugerencias internas	24-oct-23	8-nov-23	[Barra amarilla]											
Implementar reuniones semanales del equipo de ventas y despachos	5-nov-23	15-nov-23	[Barra amarilla]											
Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal	15-nov-23	15-dic-23	[Barra azul]											
Establecer políticas de empleo con personal interno	16-nov-23	30-nov-23	[Barra amarilla]											
Fomentar el desarrollo personal y profesional a través de mentorías	1-dic-23	15-dic-23	[Barra amarilla]											
Facilitar la toma de decisiones efectiva	16-dic-23	31-dic-23	[Barra azul]											
Fomentar la participación de los empleados	16-dic-23	17-dic-23	[Barra amarilla]											
Establecer grupos de trabajo interdisciplinarios	17-dic-23	31-dic-23	[Barra amarilla]											

Prueba de Chi cuadrado

Para determinar la inferencia de las variables se realizó la prueba del modelo estadístico Chi Cuadrado, con un 95% de confianza para analizar la relación directa y/o indirecta entre el clima laboral y la productividad. Esta prueba permite establecer si existe o no relación entre las variables categóricas, pero, no determina el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la incidencia.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
SatisJob * Apoyo	26	100,0%	0	0,0%	26	100,0%

Clima Laboral – Apoyo vs Satisfacción – Satisfacción por el Trabajo

La prueba de Chi Cuadrado entre la dimensión Apoyo de la variable Clima Laboral, con la dimensión Satisfacción por el trabajo de la variable Satisfacción nos indica que están asociadas.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64,320 ^a	40	,009
Razón de verosimilitud	36,674	40	,621
Asociación lineal por lineal	2,566	1	,109
N de casos válidos	26		

Clima Laboral – Autonomía vs Satisfacción – Satisfacción por el Trabajo

La prueba de Chi Cuadrado entre la dimensión Autonomía de la variable Clima Laboral y de la dimensión Satisfacción por el trabajo de la variable Satisfacción nos indica que están asociadas.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
SatisJob * Autono	26	100,0%	0	0,0%	26	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Signifi- cación asintó- tica (bi- lateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,488 ^a	35	,036
Razón de verosimilitud	37,237	35	,366
Asociación lineal por lineal	,123	1	,726
N de casos válidos	26		

Clima Laboral – Cohesión vs Satisfacción – Satisfacción por las oportunidades de desarrollo

La prueba de Chi Cuadrado entre la dimensión Cohesión de la variable Clima Laboral y la dimensión Satisfacción con las oportunidades de desarrollo de la variable Satisfacción nos indica que están relacionadas.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
SatisOpor * Cohesion	26	100,0%	0	0,0%	26	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Significación asin- tótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53,651 ^a	35	,023
Razón de verosimilitud	53,506	35	,023
Asociación lineal por lineal	,573	1	,449
N de casos válidos	26		

Propuestas de mejora continua para el clima laboral en la empresa Lucarz S.A.

Acciones futuras para mejora del área de ventas según plan de mejora continua

Se logrará mejorar la productividad en el área de ventas mediante la implementación de un conjunto de estrategias bien definidas. En primer lugar, se pondrá en marcha un programa de capacitación y desarrollo continuo que representará el 25% del tiempo mensual del equipo de ventas. Este programa abarcará talleres prácticos de ventas, sesiones de role-playing y entrenamiento en técnicas de negociación, con el objetivo de fortalecer las habilidades y competencias del equipo.

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la cartera de productos y clientes para identificar segmentos estratégicos, asignando un 15% de los recursos de ventas a estos segmentos. Esto permitirá concentrar los esfuerzos en los productos de mayor margen y los clientes con mayor potencial.

La definición de metas claras será otro factor clave en el plan de mejora, dedicando un 10% del tiempo al establecimiento de objetivos de ventas mensuales y trimestrales para cada miembro del equipo. Esta práctica proporcionará una dirección clara y motivación para el rendimiento individual. Se implementará un sistema de incentivos y reconocimiento, utilizando un 10% del presupuesto para bonificaciones basadas en logros de ventas y para destacar públicamente los éxitos sobresalientes.

La automatización de procesos, con un 20% del tiempo enfocado en el manejo de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM), permitirá un seguimiento más eficiente de los clientes potenciales, programación de seguimientos y análisis de datos para tomar decisiones informadas. La colaboración interdepartamental (10% del tiempo) a través de reuniones mensuales entre los equipos de ventas y marketing mejorará la comunicación y la alineación estratégica.

Finalmente, se llevarán a cabo evaluaciones trimestrales de desempeño y retroalimentación (10% del tiempo) para revisar las metas y brindar orientación personalizada para el crecimiento profesional. Estas acciones representan el siguiente paso en el plan de mejora continua, orientado a fortalecer y optimizar la productividad en el área de ventas de manera sostenible.

Acciones futuras para mejora del área de logística según plan de mejora continua

En cuanto al área de logística, se logrará mejorar la productividad a través de la implementación de un conjunto de estrategias ya definidas. Se destinará el 25% del tiempo para implementar un sistema de gestión de flotas y seguimiento en tiempo real, lo que permitirá planificar rutas óptimas, monitorear en tiempo real y realizar ajustes según las condiciones cambiantes.

Para optimizar la planificación de inventarios (20% del tiempo), se utilizarán análisis de demanda histórica y previsiones, y se implementará un sistema de gestión de inventario automatizado. Se priorizará el entrenamiento en técnicas de empaque eficiente, asignando un 15% del tiempo para capacitar al personal de logística en estándares de empaque eficientes y su aplicación.

Asimismo, se realizarán evaluaciones periódicas de proveedores (10% del tiempo) para garantizar una cadena de suministro eficiente y se implementará tecnología de almacenes (15% del tiempo) a través de un sistema de gestión de almacenes (WMS) para mejorar la gestión de inventario y el seguimiento de pedidos.

La programación de turnos eficientes (10% del tiempo) garantizará horarios flexibles y óptimos para cubrir los picos de demanda, y se establecerán métricas de desempeño y seguimiento (5% del tiempo) para analizar constantemente el proceso y la mejora continua.

En resumen, tanto en el área de ventas como en la logística, se implementarán con éxito estrategias específicas que llevarán a mejoras

significativas en la productividad y en el rendimiento general de los equipos. Estas acciones representan un paso adelante en la búsqueda constante de optimización y eficiencia en ambos ámbitos, lo que contribuirá a un desempeño aún más destacado y al cumplimiento de los objetivos trazados.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La fundamentación de las teorías relacionadas con el clima laboral desempeña un papel crucial en la comprensión y mejora de la dinámica organizacional. A lo largo de la investigación, se ha explorado en detalle cómo las diversas teorías, desde la Teoría de la Satisfacción Laboral hasta la Teoría del Ajuste Personas-Ambiente, ofrecen un marco conceptual sólido para interpretar y abordar los factores que influyen en el ambiente de trabajo. Al profundizar en estos fundamentos teóricos, se ha logrado adentrarse en los elementos psicológicos, sociológicos y organizacionales que dan forma al clima laboral. En este sentido, la fundamentación teórica no solo ilumina las fuerzas subyacentes que afectan el clima laboral, sino que también proporciona las herramientas y perspectivas necesarias para impulsar cambios significativos que beneficien a los empleados y a la organización en su conjunto.

A partir del análisis exhaustivo de la Encuesta de Clima Laboral en Lucarz S.A., se ha obtenido una visión detallada y esclarecedora de las dinámicas internas y las percepciones de los empleados en diversas dimensiones críticas. Los resultados han puesto de relieve desafíos significativos en áreas clave como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Estos hallazgos fueron importantes para la mejora de la productividad y logística a través del plan de acciones emergente. En ventas, la estrategia principal se centró en la capacitación continua del equipo de ventas. El diseño de un programa de capacitación mensual, la identificación de áreas de mejora en las habilidades de ventas y el seguimiento constante han dado como resultado un notable aumento en la eficiencia económica. Los resultados, reflejados en el incremento sustancial de las ventas a lo largo del año, resaltan el impacto positivo de esta estrategia en la rentabilidad de la organización. En conjunto, estos resultados positivos respaldan la eficacia del plan y su contribución directa a la mejora global de la productividad y el desempeño de la organización en las áreas clave de ventas y logística. Estas acciones han

reforzado aún más la posición de Lucarz S.A. como una entidad competitiva y eficiente en el mercado actual.

En cambio, para el plan de mejora continua, a futuro se diseñó una propuesta de plan de acción para mejorar el clima laboral y aumentar la productividad en Lucarz S.A. demostrando ser un enfoque estratégico altamente efectivo y de impacto. Basado en un profundo análisis que incluyó los cuestionarios. La ejecución exitosa del plan de mejora presentado estará encaminada hacia finales del 2023, logrando resultados notables a futuro en las áreas descritas anteriormente. A través del lanzamiento de una innovadora línea de productos, el enfoque en la capacitación constante del personal de ventas y la mejora de las condiciones laborales, Lucarz S.A. ha demostrado su compromiso con el bienestar de los empleados y su crecimiento sostenible. La combinación de estrategias y acciones concretas, desde la implementación de horarios rotativos hasta el fomento de la participación de los empleados en la toma de decisiones, contribuirá a crear un ambiente laboral más positivo, colaborativo y productivo. Los resultados respaldarán la eficacia y el valor de este plan integral, posicionando a Lucarz S.A. como una organización que prioriza a su equipo y está preparada para enfrentar los desafíos y oportunidades en el panorama empresarial actual.

Recomendaciones

Basado en la profunda comprensión de las teorías relacionadas con el clima laboral, se recomienda a las organizaciones que aprovechen este conocimiento para informar sus estrategias de mejora y transformación. Al entender las fuerzas psicológicas, sociológicas y organizacionales que dan forma al ambiente de trabajo, las empresas pueden adaptar sus enfoques para impulsar cambios positivos. Se sugiere que se integren las perspectivas teóricas en la planificación estratégica y la toma de decisiones, utilizando este enfoque como una guía para beneficiar tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

A raíz de los resultados detallados obtenidos a partir del análisis de la Encuesta de Clima Laboral, se recomienda seguir el enfoque estratégico planteado para la mejora de la productividad. La implementación exitosa de estrategias específicas y medibles ha demostrado ser una vía efectiva para impulsar resultados tangibles. Se sugiere que otras organizaciones consideren la adaptación de un plan de acción similar, adaptado a sus necesidades y contextos, con el fin de fortalecer la rentabilidad, la eficiencia y el desempeño en las áreas clave.

Tomando en cuenta el éxito tangible y multifacético que surgirá de la ejecución de la propuesta de mejora continua en Lucarz S.A., se recomienda establecer formas de retroalimentación, para la mejora integral de las áreas evaluadas. La combinación de estrategias coherentes y acciones concretas ha demostrado ser una manera efectiva de crear un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Se alienta a las organizaciones a abordar las áreas clave de preocupación con un enfoque holístico y medible, priorizando el bienestar del equipo y la adaptabilidad en el entorno empresarial en constante cambio.

REFERENCIAS

- Alcalá, E. (2011). El clima laboral en una institución pública de educación superior. *Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec*, 1, 1-100.
- Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima laboral y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 185-191. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Bermejo, M., Suárez, I., y Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Holguín*, 28(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- Bernal, I., Soria, A., y Pedraza, N. (2019). El clima laboral y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Revista Acta Universitaria*, 29(29), 1-14. <https://doi.org/http://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Bravo, M., y Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *Revista Podium*, 1(2), 131-143. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>
- Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). Clima laboral y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Revista Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante, L. T. (2022). Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en las secretarías del cuerpo de bomberos de Vinces. *Universidad Técnica de Babahoyo*, 1(1), 1-105. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/12191/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000166.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cepeda, P. R. (2019). Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de mejora. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 1(1), 1-84. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17320/Disertacion-paula-raquel-cepeda-vasco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chacón, G. L. (2018). Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Social Laboral (WES) en trabajadores de una empresa pública en Comas. *Universidad César Vallejo*, 1(1), 1-72. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25477/C_hacen_SGL.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Chiang, M. M., Riquelme, G. R., y Rivas, P. A. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Revista Ciencia y Trabajo*, 20(63), 178-186. <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw-Hill. https://doi.org/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf
- Coll, F. (1 de mayo de 2020). *Gerente*. <https://economipedia.com/definiciones/gerente.html>
- Ezquerria, P. (2020). Tienes que estar siempre mirando: múltiples significados de los conceptos de riesgo y la seguridad en contextos de privación de libertad. *Revista Laboral*, 16(1), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/laboreal.15798>
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., y Morelos, J. (2018). Productividad y sus factores. Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Revista Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6233008.pdf>
- Galaviz, M., López, I., y Amarillas, P. (2017). Evaluación del clima laboral en las PYMES de un centro comercial. *Revista UNISON*, 26(10), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i26.152>
- García, A., Ortega, P., y Reyes, I. (2014). Adaptación y validación Psicométrica de la escala de Clima Social Organizacional (WES) de

- Moos en México. *Revista Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1385. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346005>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill.
- Herrera, J. (2019). Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la subdirección nacional de gestión de talento humano del IESS. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 1(1), 1-104. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7202/1/T3103-MDTH-Herrera-Influencia.pdf>
- Jalca, X., Sánchez, Y., y Plaza, N. M. (2020). Metodología para contribuir a la mejora del clima laboral en una empresa de servicios de limpieza. *Revista FIPCAEC*, 5(5), 60-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.185>
- Koys y DeCottis, 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (1991), pp. 265-285
- Lapo, M., y Bustamante, M. (2018). Incidencia del clima laboral y de las actitudes laborales en el comportamiento prosocial de los profesionales de la salud del Guayas Ecuador. *Revista Información Tecnológica*, 29(5), 245-258. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>
- Mertens, L. (2020). Productividad, competitividad y Costo laboral. *Revista Independiente*, 1(1), 1-27. <http://www.relats.org/documentos/Productividad.Mertens2020.marz.pdf>
- Meza, S., Morgan, J., y Díaz, E. (2018). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Revista Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/deref/https-doi.org.10.17081.dege.11.1.3010>
- Morales, C. (2010). *Monografías. Satisfacción laboral y productividad empresas* Ambato: <http://www.monografias.com/trabajos82/a->

satisfaccion-laboral-yproductividad-empresas-ambato-a/a-
satisfaccion-laboral-y-productividadempresas-ambato-a.shtml

- Moreira, L. M. (2018). El clima laboral y su influencia en la productividad laboral en las instituciones de Educación Superior públicas. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 1(1), 1-123. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7763/Moreira_ml.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Navarro, S. (2012). Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad. *Universidad Central del Ecuador*, 1-100. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7342/1/T-UCE-0007-347i.pdf>
- Navarro, S. M. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Universidad Rafael Landívar*, 1(1), 1-109. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista Morphol*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., Hernández, H., y Durán, S. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima laboral en el sector salud. *Revista Espacios*, 41(29). <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p30.pdf>
- Parlona, R. B., Rivero, Z. Y., González, R. C., y Hinojosa, R. A. (2021). Clima laboral y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223020/html/>
- Patrón, O., y Vargas, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Revista Libre Empresa*, 16(1), 64-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>
- Pérez, E. O., y Moreno, S. I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó. *Revista CES*

Derecho, 9(1), 13-33.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

Pilligua, C., y Arteaga, A. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* Jipijapa.: Cuadernos Latinoamericanos de Administración. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Pilligua, C. F., y Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(26), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. México: Editorial Limusa S.A.

Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Revista Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 104-111. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-104.pdf>

Rivera, D. A., Rincón, J. E., y Flórez, S. R. (2018). Percepción del clima laboral: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 1-5. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepcion-del-Clima-organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roldan, M. (2018). Liderazgo directivo y su influencia en el clima laboral en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018. *Universidad Técnica Particular de Loja*, 1(1), 1-72. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22733/1/Montes-Roldan-Monica-Beatriz.pdf>

- Salazar, J. G., Barrera, G. J., y Rojas, D. (2019). Relación del clima laboral con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Saldaña, C., Polo, J., Gutiérrez, O. I., y Madrigal, B. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 25-30. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7384403.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. *Universidad Ricardo Palma*, 1(1), 1-146. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Resolución 002-2021-CNP: https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan-de-Creacion-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado_compressed.pdf
- Silva, M. M. (2018). El clima laboral: Un enfoque actual en la administración pública y privada. *Universidad Autónoma del Perú*, 1(1), 1-28. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1276/Moloch-Silva-Mario-Martin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). El clima laboral y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Tello, L. R., y Achote, M. M. (2021). Clima laboral y desempeño laboral del talento humano. *Universidad Técnica de Ambato*, 1(1), 1-121. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32881/1/Myriam-Maximina-Achote-Caisaguano-c.c.-0501708531.pdf>

- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima laboral de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina*, 6(1), 994-1108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Yuctor, M., y Salazar, D. (2019). Análisis del clima laboral y la satisfacción laboral en el sector de alojamiento. Caso ciudades de Quito y Cuenca. *Revista Interamericana de Medioambiente y Turismo*, 15(1), 1-9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023951&orden=0&info=link>
- Zambrano, J., Ramón, M., y Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima laboral en Docentes. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus22217.pdf>
- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Navarro, S. (2012). "Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad". Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7342/1/T-UCE-0007-347i.pdf>
- Morales Carrasco, C. (2010). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividadempresas-ambato-a.shtml>

**INSTRUMENTO DE MEDIDA DE Koys & Decottis (1991).
CLIMA ORGANIZACIONAL**

1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; Casi Siempre; 5= Siempre

Autonomía		1	2	3	4	5
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
Cohesión						
4	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
5	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
6	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
Confianza						
7	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
8	Mi jefe es una persona de principios definidos					
9	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
Presión						
10	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
11	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
12	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
Apoyo						
13	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
14	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
15	Mi jefe me respalda 100%					
Reconocimiento						
16	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
17	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
18	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
Equidad						
19	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
20	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
21	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
Innovación						
22	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
23	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					

Activ
Ve a C

**INSTRUMENTO DE MEDIDA DE Koys & Decottis (1991).
SATISFACCION LABORAL**

I Satisfacción por el trabajo en general	
1	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.
2	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.
3	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.
II Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	
4	La iluminación de su lugar de trabajo
5	La ventilación de su lugar de trabajo.
6	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo
III Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	
7	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan
8	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo
9	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
IV Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	
10	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.
11	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.
12	Las oportunidades de promoción con que se cuenta
V Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	
13	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
14	La supervisión que ejercen sobre usted
15	La forma en que sus superiores juzgan su tarea
VI Satisfacción con la remuneración	
16	El salario que usted recibe
17	Bonos y beneficios extras
18	Otras

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

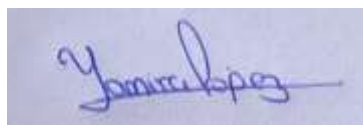
Yo, **López Granda Danna Yomira con C.C: # 2000141396** autora del trabajo de titulación: Análisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresa** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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, **06 de septiembre** del 2023

LA AUTORA:



f. _____

López Granda Danna Yomira
C.I:2000141396

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Maldonado Sánchez Paulina Judith**, con C.C: # 1400535934 autora del trabajo de titulación, Análisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A relación previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresa** 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, 06 de septiembre del 2023

LA AUTORA:



f. _____
Maldonado Sánchez Paulina Judith
C.I:1400535934

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Aálisis del clima laboral en la empresa Lucarz S.A.		
AUTOR(ES)	Danna Yomira López Granda- Paulina Judith Maldonado Sánchez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Vargas Valdiviezo María Auxiliadora Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de Empresa		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	06 de septiembre del 2023	No. DE PÁGINAS:	89
ÁREAS TEMÁTICAS:	Clima laboral, Satisfacción Laboral, Productividad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Clima Laboral, Productividad Laboral, Enfoque Cuantitativo, Satisfacción Laboral, Plan de Acciones, Encuesta, Propuesta de Mejora</i>		
RESUMEN:	<p>La investigación se centró en el análisis del clima laboral de la empresa Lucarz S.A. Utilizando un enfoque cuantitativo y método deductivo, se empleó una muestra de 26 empleados. El instrumento de investigación desarrollado por Decottis y Koys (1991) se validó exitosamente con un coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.858, respaldado por varios autores. Este instrumento permitió realizar un análisis abarcador del clima laboral, la satisfacción y la productividad. Con base en los resultados, se diseñó un plan de acciones y una propuesta de mejora con el objetivo de abordar los desafíos identificados en áreas clave como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Los hallazgos desempeñaron un papel crucial en la mejora de la productividad y la logística de la empresa a través de la implementación de un plan de acciones emergente. En síntesis, esta investigación proporcionó un análisis integral que destacó la importancia de fortalecer diversos aspectos del entorno laboral para potenciar la productividad y el bienestar de los empleados en Lucarz S.A.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593-968081622- +593-962075955	E-mail: danna.lopez@cu.ucsg.edu.ec paulina.maldonado@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	LA DEL	Nombre: David Coello Cazar Teléfono: +593-4-3804600 E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			