



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSTGRADOS**

**Tema:**

**CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE LÁCTEOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo  
Organizacional**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global

**Autora:**

Kassandra Nikol Oña Romero

**Director:**

Mg. Aitor Larzabal Fernández

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2022**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

**Tema:**

**CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE LÁCTEOS**

**Línea de Investigación:**


Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global

**Autora:**

Kassandra Nikol Oña Romero

Aitor Larzabal Fernández, Mg.

**CALIFICADOR**

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

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

**CALIFICADORA**

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

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

**CALIFICADOR**

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

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph.D.

**COORDINADOR DEL CENTRO DE POSGRADOS**

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

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

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

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2022

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KASSANDRA NIKOL OÑA ROMERO**; con CC: **050387919-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE LÁCTEOS”**, previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la Oficina de Posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, septiembre 2022



KASSANDRA NIKOL OÑA ROMERO

CC: 050387919-9

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de desarrollo a mis padres y a mi hermano quienes fueron mi soporte en todo momento y con su ejemplo me enseñaron que, con el trabajo y la perseverancia, se encuentra el éxito personal y profesional, a la vez por haberme guiado por el camino de Dios y prepararme para los retos que me pone la vida, por lo mismo me siento bendecida de tenerlos a mi lado.

A mis maestros, quienes se han tomado el arduo trabajo de trasmitirme sus diversos conocimientos, experiencias y sobre todo me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante, logra de esta manera cumplir a cabalidad el proyecto de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento va dirigido a Dios que ha forjado mi camino, que siempre me acompaña y me levanta de mis continuos tropiezos y, sobre todo, le agradezco por haberme dado la sabiduría y el impulso necesario para culminar exitosamente todas mis metas propuestas durante mi carrera universitaria.

A mis padres por brindarme su cariño y apoyo incondicional; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los, que se incluye este. Me formaron con reglas y algunas libertades con el fin de alcanzar cada uno de mis metas.

Un agradecimiento especial al Mg. Aitor Larzabal Fernández, M.A. Gonzalo Pazmay Ramos y Mg. Dayamy Lima Rojas por haberme brindado sus conocimientos y experiencias, al ser la guía indispensable en el transcurso del trabajo de investigación.

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación es analizar la relación entre el clima laboral y productividad del personal de la empresa INLADEC. El clima laboral es un factor importante que determina las circunstancias en las que los trabajadores, se desenvuelven en sus actividades diarias en relación con la productividad. Para ello, se realizó un estudio no experimental de enfoque cuantitativo de alcance correlacional y corte transversal. Se utilizó como herramienta un primer cuestionario de clima laboral, creado por los docentes de la PUCE-Ambato que evalúa 5 dimensiones: motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo, condiciones de trabajo, con un total de 27 ítems. Un segundo cuestionario que evalúa la productividad, creado por los docentes de la Universidad Cesar Vallejo de Perú que evalúan 3 dimensiones: talento humano, maquinaria, equipo y materiales, organización en el trabajo con un total de 18 ítems; los cuales, fueron aplicados a una población total 77 colaboradores. Se obtuvieron los valores estadísticos descriptivos de clima laboral al mostrar como resultado en las dimensiones de motivación ( $X=17,33$ ), comunicación ( $X=18,03$ ), liderazgo ( $X=16,18$ ) y condiciones de trabajo ( $X=16,53$ ), pues todas, se encuentran sobre el punto de corte. La única dimensión por debajo del punto de corte fue compensaciones ( $X=15,37$ ). Así mismo, se evidenciaron los valores descriptivos de la productividad muestran conformidad en las dimensiones de talento humano ( $X=25,09$ ), maquinaria, equipos y materiales ( $X=24,15$ ), y en organización de trabajo ( $X=21,96$ ), se diagnosticó un nivel de productividad sobre el punto de corte. Finalmente, se determinó que no existe relación alguna entre ambas variables.

**Palabras clave:** clima laboral, colaboradores, recursos humanos, productividad.

## ABSTRACT

The research objective of this project is to assess the relationship between working environment and productivity of INLADEC company's staff. The work environment is an important factor that determines the circumstances in which workers perform their daily activities concerning productivity. For this purpose, a non-experimental study was carried out with a quantitative, cross-sectional, and correlational scope. Two surveys were conducted on a population of 77 employees. The first one, created by the teachers of PUCE Ambato, evaluates 5 dimensions: Motivation, communication, compensation, leadership, and work conditions, with a total of 27 items. A second survey, created by professors from Cesar Vallejo University in Peru, was used to evaluate productivity within 3 dimensions: human talent, machinery, equipment and materials, and work organization with a total of 18 items. The descriptive statistical values of the work environment were obtained, showing as a result in the dimensions of motivation ( $X=17.33$ ), communication ( $X=18.03$ ), leadership ( $X=16.18$ ), and working conditions ( $X=16.53$ ). They are all on the cut-off point. The only dimension below the cut-off point was employee compensation ( $X=15.37$ ). The descriptive values of productivity showed conformity in the human talent dimensions ( $X=25.09$ ), machinery, equipment, and materials ( $X=24.15$ ), and work organization ( $X=21.96$ ), diagnosing a level of productivity above the cut-off point. Finally, it was determined that there is no relationship between the two variables.

**Keywords:** work environment, employees, human resources, productivity.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>iii</b>
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	24
1.1. Antecedentes del clima organizacional .....	24
1.2. Clima Laboral .....	25
1.3. Importancia del clima laboral.....	36
1.4. Estrategias para un buen clima laboral .....	37
1.5. Antecedentes de productividad .....	39
1.6. Productividad y Factor humano .....	40
1.7. Estrategias para aumentar la productividad .....	42
1.8. Productividad y su relación con el clima laboral .....	43
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	45
2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación.....	45
2.2. Tipo de recolección de la información .....	47
2.3. Procedimiento metodológico .....	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	52
3.1. Análisis de las dimensiones de Clima Laboral .....	52
3.2. Análisis de las dimensiones de Productividad .....	53
3.3. Análisis del clima laboral en función a sus dimensiones .....	54
3.4. Análisis de productividad en función a sus dimensiones.....	56
3.5. Correlación entre clima laboral y productividad.....	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la población .....	47
Tabla 2. Detalle de las dimensiones.....	49
Tabla 3. Análisis descriptivo de la dimensión de clima laboral .....	52
Tabla 4. Análisis descriptivo de la dimensión de Talento Humano.....	53
Tabla 5. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Motivación .....	54
Tabla 6. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Comunicación.....	55
Tabla 7. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Compensación .....	55
Tabla 8. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Liderazgo .....	56
Tabla 9. Análisis de frecuencia de la dimensión de Condiciones de Trabajo .....	56
Tabla 10. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Talento Humano .	57
Tabla 11. Análisis de la dimensión de Maquinaria, Equipo y Materiales .....	57
Tabla 12. Análisis de frecuencia de la dimensión de Organización de Trabajo....	58
Tabla 13. Correlación: clima laboral y productividad .....	58

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de clima laboral.....	29
Cuadro 2. Dos grandes tipos de Clima Laboral.....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que influyen en el clima laboral .....	26
---	----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el clima laboral busca favorecer un buen ambiente de trabajo, al hacer énfasis en el espacio en que los trabajadores cumplen una serie de actividades, rutinas y condiciones que están ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral. Es así, que el objetivo general de este proyecto es analizar la relación entre el clima laboral y la productividad en el personal de la empresa de productos lácteos INLADEC<sup>1</sup>. Por lo tanto, contar con colaboradores motivados hace que los trabajadores sean más felices y desarrollen un sentido de pertenencia y de esta manera, se involucran con las necesidades de la organización y cumplir con los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

El proyecto, se fundamenta en una investigación documental, que se basó en la información de artículos y libros para obtener información necesaria que sostenga la definición teórica. En el estudio realizado por Llaulli (2019) acerca a las Dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos en la ciudad Latacunga, se realizó un estudio descriptivo, no experimental de corte transversal con una población total de 25 trabajadores pertenecientes al área comercial, administrativa, producción y apoyo de la organización.

La autora aplicó el cuestionario de Clima Organizacional elaborado por los docentes de la PUCESA, para evaluar las 5 dimensiones: motivación, liderazgo, condiciones de trabajo, compensaciones y comunicación con un total de 27 ítems. Como resultado del estudio, se concluyó que los trabajadores del área comercial y administrativa están satisfechos con el ambiente existente en la empresa, sin embargo, no están satisfechos con sus salarios, a la vez, se aprecia una brecha entre los trabajadores que realizan las labores administrativas y el personal a cargo del área de producción.

Así mismo, en la investigación de Olloqui, Peña, y Aguilar (2017), se realizó un diagnóstico de Clima Organizacional promotor de estrategias gerenciales y de

<sup>1</sup> INLADEC: Industria Láctea de Cotopaxi

recursos humanos, en una empresa metal-mecánica Grupo METELMEX, se aplicó la escala de Likert utilizada para tal fin, la cual, consta de 57 ítems divididos en 14 variables, a una muestra de 86 sujetos seleccionados al azar entre el personal administrativo y operativo. Los resultados indican una percepción general de un ambiente de trabajo adecuado.

En cambio, en un estudio sobre el clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, su objetivo fue determinar si el de qué manera el clima laboral afecto el grado de satisfacción de los empleados. Por lo tanto, se realizó un análisis descriptivo para medir las características del clima laboral, se utilizaron los cuestionarios OPS y S<sub>10/12</sub>.

Para determinar los niveles de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción laboral; se aplicó a 102 empleados de los departamentos de administración, almacén, bodega y ventas. Se encontró que el clima laboral no era del todo satisfactorio, en el análisis, se encontró que la mayoría de variables, en especial en el área de administración, presentan un nivel bajo mientras que en todas sus subvariables son presentadas como insatisfactorias. (Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla, 2016).

Así mismo, en la investigación realizada por los autores Ortiz, Coronell, Hamburger y Orozco (2019) acerca de la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), se utilizó un tipo de estudio correlacional, con diseño de un estudio no experimental de corte transversal, que tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad laboral.

En los resultados obtenidos a partir de las percepciones de 187 individuos, se pudo encontrar una relación significativa entre clima organizacional y productividad, es decir, que cuando, se pasa de un clima organizacional bajo a alto, la productividad laboral tiende a ser alta en mayor frecuencia lo que ayuda a comprender la importancia del clima organizacional y sus factores, para lograr la máxima productividad laboral.

En el estudio de Juárez (2012) acerca del clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Mexicano de Seguro Social, el objetivo fue relacionar las dos variables con el personal de salud. Parte de una investigación de tipo observacional, descriptivo y analítico de corte transversal con una muestra aleatoria de 230 personas 58.3% mujeres y 41.7% hombres.

La evaluación, se realizó mediante la escala mixta Likert-Thurstone y su análisis estadístico, se realizó mediante la prueba t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. Como resultado, en ambas variables existe una relación positiva, en consecuencia, un entorno regulatorio favorable que facilite a los empleados del establecimiento de salud tenga una mejor calidad de vida.

Por otro lado, en el estudio de los autores Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo (2011) sobre el clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena, tuvieron como objetivo determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictoras significativas tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas.

Se aplicó el cuestionario de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 colaboradores de una institución pública junto, además, de una evaluación anual de desempeño de la institución que mide tres dimensiones del desempeño que son: comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad. Como resultado de la investigación, se evidenció una significativa relación entre clima, satisfacción y desempeño laboral.

En relación con la información expuesta es claro que el presente tema de investigación es de gran importancia e interés tanto para los trabajadores como para la alta gerencia que busca impulsar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos, metas e innovación con el propósito de llegar al éxito empresarial.

En la empresa de productos lácteos INLADEC. Se ha detectado, en observaciones no sistematizadas que los colaboradores presentan conductas de insatisfacción en relación con ciertas características de la organización como el ambiente de trabajo, la relación con compañeros y jefes, mismos, que se encuentran ampliamente ligados con el clima laboral y la productividad de los trabajadores.

Es así que el clima laboral es un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización a la que prestan sus servicios las cuales, están influenciadas por el tipo de relación, que se establezca en la organización como es el ambiente de trabajo, la remuneración, compensaciones, el trabajo en equipo, las actividades a realizar entre otros. En cuanto, a la productividad es la relación entre el trabajo desempeñado por los colaboradores con el recurso, que se ha utilizado para obtener dicha producción, en consecuencia, es el rendimiento en base a los objetivos, metas o tareas alcanzadas y el tiempo, que se ha necesitado para lograrlo.

Este problema, se ha generado por la desmotivación, conductas de insatisfacción, baja remuneración, errores en el trabajo en equipo, falta de comunicación, liderazgo. A lo largo del tiempo, se ha percibido una disminución en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores.

Por lo tanto, es importante trabajar en esta investigación dado que, si no es tratada, generaría la pérdida del factor humano como de productos y servicios, las relaciones interpersonales afectarían a la productividad de la empresa al generar malestar en los jefes de departamento por el rendimiento de los trabajadores.

De esta manera, se aborda el siguiente problema científico: ¿Cuál es la relación entre clima laboral y la productividad de los trabajadores de la empresa de productos lácteos INLADEC? Al tener en cuenta lo dicho del problema, se plantea la siguiente hipótesis: Existe relación entre el clima laboral y la productividad de los trabajadores de la empresa de lácteos INLADEC. Por esta razón, para comprobar la hipótesis se plantean los siguientes objetivos:

## **Objetivo General**

- Analizar la relación entre clima laboral y productividad en el personal de la empresa de productos lácteos INLADEC.

## **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar los referentes teóricos sobre clima laboral y la productividad.
2. Diagnosticar la situación actual de la organización con respecto al clima laboral y la productividad en la empresa de productos lácteos INLADEC.
3. Realizar un estudio estadístico correlacional entre clima organizacional y productividad en el personal de la empresa de productos lácteos.

Al contar con objetivos claros, se tomó en cuenta la siguiente metodología que parte de un enfoque cuantitativo no experimental de alcance correlacional con un corte transversal. De esta manera, se analizó la correlación existente entre las variables de clima laboral y productividad mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral y un cuestionario de productividad. Se trabajó con una población total de 77 trabajadores. Este estudio es de utilidad e interés tanto para los directivos de la empresa como para los colaboradores, al contar con un buen clima laboral los trabajadores, se sienten satisfechos al realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz y de esta manera la productividad de la empresa aumentaría.

## **Justificación**

Para justificar la realización de esta investigación es necesario conocer lo importante que es crear un clima laboral adecuado al aprovechar el potencial de los colaboradores y de esta manera aumentar la eficiencia de la empresa misma que es direccionada por la alta gerencia. En efecto, al existir un ambiente de trabajo en cual, predomina el respeto, la cooperación, el dinamismo y la responsabilidad permita que la productividad de cada uno de los colaboradores

aumente y se incremente la calidad de trabajo y el cumplimiento de objetivos empresariales.

Por las razones ya mencionadas hacen del presente proyecto de investigación, uno de gran importancia e interés debido a que el contar con un buen clima laboral en la organización es la clave para aumentar la productividad, se busca conseguir colaboradores eficientes, leales y sobre todo felices, es así que a partir de una evaluación del clima laboral y productividad, se demuestre la percepción de los colaboradores hacia la organización lo que permita generar herramientas que ayuden a mejorar tanto el clima laboral como la productividad.

La investigación tiene utilidad dado que beneficia directamente a los directivos de la empresa con la mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores al crear una cultura organizacional en donde, se vean tomadas en cuenta las necesidades de los trabajadores; de igual manera, se benefician los colaboradores, si se encuentran satisfechos realizarán sus actividades de manera eficiente y eficaz, por lo tanto, la productividad de la empresa aumenta.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Antecedentes del clima organizacional**

El clima laboral, ha empezado a ganarse un espacio importante en las estrategias gerenciales de las distintas empresas, al valorar y considerar la importancia de los intereses y percepciones individuales de cada uno de los trabajadores en conjunto con los intereses organizacionales y lograr de esta manera grandes beneficios para los mismos.

Son varios los autores, que se han interesado por el estudio del clima laboral con diferentes enfoques. Existe una estrecha relación entre las personas y las organizaciones, se considera a los individuos como un recurso de vital importancia para el éxito empresarial. Según Gan y Triginé (2006) el “clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en las empresas y organizaciones” (p. 276). Es evidente, que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida organizacional que esta netamente relacionado con los colaboradores y los estilos de dirección de cada persona a la hora de realizar sus labores.

De manera similar, Brunet (1987) señala que: “el clima laboral, en una forma global, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transformaron a su vez, en elementos del clima” (p. 20). Por lo tanto, predomina la importancia del comportamiento de los individuos en su puesto de trabajo, se base en la percepción, que se tenga de la empresa, por lo cual, su comportamiento varía al depender de cómo, se sientan, esto influye en la productividad de los trabajadores al igual que, en otros factores organizacionales.

## 1.2. Clima Laboral

Conceptualizar el clima laboral, conlleva conocer los diferentes factores que rigen el desarrollo de la organización como el de sus colaboradores. A continuación, se detallan autores con sus respectivas definiciones:

Los colaboradores continuamente están en un proceso de adaptación a diversas situaciones con el objetivo de satisfacer sus necesidades y de cierta manera mantener un equilibrio individual que indiscutiblemente comprende las necesidades sociales de estima y autorrealización. Como señala Chiavenato (2011) el clima organizacional “Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera, que se describe como la cualidad o prioridad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p. 74).

En efecto, los aspectos organizacionales causan en los trabajadores diferentes tipos de motivación a la hora de desempeñar sus actividades; al satisfacer sus necesidades personales, se eleva su moral y si es, al contrario, se percibe una baja moral, al frustrar así esas necesidades. Es claro que en el fondo el clima laboral influye en el estado motivacional de los colaboradores y es algo recíproco, que se percibe en las organizaciones.

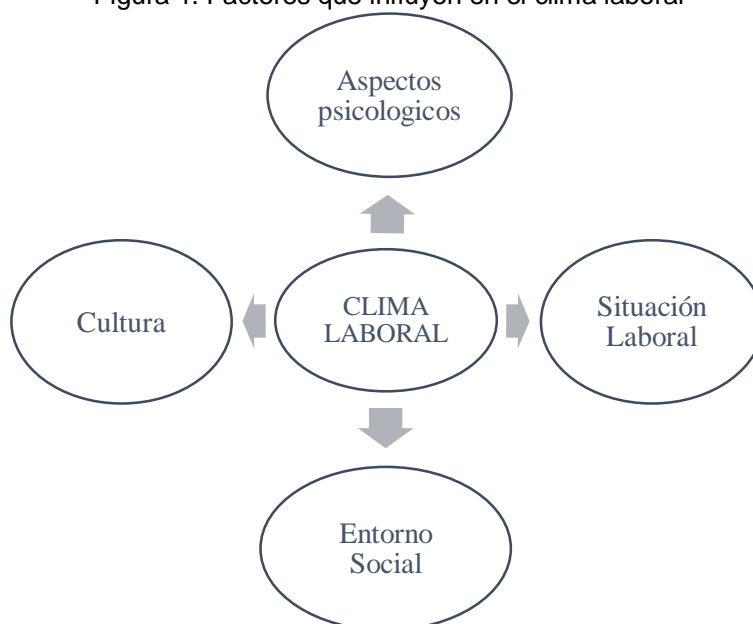
Por un lado, conocer la perspectiva que genera la organización en los trabajadores es de vital importancia puesto que, de esta manera, se conoce si se satisfacen y gozan de la sensación de la labor cumplida. Según Dessler (1976), citado en García (2009), menciona que “La importancia del clima laboral está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (p. 46). Es decir, el clima laboral trabaja de una forma estructurada que describe a las organizaciones y a la vez las distingue de otras e influye en el comportamiento de los trabajadores que forman parte de esta; este enfoque estructural es más objetivo, se basa en aspectos constantes dentro de la organización.

Por otro lado, el clima laboral en los últimos años ha tomado un papel protagónico en las, pequeñas, medianas y grandes empresas como objeto de estudio en relación a la gestión humana. De acuerdo con Méndez (2006) el clima laboral es “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también, de su ambiente interno” (p. 34). Ciertamente, los empleados pasan la mayor parte del tiempo en sus puestos de trabajo lo que genera un sentido de pertenencia con la institución, con los compañeros de trabajo, con los valores, costumbres, etc.

### Factores que influyen en el clima laboral

Sin duda alguna, el clima laboral es un factor importante dentro de las organizaciones, es la base para la supervivencia entre los colaboradores al igual que, si cuentan con un ambiente de trabajo propicio generan resultados positivos para la organización. Por lo mismo, el clima laboral está compuesto por una serie de características perceptibles, de acuerdo con García, Escalante y Quiroga (2012) son las siguientes como se muestra en la Figura1:

Figura 1. Factores que influyen en el clima laboral



Fuente: García, M. Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Eumed.

Como, se observa en la Figura 1, el clima laboral este compuesto por varios componentes de interés dentro de las organizaciones los cuales, permiten a los colaboradores sentirse seguros, satisfechos, motivados y sobre todo que sientan sentido de pertenencia por su puesto de trabajo y a la vez por su organización. El aspecto psicológico, es de vital ímpetu, dado que, permite conocer la salud mental de los colaboradores mediante indicadores los cuales, ayudaran a prevenir el estrés, la sobrecarga de trabajo, ansiedad, depresión y más.

Así mismo, contar con una estabilidad laboral hace del trabajador una persona segura de sus capacidades logra de esta manera contribuir con un buen desempeño laboral y de esta manera fomentar la cultura organizacional debidamente socializada entre todos los trabajadores a igual que, el contar con un entorno social estable.

Por otro lado, al clima laboral, se lo observa desde distintas perspectivas, sin embargo, comprenderían que las empresas son las personas que lo conforman, cada persona contribuye con conocimiento, dedicación, entusiasmo, tiempo y más, lo que hace que la organización forme un todo. El clima laboral conforma un sistema interdependiente altamente dinámico lo que conlleva un impacto enorme en los resultados de la organización.

Los diversos modelos de estudio de clima laboral plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Por lo tanto, Ortiz (2018) sostiene que la relación de ciertos factores son los que va a determinar el clima laboral en una organización:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado / Jefe
- Relaciones entre empleado / Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / Innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros (p. 7).

En base a las relaciones, antes mencionadas, se entiende la forma de interacción entre dichos grupos las cuales, serían buenas o malas, es decir que, si el trabajador, no se siente a gusto con sus compañeros de trabajo, jefes u puesto de trabajo, su comportamiento, se ve reflejado al igual que, rendimiento y satisfacción que tenga dentro de su área y grupo de compañeros de trabajo.

### **Modelo de clima laboral**

Los autores Litwin y Stringer (1968) han analizado el clima laboral en relación a la satisfacción y la motivación de los colaboradores, de esta manera a raíz de diversos estudios los autores encontraron climas diferentes dentro de las organizaciones, por lo tanto, el modelo propuesto por Litwin y Stringer citado en Diaz (2018) menciona las siguientes características:

- Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además, señala que ciertos factores tales como la historia y tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- El clima tiene muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, serían completamente inconscientes del efecto que el clima tiene sobre ellos y los otros.
- Las condiciones de clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno sobre ellos y los otros.
- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos.
- Se suma un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima. (p. 20-21).

Los autores manifiestan, que el clima laboral, es analizado por diversos factores uno de ellos es la motivación, la cual, se ve reflejada en las conductas de los trabajadores en situaciones actuales con es su entorno laboral, así como la

influencia del ambiente de trabajo con la productividad laboral, al igual que, la cultura y tradición, son papeles importantes a la hora de formar parte de una organización, al existir algún cambio dentro de la empresa se necesita la guía de un líder quien les brinde seguridad con los nuevos cambios que se presenten.

## Tipos de Clima Laboral

El clima laboral ha sido estudiado de forma integral, es considerado como un atributo de la organización es así como las investigaciones recientes se han centrado en climas específicos, como área de interés. Desde el punto de vista de Louffat & Jáuregui (2019) cobran relevancia estudios sobre los tipos de clima laboral como se observa en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Tipos de clima laboral

<b>Clima de innovación y de creatividad</b>	El clima de innovación se considera como una medida en la que las normas y los valores de una organización enfatizan la innovación para afrontar el incremento de la competitividad al aumentar la efectividad de sus procesos. El clima de la creatividad es un proceso continuo e individual en el entorno laboral al implementar programas que proporcionen un lugar de trabajo saludable para que los empleados tengan éxito a largo plazo.
<b>Clima de seguridad</b>	Hace referencia al cumplimiento de políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la seguridad en el ambiente del trabajo, este clima de seguridad tiene un impacto positivo en el comportamiento de los trabajadores.
<b>Clima ético</b>	Surge cuando los trabajadores en la organización perciben que las decisiones y los dilemas éticos se abordan según normas y comportamientos esperados es así que el clima ético influye en el contexto externo a la organización, la forma organizativa, orientaciones gerenciales y estratégicas.
<b>Clima de alta efectividad</b>	Existen cuatro tipos de climas relacionados con la alta efectividad; el clima humanitario que está orientado al desarrollo profesional relacionado a la confianza de la gente; el clima de equidad se caracteriza por tomar decisiones con referencia a reglas confiables; el clima orientado al desafío basado en la colaboración del equipo, logro de objetivos y un alto desempeño; y finalmente el clima orientado a la productividad y el rendimiento se basa en la optimización continua de procesos de producción.
<b>Clima de baja efectividad</b>	Existen cuatro tipos de climas relacionados con la baja efectividad; el clima de sumisión se caracteriza por suavizar los desacuerdos con un tono amable; el clima estancado se caracteriza por reglas estrictas a todos los niveles, muy escasos resultados aceptables; el clima ambiguo se caracteriza por su ambivalencia sobre el propósito empresarial y finalmente, el clima utilitario se caracteriza por una comunicación entre más ordenes menos consultas.
<b>Clima favorable y desfavorable</b>	Busca identificar el sistema de gestión al cual pertenece la organización al tener como opciones; en cuanto al clima favorable; el autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista, mientras que el clima desfavorable; el sistema consultivo y el sistema de participación en grupos.

Fuente: Los tipos de clima laboral fueron tomados de Louffat y Jáuregui (2009). Cultura y clima organizacional; fundamentos e instrumentos. Pearson Educación.

Como, se observa en el Cuadro 1, existen diferentes tipos de clima organizacional todos con un nivel de importancia para sus organizaciones, sin embargo, el clima de alta efectividad está más acorde con la investigación, dado que está orientado a la productividad y el rendimiento de sus colaboradores en base a la optimización continua de procesos de producción, alta conciencia del coste, ventas y beneficios, alto nivel de energía y comunicación estos aspectos son generadores de productividad en las organizaciones.

Así mismo, Likert (1974) citado en Bordas (2016) “propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional cada uno de ellos con dos subdivisiones” (p.23). Se considera que dentro de cada organización existen diferentes tipos de clima laboral en las cuales, se obtiene las características, que se observan en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Dos grandes tipos de Clima Laboral	
	Sistema I- Autoritarismo explotador: Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados, es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos en la organización.
<b>Clima organizacional autoritario</b>	Sistema II-Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza desencadenante en sus colaboradores, la recompensa y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para la excelencia para motivar a los trabajadores.
	Sistema III-Autoritarismo consultivo: Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.: La dirección evoluciona en base a la confianza en sus empleados,
<b>Clima organizacional participativo</b>	Sistema IV- Participación en grupos: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles.

Fuente: Bordas (2016). Gestión estratégica del clima laboral. UNED- Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Como, se observa en el Cuadro 2, el autor plasma dos grandes tipos de clima laboral en lo que respecta al autoritario ambos sistemas reflejan un clima laboral deficiente dado que los trabajadores, no se sienten motivados ni cómodos con la

realización de actividades lo que genera la baja productividad, la pérdida de identidad y lealtad hacia la organización, mientras que clima participativo en ambos sistemas, se percibe una confianza total por parte de los colaboradores, misma que es alimentada por los directivos y compañeros de trabajo al generar de esta manera un ambiente sano en donde prima la comunicación para un trabajado eficiente y eficaz.

De las dos clasificaciones en relación con los tipos de clima laboral mencionados con anterioridad, a pesar de que ambos son importantes y necesarios, la autora, se inclina más por el clima con alta efectividad por Louffat y Jáuregui, se centra en la productividad y el rendimiento de sus colaboradores, en base a la motivación, la comunicación y el cumplimiento de objetivos planteados por la organización.

### **Componentes del clima laboral**

Al tener claro la definición del clima laboral es necesario tener en cuenta los componentes del mismo que son de ayuda a la hora de generar ideas y optar por una visión global. Como mencionan Salazar, Guerrero, Machado y Cadeño (2009) los componentes que usualmente, se consideran en el clima laboral son:

- Ambiente físico: Toma en cuenta el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral el nivel de tensión, entre otros. (p. 69).

Estos componentes del clima laboral, como menciona el autor son de gran relevancia para la interacción de los trabajadores con los jefes departamentales y con la misma organización, están relacionados con el sentido de pertenencia, la eficacia, la efectividad, la calidad de los servicios, desempeño laboral y productividad.

### **Dimensiones del Clima Laboral**

El clima laboral, se basa en una estructura multidimensional, que se enfoca en las experiencias percibidas de los trabajadores en relación con la forma de comportarse en el trabajo, la interacción entre compañeros, jefes departamentales, sentido de pertenencia entre otros aspectos internos de la organización. Por lo tanto, para realizar la medición en los trabajadores es necesario identificar las dimensiones del clima laboral, para ello, se toma en consideración la investigación de varios autores que plasma algunas dimensiones de gran importancia para este estudio de investigación entre las cuales, se hace más énfasis en las dimensiones de comunicación, motivación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo dado que son las dimensiones, que se utilizaron en el cuestionario de clima laboral.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) citado en Sandoval (2004) señalan seis dimensiones del clima organización. A continuación, las siguientes:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas, que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel bajo de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo asimilaría sin riesgo las divergencias de opiniones. (p. 85).

De las dimensiones propuestas por estos autores, se abarca a las características con mayor énfasis en cuanto al clima laboral. A su vez considero que la dimensión de remuneración sería considerada importancia dentro de las organizaciones puesto que es una de los mayores motivadores para los trabajadores en cuanto a los esfuerzos realizados en el trabajo.

Seguido de Bowers y Taylor citado en Sandoval (2004) mencionan cinco dimensiones para el clima laboral:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que facilitan o mejoran el trabajo a sus empleados.
2. Recursos humanos: Se refiere a la atención presentada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: Esta dimensión, se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer, que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones, que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. (p. 86).

En base a las cinco dimensiones mencionadas, todas están sujetas a generar cambios positivos en el clima laboral, como es la dimensión de apertura a cambios tecnológicos, en la actualidad es una de las herramientas más utilizadas en las pequeñas, medianas y grandes empresas a la hora de fomentar el clima laboral y generar de esta manera mayor productividad en la empresa.

Además, los autores Pritchard y Karasick citado en Sandoval (2004) crearon un instrumento, el cual, mide once dimensiones del clima laboral, a continuación, las siguientes:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo tendría en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión, se refiere al nivel de colaboración, que se observa entre empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmosfera social y de amistad, que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas, que se emiten en una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Es la relación que existe entre la forma en, que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión, se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Caracterización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Este aspecto, se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (p. 85)

De acuerdo con lo mencionado, es impresionante como los autores engloban las once dimensiones en base a las características que son medidas en las distintas áreas de una organización, de esta manera, se evidencia que el instrumento sirve tanto para los trabajadores como para los directivos, dado que todos son parte del desarrollo de un adecuado o inadecuado clima laboral dentro de la misma.

Por otro lado, el autor Liker citado en Sandoval (2004) mide el clima laboral en función a ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en, que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos, que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en, que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en, que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada. (p. 85)

Las dimensiones mencionadas hacen referencia a los procesos dentro de las organizaciones en base a las relaciones interpersonales dado que su objetivo es crear vínculos positivos entre la alta administración y los manos medios mediante el desarrollo de actividades y cumplir metas.

En resumidas cuentas, los autores anteriormente mencionados plasman sus criterios en las dimensiones que ellos aseguran son de gran importancia para el clima laboral en las organizaciones. De igual forma, los autores Pazmay y Lima, (2020) en su artículo clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CAFAC<sup>2</sup>, se basaron en dos ejes fundamentales que son: a través de las percepciones individuales y las percepciones grupales. El cuestionario es en relación con las cinco dimensiones: comunicación, motivación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo, estas dimensiones fueron tomadas para el presente proyecto de investigación.

### **1.3. Importancia del clima laboral**

El clima laboral es un factor de importancia para las organizaciones, dado que este influye de manera positiva o negativa en la productividad de los colaboradores y de la empresa, por lo tanto, se busca mantener la integración, satisfacción y sobre todo la retención de talentos que aportaran con nuevas ideas para la organización. Torres (2018) menciona lo siguiente:

Cuanto mejor es el clima organizacional, se aprecia de mejor manera a la organización y brindan beneficios como:

- Mayor rentabilidad laboral
- La empresa, se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios
- Se favorece el trabajo en equipo
- Menor absentismo laboral
- Menor rotación de trabajadores
- Los talentos permanecen en la empresa
- Mayor satisfacción en la empresa
- Mayor integración por parte de los trabajadores
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas
- Mejora la imagen de la empresa (p.30)

Además, existen factores que influyen en el clima laboral a los cuales, hay que prestarles mucha atención en la empresa, los cuales son:

- Relaciones entre compañeros
- Líder y estilo de liderazgo
- Comunicación
- Espacio de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Política salarial
- Imagen de la empresa de cara al exterior
- La propia forma de estar y sentir de la persona (p. 30)

Al fomentar cada uno de estos aspectos, se beneficia la organización, el tener claros los factores que influyen en la empresa, se tiene un mejor dominio a lo, que se tiene que implementar para mejorar al buen ambiente laboral y sobre todo a que exista una comunicación efectiva con todos los colaboradores.

#### **1.4. Estrategias para un buen clima laboral**

El clima laboral, necesita de un ambiente positivo en, el cual, se trabaja con entusiasmo, satisfacción y motivación de esta manera, influir positivamente en el estado de ánimo de los trabajadores y, por ende, el rendimiento y la productividad de la organización. Según Conexión ESAN (2018) manifiesta las siguientes estrategias para obtener un buen clima laboral:

- Un ambiente de apoyo: Reconoce el deseo del empleado por mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida privada, al reforzar de esta manera los lazos de confianza entre los colaboradores y jefes. Cuando los jefes respetan el espacio de sus colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de productividad, además, permanecen más tiempo en la empresa.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo: Las grandes empresas respetan las promesas de flexibilidad, por lo tanto, a los colaboradores se les permite equilibrar su vida profesional con su vida personal.

- Reconocer los logros de los trabajadores: Al cumplir los objetivos plasmados, se celebra el trabajo bien hecho, el reconocimiento a los logros obtenidos por los colaboradores ayuda a fomentar un clima laboral positivo, por ende, los colaboradores, se sienten animosos a sobresalir en sus tareas diarias.
- Dar autonomía a los colaboradores: Confiar en que los trabajadores utilicen sus horas de trabajo para cumplir con sus objetivos, genera un sentido de autonomía basado en la confianza y la proactividad lo que les hace sentir más empoderados, motivados y con iniciativa al logro de objetivos.
  - Crear programas de aprendizaje y desarrollo: El mantener constantemente capacitado al personal es responsabilidad de la organización, dado que fomenta la productividad y el rendimiento laboral. Por lo tanto, respaldar las necesidades de crecimiento y desarrollo de los colaboradores es de gran importancia para el aprendizaje continuo del mismo, se considera una buena forma de premiar al colaborador por su buen rendimiento.
- Programar actividades fuera del trabajo: El llevar a cabo actividades recreativas en un ambiente externo al lugar de trabajo permite mejorar la comunicación y las interacciones entre los colaboradores. Al crear un ambiente de trabajo que sea divertido, inspira a los empleados a disfrutar de sus actividades de esta manera, se genera beneficios para la organización al igual que, si los trabajadores son felices, son empleados leales.

En relación a las estrategias para un buen clima laboral, se deduce que en su gran mayoría las empresas conocen que el fomentar un ambiente de trabajo positivo mejora la comunicación, la cooperación, la iniciativa y la productividad de los trabajadores todo en base a la toma de decisiones, la flexibilidad en el lugar de trabajo, la capacitación continua, el reconocimiento a un buen trabajo y sobre todo al generar un lazo de confianza entre jefe y trabajador.

### **1.5. Antecedentes de productividad**

La productividad laboral es importante para las organizaciones, permite a los altos directivos adelantarse a situaciones no deseadas al igual que, conocer de mejor manera a la empresa y a los empleados que la conforman con el propósito de fomentar el buen clima laboral, desarrollar un buen sistema de comunicación, motivar constantemente a los trabajadores y sobre todo a, que se adapten al entorno de trabajo.

Con el paso de los años, varios autores han tratado el tema de productividad desde distintas perspectivas, todos con un mismo objetivo, el tener claro su concepto y generar un buen entendimiento. Como señala Baind (2005) “la productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales” (p. 4).

En efecto, el cumplimiento de metas cuenta con un grado de equilibrio en cada una de sus áreas, sin embargo, para este estudio, se da más énfasis al punto de vista personal, el aumento de productividad es esencial para elevar el nivel de vida adecuado con el propósito de lograr una óptima utilización en cuanto a los recursos mismos que mejoran la calidad de vida de los trabajadores.

De manera similar, la productividad depende de gran medida del estilo de la dirección de una organización al igual que, mantener comprometidos a los trabajadores con sus actividades y sobre todo que la empresa invierta en ellos al implementar programas de capacitación y educación continua. De acuerdo con Chiavenato (2011) la productividad representa “la relación entre el valor generado o agregado y los insumos utilizados en la producción, la medición de esta variable es una valiosa herramienta de gestión, que tiene la función de decidir la combinación de insumos y factores de productividad” (p. 69).

En base a lo sustentado por el autor, las grandes empresas crecen o aumentan su rentabilidad siempre y cuando, se amplie su productividad en coordinación y trabajo en equipo como un factor motivacional en su desempeño laboral. Al igual

que, el contar con un adecuado uso de los recursos humanos para satisfacer los requerimientos de los clientes y trabajadores.

Además, hay que tener en cuenta que la productividad, no se basa solo en manejar los recursos materiales para producir bienes o servicios, sino que uno de los factores de mayor importancia es el factor humano dentro de las organizaciones.

Como plantea Cequea y Rodríguez (2012) la productividad depende de “las habilidades y destrezas de los individuos y de su motivación; es decir, su talento para desempeñar su trabajo, así como también, el ambiente de trabajo presente en la organización” (p. 122). Por lo tanto, con lo mencionado por el autor es evidente que una organización mejore constantemente en lo que respecta a la productividad a través de del factor humano, el ambiente de trabajo y el manejo óptimo de la comunicación entre las distintas jerarquías.

### **1.6. Productividad y Factor humano**

El factor humano es considerado el principal recurso en las organizaciones como un referente social laboral, por lo mismo la participación de los trabajadores esta presenta en todos los momentos del hecho productivo. De esta manera, los autores Parra (1998), Perra (2006) y Quijano (2006) citado en Cequea y Rodríguez (2012) consideran que “la productividad de las organizaciones se afecta por ciertas características y comportamientos de las personas” (p. 121).

Es decir, que el factor humano es crucial para el éxito organizacional dado que, al cumplir con las características favorables el trabajador permite que la productividad de los mismos aumente y se genere buenos resultados tanto para la organización como para los trabajadores.

Además, es importante considerar que el factor humano recibe constantes capacitaciones, la misma que intervendría de manera positiva en la productividad, al igual que, el sentirse motivado y satisfecho. Por esta razón, la formación y el

entrenamiento elevan o permanecen involucrados de manera directa con la productividad y el capital humano dado que es determinante para el triunfo de las empresas lo, que se convierte en una virtud competitiva sustentable al dar como consecuencia el mejor retorno de su inversión (Luthans y Youssef, 2004).

En efecto una de las mejores inversiones que harían las organizaciones es invertir en la formación de sus trabajadores, les brindan la posibilidad de incrementar su productividad de manera eficaz y eficientes, todo esto en compañía de la motivación personal, sentido de pertenencia e identidad con la organización

Así mismo, el recurso humano hoy en día es visto como actor principal para el cumplimiento de procesos productivos, el mismo aporta con sus conocimientos, habilidades, destrezas técnicas, esfuerzos físicos, etc. Con el objetivo de producir bienes y servicios en beneficio de la propia organización y del ser humano.

De acuerdo con Kempplila y Lonqvist (2003) citado en Cequea y Rodríguez (2012), son varios los factores referidos a las personas que tienen incidencia en la productividad como son:

La motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la capacitación y las recompensas. (p. 122).

En relación a lo mencionado por los autores, cada uno de los factores genera un efecto en los individuos, mismo, que se espera sean positivos en base a la interacción y socialización de los mismos, los cuales, se ven plasmados en su comportamiento diario y en el cumplimiento de objetivos.

Después de conocer varias definiciones en base al factor humano y productividad, es evidente que las organizaciones aprovechan el recurso humano como clave para generar rentabilidad en base a la productividad, a la vez es necesario tener claro la importancia del comportamiento humano dentro del ámbito laboral, así como sus necesidades en fin de generar estrategias con respecto a los factores

que influyen en persona y en su trabajo, siempre en busca del éxito organizacional.

### **1.7. Estrategias para aumentar la productividad**

Hoy en día las organizaciones necesitan contar con trabajadores más productivos, por ende, desde el inicio de una relación laboral las organizaciones le dan mucho énfasis al proceso de selección dado que les permite escoger personal idóneo y comprometido para cumplir tanto con su vida profesional como personal. De acuerdo con ESAN (2019) para mejorar la productividad laboral se necesita trabajar en la productividad personal al tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establece tus objetivos
- Apasiónate por lo que se hace
- Encuentra tu aporte
- Desarrolla vocación de servicio
- Planifica y se ordenado
- Manejo de distracciones
- Descansa adecuadamente
- Aliméntate sanamente

Al tener claro los aspectos de la productividad personal que son de suma importancia a la hora de relacionarlos con la productividad laboral para que exista un balance entre ambas, es necesario contar con una persona que asuma el rol de líder el mismo que en base a sus conocimientos, a su manera de relacionarse con los demás, encaminar a los trabajadores a la hora de toma de decisiones e incluso al manejar una crisis o brindar apoyo a algún miembro de la empresa.

De igual manera, según ESAN (2019) para mejorar la productividad laboral, se establece los siguientes aspectos para los líderes:

- Generar sinergias
- Reconocimiento

- Medir avances
- Empoderar
- Comunicar efectivamente
- Ser Coach

La productividad en relación a los aspectos laborales es muy importante contar con un amplio liderazgo que permita un trabajo en conjunto donde, se aprecia mejor los resultados si, se trabaja en equipo, por otro lado, el saber reconocer el buen trabajo es un gran impulsor para generar productividad, contar con indicadores que permitan medir su productividad es una estrategia que brinda seguridad a la hora de conocer los avances personales y profesionales. De igual manera, un buen líder escucha a su gente, promueve el incremento de ideas nuevas para la organización en base a una comunicación efectiva, a través del aprendizaje continua, se llegue al logro de objetivos empresariales.

### **1.8. Productividad y su relación con el clima laboral**

Como, se mencionó anteriormente, el contar con un clima laboral positivo permite el cumplimiento de objetivos que persigue la organización al igual que, el trabajador crea un vínculo con la empresa y se genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por lo mismo el autor Mayo (1997) citado en Prada, Rueda y Ocampo (2020) plantea que “la búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado es una de las prioridades de las organizaciones modernas, permite una mayor satisfacción personal, estabilidad y como consecuencia de los logros anteriores, una mejor productividad de la organización” (p. 58).

En otros términos, un clima laboral positivo crea lazos de confianza entre trabajador y empleador lo que permite que el trabajo en equipo sea más ameno, que exista una comunicación efectiva y un alto grado de satisfacción laboral, por el contrario, si el clima percibido es negativo, se deteriora el ambiente de trabajo lo que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento e incluso agotamiento físico y mental.

Existen diferentes tipos de organizaciones, que se centran en ofrecer variedad de servicios y productos, sin embargo, se ve afectada por la insatisfacción de los trabajadores, como señala Brancato y Juri (2011):

La insatisfacción de los empleados, trae un mal rendimiento y en consecuencia que repercute en cómo ven los clientes a la empresa, puesto que los trabajadores, en el caso de servicios y comercialización, son los que tienen el contacto directo con los consumidores, lo que una baja motivación repercute en una mala atención, por otro lado, en las empresas industriales se traduce en productos defectuosos, materia prima desperdiciada, los cuales, tienen efectos negativos, como es la disminución de la producción, aumento de costos, lo que a su vez produce una disminución en el nivel de las ventas. (p. 11)

Gran parte de las empresas ofrecen servicios u productos, en el caso de INLADEC es una empresa que en sus 16 años de trayectoria ha crecido poco a poco por ende, no cuenta con el mismo potencial económico que las grandes empresas, por lo tanto, no darse el lujo de perder la materia prima ni clientes y aún más a sus propios trabajadores por esta razón es fundamental promover un clima laboral adecuado que permita conllevar un crecimiento individual y colectivo en unión con la motivación y una actitud positiva ante el trabajo mismo que generar efectos positivos en la productividad.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación**

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la relación entre clima laboral y productividad en el personal de la empresa de productos lácteos INLADEC, se toma en cuenta al paradigma de positivismo dado, que se basó en un análisis predominantemente cuantitativo, mediante la recolección de datos, medición numérica y el análisis estadístico, se estableció estándares de comportamiento desde una perspectiva externa y objetiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En efecto, se recolectaron datos con el fin de tener un conocimiento claro de la situación actual de la Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC.

La investigación, presentó un diseño no experimental, porque se observaron los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos, además, la investigación, presentó un alcance descriptivo, busca explicar de manera detallada las características importantes de este fenómeno. De acuerdo con Hernández et al. (2014) el alcance descriptivo “Pretende medir o recoger información de manera independiente conjunta sobre los conceptos o variables a las, que se refieren” (p.92). Por lo tanto, el alcance descriptivo busca especificar características más no indicar como, se relaciona estas.

De igual manera, tiene alcance correlacional, busca en primera instancia describir el estado actual de la empresa y a la vez establecer la relación de las variables que son: clima laboral y la productividad de los trabajadores. Como menciona Hernández et al. (2014) el alcance correlacional tiene como “finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular” (p. 93). Por lo tanto, se busca analizar la relación entre dos variables e intentar predecir el valor aproximado que tiene un grupo de colaboradores.

Es importante mencionar, también, que la investigación presentó un corte transversal, dado que, los datos se obtuvieron en un solo corte de tiempo, en una sola aplicación del test tanto de clima laboral como de productividad. Como señala Hernández et al. (2014) “la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154). Es decir, se describen las variables en determinado momento, en un punto de tiempo.

- **Población y muestra**

Mediante la información obtenida en la empresa INLADEC, no se consiguió una muestra, por ende, se pretende estudiar a todo el personal dado el tamaño de esta. La población total es de 77 trabajadores a los cuales, se les aplico dos tipos de cuestionarios cuantitativos relacionados con las variables de clima laboral y productividad. A continuación, el total de la población:

Tabla 1. Detalle de la población

<b>Género</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>%</b>
Hombres	55	71,4
Mujeres	22	28,6
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>Rangos de edades</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>%</b>
18 – 30	62	80,52
31 – 60	13	16,88
60 y más	2	2,60
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>Nivel de instrucción</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>%</b>
Secundaria	13	16,88
Bachiller	44	57,14
Tercer nivel	18	23,38
Cuarto nivel	2	2,60
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>Área de Trabajo</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>%</b>
Administrativo	7	9,09
Control de Calidad	8	10,39
Carga	7	9,09
Despacho	8	10,39
Logística	6	7,79
Mantenimiento	4	5,20
Producción	32	41,56
Ventas	5	6,49
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Nota: Estos datos fueron proporcionados por Jessy Toro, administradora de INLADEC, el 27 septiembre del 2021.

En la Tabla 1, se aprecia que la población está conformada en su mayoría por hombres que constituyen un porcentaje de 71,4% que corresponde a 55 hombres, así mismo, el rango de edad predominante es de 18 – 30, es decir, una población en edad adulta, mientras que el nivel de instrucción que predomina es bachiller con un porcentaje de 57,14% que corresponde a 44 trabajadores.

## 2.2. Tipo de recolección de la información

Para la recolección de datos el instrumento aplicado fue un cuestionario que evaluó el clima laboral, el mismo que fue creado por los docentes: Ortiz y Pazmay (2015) de la escuela de Psicología de La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El cuestionario de clima laboral evalúa cinco dimensiones, las cuales son:

- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo
- Compensaciones
- Condiciones de trabajo

De esta manera, la variable que mide es la del clima laboral con: 6 preguntas están orientadas a la dimensión de comunicación, 5 preguntas a la dimensión de motivación, 5 preguntas a la dimensión compensaciones, 5 preguntas a la dimensión de liderazgo y 6 a la dimensión de condiciones de trabajo, al dar un total de 27 preguntas. De igual manera, los valores de las opciones de respuesta van desde 4 Siempre, 3 Casi siempre, 2 Rara vez hasta 1 Nunca.

De igual manera, para el análisis descriptivo se tomó en cuenta las puntuaciones directas entre mínimo y máximo al igual que, la media  $X$ , se obtuvo al sumar el grupo de números y al dividir para el total de la población. Finalmente, por cada dimensión, se calcularon los puntos de corte a partir del valor  $(\text{máx.} - \text{min.}) / 2 + \text{min.}$ , lo cual, permitió conocer por cada dimensión de clima laboral si, se encuentra por debajo por encima del punto de corte. El alfa de Cronbach obtenido en la presente investigación fue de 0,839.

De igual forma, se aplicó un cuestionario que evaluó la productividad, el mismo que fue creado por Llauri, (2018) y validado por los docentes Chacón, Quiroz y Calderón de la Universidad Cesar Vallejo de Chimbote-Perú. El cuestionario de productividad evalúa tres dimensiones cada dimensión cuenta con dos indicadores los cuales, se muestra en la Tabla 2, a continuación:

Tabla 2. Detalle de las dimensiones

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Productividad	Talento Humano	Actitud y comportamiento	1,2,3
		Trabajo en equipo	4,5,6
	Maquinaria, equipo y materiales	Calidad de las maquinarias, equipos y materiales	7,8,9
		Conocimiento de uso	10,11,12
	Organización de trabajo	Estructura y diseño del puesto de trabajo	13,14,15
		Cohesión del equipo de trabajo	16,17,18

Fuente: elaboración propia

El instrumento referido presenta 18 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno con su significado (Nunca=1, Casi Nunca=2, Algunas veces =3, Casi Siempre =4 y Siempre=5); los cuales, están organizados en función a la dimensión de la variable de productividad.

Así mismo, para el análisis descriptivo de productividad, se tomó en cuenta las puntuaciones directas entre mínimo y máximo, al igual que, la media  $X$ , se obtuvo al sumar el grupo de números y dividir para el total de la población. Por lo cual, para cada dimensión, se calcularon los puntos de corte a partir del valor (máx. – min.) / 2 + min, lo cual, permitió conocer por cada dimensión de productividad si, se encuentra por debajo por encima del punto de corte. El alfa de Cronbach obtenido en la presente investigación fue de 0.726.

Finalmente, para la correlación, se basó en el coeficiente de Pearson dado que la escala de medida de las variables de clima laboral y productividad era en escala de intervalo o relación, por lo tanto, su asociación es lineal.

- **Caracterización de la empresa**

La investigación, se ha realizado en la Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC, ubicada en la ciudad de Salcedo con 16 años de trayectoria, tiempo durante, el cual, ha ofrecido los mejores productos lácteos tales como: leche, yogurt, queso, manjares, bebidas refrescantes etc. Actualmente, la cadena de distribución, se enfoca a tiendas, panaderías, minimercados entre otros. La empresa pretende

desarrollar nuevas líneas y procesos, para la cual, se invierte en maquinaria, capacitación y calidad sin descuidar la responsabilidad con el personal, distribuidores y la comunidad. Cuenta con un total de 76 trabajadores, su objetivo principal es fomentar y trabajar bajo parámetros de la legislación ecuatoriana, comprometida con el medio ambiente, la economía social y desarrollo de la comunidad. Las áreas con las cuales, cuenta la industria son el área administrativa, área de ventas, área de logística, área de producción, área de control de calidad, área de mantenimiento, área de carga y despacho. Todas estas áreas son de gran importancia para los objetivos a largo plazo de la empresa. De esta manera, se destacan la misión, visión y valores de esta, como, se menciona, a continuación:

**Misión:** Elaborar y comercializar productos lácteos de la más alta calidad que contribuyan al crecimiento y nutrición de una población saludable.

**Visión:** Ser una empresa líder en alimentos lácteos, al garantizar estándares de calidad. Se visualiza ampliar nuestro portafolio de subproductos como bebidas lácteas y quesos que nos permitan crecer un 20% en ventas hasta el año 2025.

**Valores:** Las personas que forman INLADEC, compartimos los valores de dignidad de trabajo, honestidad, profesionalidad, respeto al medio ambiente, vocación de servicio al cliente y entusiasmo por la tarea bien hecha.

### 2.3. Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico llevado a cabo en el presente proyecto de investigación fue el siguiente:

- Identificación del problema a estudiar
- Revisión de los referentes teóricos y metodológicos: se realizó a través de una investigación documental, que se basó en la información de artículos, libros y revistas que permita obtener información pertinente al problema y

seleccionar de esta manera los instrumentos para la evaluación del estudio.

- Selección de la población, en este caso todo el personal que labora en Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC.
- Aplicación del Cuestionario de Clima Laboral para la evaluación de las dimensiones del clima organizacional a los colaboradores de la empresa de productos lácteos INLADEC.
- Aplicación del Cuestionario de productividad para la evaluación de las dimensiones del clima organizacional a los colaboradores de la empresa de productos lácteos INLADEC.
- Aplicación del cuestionario, se dirigió a cada uno de los trabajadores de la Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC.
- Tabulación de la información, que se realizó por medio del programa SPSS, el mismo que permitió alcanzar el análisis estadístico descriptivo.
- Posteriormente, se realizó el análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios.
- Estudiar si existe o no relación entre clima laboral y productividad
- Determinación de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos de la investigación con el fin de describir si existe o no algún tipo de relación entre el clima laboral y productividad en el personal de la Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC. Por lo cual, se inicia con un análisis descriptivo de los resultados de clima laboral con cada una de sus dimensiones como son: motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo. Se prosigue con el análisis descriptivo de los resultados de productividad con sus dimensiones: talento humano, maquinaria, equipos y materiales y organización del trabajo. Al igual, que se detalla el análisis del clima laboral y de productividad en función a sus dimensiones y de esta manera, se realiza un análisis estadístico de correlación entre las variables mencionadas.

### 3.1. Análisis de las dimensiones de Clima Laboral

Para las dimensiones de clima laboral, se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos en el cuestionario. Según la Tabla número 3 se detalla, a continuación, un análisis por puntuaciones directas con relación a las dimensiones de clima laboral.

Tabla 3. Análisis descriptivo de la dimensión de clima laboral

<b>Dimensiones</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>PdC</b>
<b>Motivación</b>	77	11,00	20,00	17,33	15,5
<b>Comunicación</b>	77	10,00	22,00	18,03	16
<b>Compensaciones</b>	77	9,00	20,00	15,37	14,5
<b>Liderazgo</b>	77	10,00	20,00	16,18	15
<b>Condiciones</b>	77	11,00	22,00	16,53	16,5

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Como, se observa en la Tabla 3, se evidencian valores estadísticos descriptivos pertenecientes al instrumento de clima laboral, se observa que todas las medias  $X$  de las dimensiones están por encima del punto de corte, la mayor media es de  $X= (18,03)$  que corresponde a la dimensión de comunicación y la menor media que

es de  $X = (15,37)$  corresponde a la dimensión de compensaciones, de igual manera en la misma dimensión de compensaciones, se refleja un valor mínimo de (9,00). Es decir que, de toda la población, la dimensión con la que más se identifican es con la de comunicación, se centra en construir la interacción entre todos los miembros de la organización.

### 3.2. Análisis de las dimensiones de Productividad

Para las dimensiones de productividad, se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos en el cuestionario. Según la Tabla número 4 se detalla, a continuación, un análisis por puntuaciones directas con relación a las dimensiones de productividad.

Tabla 4. Análisis descriptivo de la dimensión de Talento Humano

<b>Dimensiones</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>PdC</b>
<b>Talento</b>	77	19,00	30,00	25,09	24,5
<b>Maquinaria</b>	77	21,00	28,00	24,15	24,5
<b>Organización</b>	77	18,00	27,00	21,96	22,5

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24

Como, se observa en la Tabla 4, se evidencian valores estadísticos descriptivos pertenecientes a las dimensiones de productividad, se evidencia que todas las medias  $X$  están por encima del punto de corte, la mayor media es de  $X = (25,09)$  que corresponde a la dimensión de talento humano y la de menor media que es  $X = (21,96)$ , que corresponde a la dimensión de organización de trabajo. De igual manera, se observa que en la misma dimensión de organización de trabajo el valor mínimo es de (18,00).

Por lo tanto, de toda la población la dimensión con la que más, se asemeja es con talento humano dado que los trabajadores, se sienten identificados con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo al igual que, tienen la predisposición de aprender continuamente y sobre todo de compartir sus conocimientos con el resto de compañeros.

### 3.3. Análisis del clima laboral en función a sus dimensiones

Se presentan las dimensiones de clima laboral donde, se observa en la dimensión de motivación que existen 17 trabajadores con un porcentaje bajo de 22,1% por debajo del punto de corte, por el contrario, existen 60 trabajadores con un porcentaje alto en motivación de 77,9% por encima del punto de corte. Es decir, solo el 22.1% de trabajadores están menos motivadas en comparación a sus compañeros de trabajo al tomar a la motivación como una fortaleza dentro de la organización. Según la Tabla número 5 se detalla, a continuación, el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte.

Tabla 5. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Motivación

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	17	22,1	22,1	22,1
<b>Por encima del punto de corte</b>	60	77,9	77,9	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de comunicación que existen 20 trabajadores con un porcentaje bajo de 26,3% por debajo del punto de corte, mientras que existen 56 trabajadores con un porcentaje alto en la dimensión de comunicación de 73,7% por encima del punto de corte. Por lo tanto, solo el 26,3% de trabajadores no tienen una buena comunicación en comparación con el resto de los trabajadores que toma en cuenta a la comunicación como una fortaleza dentro de la organización y así beneficiar al trabajo participativo al igual que, maximizar la productividad y el buen clima laboral. A continuación, se detalla el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte en la Tabla número 6.

Tabla 6. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Comunicación

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	20	26,0	26,3	26,3
<b>Por encima del punto de corte</b>	57	74,0	73,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de compensación que existen 26 trabajadores con un porcentaje bajo de 33,8% por debajo del punto de corte, por el contrario, 51 trabajadores presentan un porcentaje alto en la dimensión de compensación de 66,2% por encima del punto de corte. Es decir, que el 33,8% de los trabajadores no sienten que son compensados por su trabajo mientras que el 66,2% de los trabajadores, se sienten más motivados a realizar un buen trabajo, para así aumentar sus compensaciones. A continuación, se detalla el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte en la Tabla número 7.

Tabla 7. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Compensación

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	26	33,8	33,8	33,8
<b>Por encima del punto de corte</b>	51	66,2	66,2	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de liderazgo que existen 29 trabajadores con un porcentaje bajo de 37,7% por debajo del punto de corte, mientras que, existen 48 trabajadores con un porcentaje alto en liderazgo de 62,3% por encima del punto de corte. Es decir, que el 62,3 % que corresponde a la mayoría de trabajadores, se sienten apoyados por parte de la organización, mantienen buenas relaciones y sobre todo, se promueve un buen manejo de liderazgo dentro de la fábrica de lácteos INLADEC. A continuación, se detalla en la Tabla número 8, el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte.

Tabla 8. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Por debajo del punto de corte</b>	29	37,7	37,7	37,7
<b>Por encima del punto de corte</b>	48	62,3	62,3	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de condiciones de trabajo que existen 34 trabajadores con un porcentaje de 44,2% por debajo del punto de corte, mientras que existen 43 trabajadores con un porcentaje alto en condiciones de trabajo de 55,8% por encima del punto de corte. Por lo tanto, con el 55,8 % de los trabajadores sienten que cuentan con los espacios de trabajo adecuados, por el contrario, con el 44, 2% de los trabajadores determino que existe ciertas deficiencias en cuanto a las condiciones de trabajo que serían mejoradas, sin embargo, no son situaciones que afecten a los trabajadores significativamente. A continuación, se detalla el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte en la Tabla número 9.

Tabla 9. Análisis de frecuencia de la dimensión de Condiciones de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Por debajo del punto de corte</b>	34	44,2	44,2	44,2
<b>Por encima del punto de corte</b>	43	55,8	55,8	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

### 3.4. Análisis de productividad en función a sus dimensiones

Se presentan las dimensiones de productividad, donde, se observa en la dimensión de talento humano que existen 33 trabajadores con un porcentaje de 43,4% por debajo del punto de corte, por el contrario, existen 43 trabajadores con

un porcentaje alto en talento humano de 56,6% por encima del punto de corte. Es decir, que los trabajadores, se sienten con buena actitud a la hora de realizar sus actividades al igual que, tienen la predisposición de ayudarse entre compañeros. Se detalla, a continuación, el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte, en la Tabla número 10.

Tabla 10. Análisis de frecuencia en función a la dimensión de Talento Humano

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	33	42,9	43,4	43,4
<b>Por encima del punto de corte</b>	44	57,1	56,6	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de maquinaria, equipo y materiales que existen 45 trabajadores con un porcentaje de 58,4% por debajo del punto de corte, mientras que, existen 32 trabajadores con un porcentaje de 41,6% por encima del punto de corte. Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores cuentan con las maquinarias, equipos y materiales necesarios para su desenvolvimiento en sus puestos de trabajo. A continuación, se detalla en la Tabla número 11, el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte.

Tabla 11. Análisis de la dimensión de Maquinaria, Equipo y Materiales

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje e válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	45	58,4	58,4	58,4
<b>Por encima del punto de corte</b>	32	41,6	41,6	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

Se observa en la dimensión de organización de trabajo que existen 48 trabajadores con un porcentaje de 62,3% por debajo del punto de corte, por el

contrario, existen 29 trabajadores con un porcentaje de 37,7% por encima del punto de corte. Por lo tanto, los trabajadores necesitan mejorar aspectos relacionados al conocimiento, aptitudes y habilidades para cada puesto de trabajo, sin embargo, tiene una buena relación con los compañeros de trabajo. A continuación, se detalla en la Tabla número 12, el análisis tanto por debajo del punto de corte como por encima del punto de corte.

Tabla 12. Análisis de frecuencia de la dimensión de Organización de Trabajo

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Por debajo del punto de corte</b>	48	62,3	62,3	62,3
<b>Por encima del punto de corte</b>	29	37,7	37,7	100,0
<b>Total</b>	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral. SPSS/v.24.

### 3.5. Correlación entre clima laboral y productividad

En los resultados, que se obtuvieron a partir de la correlación entre las variables de clima laboral y productividad, se logró identificar que no existe ninguna relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Es decir, los resultados muestran que las variables, no se relacionan entre ellas. A continuación, se detalla la Tabla número 13 la correlación entre clima laboral y productividad.

Tabla 13. Correlación: clima laboral y productividad

	<b>Talento</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Organización</b>	<b>Productividad</b>
<b>Motivación</b>	-0,067	-0,158	0,081	-0,074
<b>Comunicación</b>	-0,038	-0,114	-0,019	-0,077
<b>Compensaciones</b>	-0,082	-0,065	0,078	-0,039
<b>Liderazgo</b>	-0,083	-0,198	0,095	-0,095
<b>Condiciones</b>	-0,019	0,112	-0,088	0,012
<b>Clima laboral</b>	-0,092	-0,119	0,053	-0,078

Fuente: elaboración propia, información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral SPSS/v.24

## CONCLUSIONES

- La fundamentación de los referentes teóricos sobre clima laboral y la productividad, respalda la importancia del clima laboral y la productividad dentro de las organizaciones para su desarrollo. Además, que se logró conocer los diferentes enfoques, dimensiones y componentes de este, desde las perspectivas de diferentes autores.
- El diagnóstico de la situación actual de la organización con respecto al clima laboral y la productividad en la empresa de productos lácteos INLADEC, demostró que en cuanto a clima laboral en las dimensiones de motivación ( $X=17,33$ ), comunicación ( $X=18,03$ ), liderazgo ( $X=16,18$ ) y condiciones de trabajo ( $X=16,53$ ), todas se encuentran sobre el punto de corte. La única dimensión por debajo del punto de corte fue compensaciones ( $X=15,37$ ). Con respecto a la productividad en las dimensiones de talento humano la ( $X=25,09$ ), maquinaria, equipos y materiales ( $X=24,15$ ) y organización de trabajo ( $X=21,96$ ), se obtuvieron resultados favorables en las dimensiones al diagnosticar un nivel de productividad sobre el punto de corte.
- La realización de un estudio estadístico correlacional entre las variables de clima laboral y productividad en el personal de la empresa de productos lácteos, concluye que no existe relación alguna entre ambas variables, lo que quiere decir que preexisten otros factores que influyen de mayor manera en la productividad de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda informar sobre los resultados de la investigación a la Industria Láctea de Cotopaxi INLADEC. En base a los datos obtenidos, se genera estrategias de mejora en los aspectos de las dimensiones que muestran deficiencias, dado que, con esto, se mejoraría el clima laboral.
- Se recomienda que el área de Talento Humano fortalezca los canales de comunicación entre los superiores y colaboradores, así como mantener motivados a los mismos, además, de contar con un liderazgo, que se acomode a los requerimientos de los altos mandos como del personal operativo, de igual manera un correcto manejo de las compensaciones; y sobre todo promover las buenas condiciones de trabajo.
- Se recomienda, tomar en cuenta las sugerencias de los colaboradores con el fin de hacerlos sentir escuchados y que forman parte de la organización, son pilar fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales, al igual que, sus sugerencias generarían grandes aportes a la mejora de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baind, D. (2005). Productividad La Solucion a Los Problemas. Ma Graw Hill. Recuperado de: [https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain\\_59822c02dc0d6028052bb187\\_pdf](https://kupdf.net/download/productividad-la-solucion-a-los-problemas-david-bain_59822c02dc0d6028052bb187_pdf)
- Bordas Martinez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral [Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/48843?page=15>
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? [Tesis de grado, Universidad nacional de CUYO]. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puede\\_influir\\_clima\\_laboral\\_enlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puede_influir_clima_laboral_enlaproductividad.pdf)
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias [1ra ed.]. Trillas S.A. de C.V. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj9uPP0naH2AhVKVTABHbtGBKwQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Forganizacional1.files.wordpress.com%2F2017%2F02%2Felclima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf&usg=AOvVaw21frf5m1--EgM9brvqSo6>
- Cequea, M., y Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33922717007.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones [9na ed.]. Mc Graw Hil. Recuperado de: [https://biblioteca\\_virtual.puce.edu.ec/reader/administracion-de-recursos-humanos-george-bohlander-scott-snell-shad-s-morris](https://biblioteca_virtual.puce.edu.ec/reader/administracion-de-recursos-humanos-george-bohlander-scott-snell-shad-s-morris)

- Díaz, P. (2018). Análisis del clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer, en el colegio ABC School, y las propuestas de mejora. [Tesis de grado, Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa]. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7245/EDMvidimp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ESAN. (2019, febrero 22). ¿Cómo aumentar la productividad y evitar distracciones en el trabajo? [Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=2IE3iUsBMAw>
- ESAN Graduate School of Business. (2018, noviembre 5). ¿Cómo contribuir al buen clima laboral de nuestra oficina? [Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=M2tm3azsyhQ>
- Gan, F., y Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=wExjBo8QMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 42, 43-61. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)
- García, M., Escalante, M., y Quiroga, Y. (2012). Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Eumed. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación [6ta. Ed.]. McGraw-Hill. Recuperado de: <https://biblioteca.virtual.puce.edu.ec/library/search/metodologia%20de%20la%20investigacio>

- Jiménez-Bonilla, D., y Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34. Recuperado de: <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=38964>
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=FVevAAAAIAAJ&q=Motivation+and+Organization+Climate&dq=Motivation+and+Organization+Climate&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books?id=FVevAAAAIAAJ&q=Motivation+and+Organization+Climate&dq=Motivation+and+Organization+Climate&hl=es&sa=X&redir_esc=y)
- Llaulli Tapia, K. J. (2019). Dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos. [Tesis de grado, Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2570>
- Llauri, J. (2018). Clima Laboral y Productividad de los colaboradores en la empresa Tottus Chimbote [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28987/LLauri\\_GJC.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28987/LLauri_GJC.pdf?sequence=1)
- López, A. M. O., Cárdenas, M. C. P., y González, G. A. A. (2010). Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), Article 1. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/708>

- Louffat, E., y Jáuregui, K. (2019). Cultura y clima organizacional: Fundamentos e instrumentos [Pearson Educación]. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/136619?page=313>
- Luthans, F., y Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Organizational Dynamics, 33(2), 143-160. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Rosarista. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Ortiz, P. (2018). Estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Recuperado de: <https://psicolatina.org/13/clima.html>
- Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., y Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): Un estudio correlacional. Revista Latinoamericana de Hipertensión, 14(2), 187-193. Recuperado de: <https://psicolatina.org/13/clima.html>
- Pazmay, S., y Lima, D. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. PODIUM, 37, 15-26. Recuperado de: <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Prada, R., Rueda, M., y Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. Espacios, 41(45), 57-75. Recuperado de: <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2(2), 219-234. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S102494352009001000004&lng=es&nr\\_m=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S102494352009001000004&lng=es&nr_m=iso&tlng=es)

Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. Recuperado de: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Torres, R. (2018). Clima laboral: Indicadores clave para mejorar el clima laboral. Recuperado de: <https://fococonsultores.es/indicadores-clave-para-medir-el-clima-laboral/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral

Factores		Siempre 4	Casi siempre 3	Rara vez 2	Nunca 1
<b>Motivación</b>					
1	¿Realiza su tarea con agrado?				
2	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
3	¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
4	¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
5	¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
<b>Comunicación</b>					
6	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
8	¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
10	¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
11	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
<b>Compensaciones</b>					
12	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
13	¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
14	¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				
15	¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
16	¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
<b>Liderazgo</b>					
17	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				
18	¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19	¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20	¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
21	¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
<b>Condiciones de trabajo</b>					
22	¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				
23	¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
24	¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				
25	¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				
26	¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				
27	¿Le causa estrés su trabajo?				

## Anexo 2. Cuestionario de Productividad

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

<b>VARIABLE II: PRODUCTIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Talento humano</b>					
21. Todos los días tengo buena actitud con el cliente					
22. Mantengo buen comportamiento a pesar de estar cansado					
23. Participó activamente en procesos de mejora					
24. Tengo buena disposición en ayudar a mis compañeros					
25. Me preocupo porque todos los compañeros cumplan sus metas individuales					
26. Me intereso en cumplir con los objetivos grupales antes que los individuales					
<b>Dimensión: Maquinaria, equipo y materiales</b>					
27. Cuento con los equipos necesarios para realizar mis funciones					
28. Las maquinarias, equipos y/o materiales que utilizo son de calidad y siempre funcionan correctamente					
29. Recibo capacitación para el uso de las maquinarias y equipos					
30. Tengo interés en aprender a utilizar los equipos disponibles para el trabajo					
31. Sé utilizar correctamente las máquinas y equipos disponibles para el trabajo					
32. Me intereso por usar eficientemente los equipos y materiales					
<b>Dimensión: Organización de trabajo</b>					
33. El puesto de trabajo en el que estoy me permite desarrollar eficientemente todas las labores encomendadas					
34. Mis aptitudes, conocimientos y habilidades siempre están acorde a las características del puesto en el que me encuentro					
35. Tengo mi manual de funciones y procedimientos					
36. Tengo una buena relación con mis compañeros de la misma área					
37. Mis compañeros del área y yo nos preocupamos y apoyamos entre sí para alcanzar objetivos colectivos antes que individuales					
38. Acepto con buen ánimo las decisiones que con mis compañeros tomamos en grupo					