



Universidad Autónoma de Querétaro



Facultad de Contaduría y Administración

**“El clima laboral como factor influyente en la productividad en una empresa de
tratamientos térmicos”**

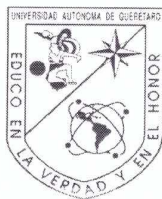
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta

María Concepción Martínez Quintana

Santiago de Querétaro, Enero 2020.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**El clima laboral como factor influyente en la productividad en una empresa de
tratamientos térmicos**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

María Concepción Martínez Quintana

Dirigido por:

Dr. Martín Vivanco Vargas

Co-dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dr. Martín Vivanco Vargas

Presidente

Dra. Ma. Luisa Leal García

Secretario

M. en A. María Elena Díaz Calzada

Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas

Suplente

Mtra. Martha July Mora Haro

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Enero 2020.

México

*Consejo
Patronal*

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar la relación que existe entre un buen clima laboral y su impacto en la productividad. Para llevar a cabo esta investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert ordinal al total de la población que labora en las diferentes áreas de la empresa. Cabe destacar que dentro de la población existen personas con diferentes características sociodemográficas como edad, sexo, escolaridad, antigüedad en la organización entre otros. En los resultados, se comprobó la hipótesis con un coeficiente de correlación de 0.85 lo que significa que existe una correlación alta entre las variables analizadas, por eso se concluye que la empresa tiene diversas áreas de oportunidad para mejorar sus estándares de productividad a partir de la toma de acciones que favorezcan un clima laboral sano, se recomienda un mayor involucramiento y acercamiento a su personal por parte de las principales jefaturas.

(**Palabras clave:** Clima laboral, productividad).



Dirección General de Bibliotecas

ABSTRACT

This paper aims to identify the relationship between a good working environment and its impact on productivity. To carry out this research, a non-experimental, field, descriptive, transversal and correlational method was chosen. A questionnaire with an Ordinal Likert scale was applied to the total population that work in the different areas of the company. It is important to notice that within the population there are people with different sociodemographic characteristics such as age, sex, schooling, seniority in the organization among others. In the results, the hypothesis was tested with a correlation coefficient of 0.85 which means that there is a high correlation between the analyzed variables, so it is concluded that the company has several areas of opportunity to improve its productivity standards from the decisions that benefit a healthy working environment, it is recommended greater involvement and approach to the staff by the main leaderships.

(Keywords: Working environment, productivity).



Dirección General de Bibliotecas

DEDICATORIAS

A Dios por la vida que me regaló y por todas las oportunidades y bendiciones recibidas.

A mi familia por exhortarme a continuar con mi superación profesional y personal.

A mis maestros que influenciaron con sus experiencias y conocimientos en la culminación de mis estudios y en especial a la Dra. Mapunto porque sin ella no hubiera hecho posible esto.

A mis amigos por motivarme y apoyarme y sobretodo aceptarme tal como soy.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro por haberme permitido cursar la Maestría en Administración con área terminal en Alta Dirección.

A mis compañeros por compartir en cada clase conocimientos y experiencias

A todas las personas que de alguna forma participaron en la realización de esta investigación.

A mi Director de Tesis el Dr. Martín Vivanco Vargas por el apoyo recibido para lograr concluir este proyecto.

A la empresa Tratados Técnicos SA de CV, organización que me permitió llevar a cabo el proyecto de tesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE

página

Resumen

¡Error! Marcador no definido.

Abstract

¡Error! Marcador no definido.

Dedicatorias

iii

Agradecimientos

iv

Índice

v

Índice de figuras

vii

1.INTRODUCCIÓN

1

2.MARCO TEÓRICO

3

2.1. Antecedentes

3

2.1.1. Definición del clima laboral

6

2.1.2. Productividad

14

2.1.3. Recompensa

18

2.1.4. Productividad Laboral

22

2.2 Características de la empresa

27

2.3. Investigaciones relacionadas

32

3.CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

41

3.1. Justificación

41

3.2. Planteamiento del Problema

41

3.3. Objetivos

42

3.3.1. Objetivo general

42

3.3.2. Objetivos específicos

42

3.4. Definición del universo

43

Dirección General de Bibliotecas UAQ

3.5. Definición de variables	43
3.6. Hipótesis	43
4.METODOLOGÍA	44
4.1. Diseño no experimental	44
4.2. Tipo de estudio	44
4.2.1. Diseños transeccionales descriptivos	45
4.2.2. Diseños transeccionales correlacionales-causales	46
4.3 Instrumento	46
4.4 Procedimiento	47
4.5 Procesamiento de la información	47
5.RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
5.1. Características de la muestra	48
5.2. Resultados de la variable Clima laboral	52
5.3. Resultados de la variable Productividad	57
5.4. Análisis de los resultados	62
5.5. Comprobación de hipótesis	63
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	66
APÉNDICE	69

ÍNDICE DE FIGURAS	página
Figura 1 Crecimiento de la productividad laboral	25
Figura 2 Organigrama de la empresa de estudio	29
Figura 3 Sexo	48
Figura 4 Edad	48
Figura 5 Estado civil	49
Figura 6 Escolaridad	49
Figura 7 Dependientes económicos	50
Figura 8 Turno de trabajo	50
Figura 9 Nivel económico	51
Figura 10 Antigüedad en la empresa	51
Figura 11 Tu jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de su personal a cargo	52
Figura 12 Existe comunicación entre departamentos para resolver los problemas que se presentan	52
Figura 13 La iluminación, el ruido y la limpieza en tu espacio de trabajo es adecuada	53
Figura 14 Por decisión propia te ves trabajando en esta empresa por los próximos 2 años	53
Figura 15 La alta dirección de tu empresa trabaja y se esmera por conseguir que esta sea cada día mejor	54
Figura 16 La retribución que recibes es justa respecto a tus labores diarias	54
Figura 17 Tu organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar tu trabajo y los aplica	55

Figura 18 Se realizan actividades culturales o de esparcimiento con la finalidad de mejorar la convivencia entre tú y tus compañeros por parte de la empresa.	55
Figura 19 Cuentas con los recursos materiales, equipo e infraestructura adecuado para realizar bien tu trabajo	56
Figura 20 En tu organización la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.	56
Figura 21 Tu jefe inmediato te permite participar en la planificación de tu propio trabajo.	57
Figura 22 Te otorgan algún reconocimiento especial por tu buen desempeño laboral	57
Figura 23 Tu jefe periódicamente evalúa tu desempeño y trabaja contigo para mejorar en aquellos puntos débiles.	58
Figura 24 La empresa te apoya para el cumplimiento de las metas de productividad	58
Figura 25 La capacitación que recibes es apropiada y actualizada al puesto que desempeñas	59
Figura 26 Se te difunden las metas y objetivos de la organización	59
Figura 27 Tu empresa involucra a los empleados en las metas productivas	60
Figura 28 La medición de las metas son justas y equitativas	60
Figura 29 Se brinda retroalimentación sobre la productividad alcanzada	61
Figura 30 Los colaboradores de la empresa cumplen el horario tanto en la hora de llegada como de salida	61
Figura 31 Correlación entre clima laboral vs productividad	63

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si un buen clima laboral influye en la productividad de una organización. Al hablar de clima laboral nos referimos a los elementos o condiciones físicas, ambientales, psicológicas en las que viven y trabajan los empleados, las cuales deben ser dignas y conllevar a la satisfacción, motivación y rendimiento laboral.

Se busca obtener una serie de propuestas a una situación que se ha estado observando en la organización relacionada con la satisfacción, motivación, ambiente y por otra parte la productividad.

El factor humano es el pilar de las organizaciones, sin embargo, cuando estos no se sienten parte de la empresa su rendimiento es menor y por ende la productividad tiende a disminuir; cuando se percibe una carencia de justicia donde las cargas de trabajo y las remuneraciones son desiguales, una falta de motivación, y el poco o nulo reconocimiento provoca que el personal no se sienta lo suficientemente comprometido con las metas y objetivos propuestos.

Para entender el impacto que el clima laboral actual está teniendo en la productividad se elaboró un cuestionario con escala Likert el cual se aplicó a todo el personal activo, después de realizar la aplicación del cuestionario se analizaron los resultados obtenidos, los cuales arrojaron que existe una alta correlación entre las variables de clima laboral y productividad con lo cual podemos comprobar la hipótesis propuesta en la investigación.

Derivado de lo anterior se recomienda a los directivos de la empresa involucrar más a sus empleados en actividades que deriven en mejores condiciones laborales y por ende en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la organización mediante el mejoramiento de instalaciones, asignación de áreas de

trabajo limpias e iluminadas con niveles de ruido aceptables, difusión de información, implementación de canales de comunicación efectivos y mejoramiento de relaciones interpersonales.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

¿Qué ocurre con las personas dentro de una organización? ¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los individuos? ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas? y ¿Cómo afecta el desempeño de las personas en la eficacia de la organización?, son en general interrogantes que han dado origen a las bases teóricas del comportamiento organizacional, y que por lo mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

La preocupación por el hombre y sus relaciones sociales tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación *in extremis* de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales.

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato 1994. 136).

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus

convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández y Rodríguez 1994, 139).

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él (Ganga, 2015).

Considerando lo expresado en forma *a priori*, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta

con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta (Ganga, 2015).

En caso contrario un individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un coctel donde difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad (Ganga, 2015).

De lo antes mencionado se puede aseverar que el trabajo en equipo, las reuniones con fines informativos acerca de lo que la organización espera de sus miembros, la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y las presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas (Ganga, 2015).

En todo caso, es innegable y necesario reconocer la existencia de muchos estudiosos, académicos y/o investigadores que han aportado claridad y profundidad a los tópicos que se han estado analizando; comenzando por Lewin, Argyris, Halping y Croft, Forehand y Gilmer, Litwing y Stringer, Tagiuri; a partir de los años 60 y 70.

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales.

Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización.

2.1.1. Definición del clima laboral

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

De acuerdo a la Teoría de Campo de Kurt Lewin, el comportamiento de un individuo no depende ni del pasado ni del futuro sino de los hechos y acontecimientos actuales y de cómo los percibe, es decir, su espacio vital, el cual se trata de un espacio subjetivo, propio, que recoge la forma en la que miramos el mundo, con nuestras aspiraciones, posibilidades, miedos, experiencias y expectativas. Además, este campo cuenta con algunos límites, establecidos especialmente por las características físicas y sociales del entorno (Muelas, 2019)

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización (Álvarez, 1992)

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo (Álvarez, 1992).

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El *clima laboral* refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Otra definición es la que entrega Forehand y Gilmer (1964), quienes definen *clima laboral* como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.

En 1968, el teórico Tagiuri, define *clima laboral* como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en sus conductas, y que puede ser

descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización (Keith y Newstrom 1991, 54).

Otros autores que definieron *clima laboral* en 1968, fueron Litwin y Stringer, para quienes el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

El *clima laboral* se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad, división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros, lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización.

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al *clima laboral*, haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong 1991, 54).

De ahí que actualmente el “clima laboral” se concibe como el resultado de una evaluación a la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones reales en que se desenvuelven, pudiendo en una organización existir

tantos climas organizacionales como posiciones que los individuos tienen en ella (Ganga, 2015).

Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.
 - a. *Iluminación.* Se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar.

Un sistema de iluminación debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Ser suficiente como para que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
2. Distribuir la luz de forma constante y uniforme, de modo que evite la fatiga de los ojos, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz y sombra y los de claros y oscuros.
 - b. *Ruido.* Se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

1. Intensidad del sonido.
2. Variación de los ritmos o irregularidades.
3. Frecuencia o tono de los ruidos.

c. *Temperatura.* Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura.

Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas como es el caso de la proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc., en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección

d. *Humedad.* Es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos.

Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco.

Seguridad laboral

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera

Aun cuando se trate de un desafío, un trabajo en una pocilga no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del trabajo también debe ser satisfactorio. Los empleados pueden obtener una satisfacción de su trabajo a partir de varios factores no financieros, los cuales se exponen a continuación.

Políticas sólidas

Una política es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas.

- Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad y la cantidad del trabajo.
- Crear y mantener buenas condiciones de trabajo; proporcionar el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.
- Dar empleo a las personas sin importar su raza, sexo, color, origen nacional o edad.
- Motivar a los empleados para que mejoren sus habilidades participando en aquellos programas educacionales o de capacitación que estén disponibles.

- Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización. Las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas alejan a las personas.

Retroalimentación

Información que reciben los empleados acerca de qué tan bien han realizado un trabajo. Describir el ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.

Empleados competentes

Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente con sinergia. La sinergia consiste en una acción cooperativa de dos o más personas que trabajan juntas para lograr más de lo que cada una podría hacer por su cuenta.

La resolución de problemas en forma conjunta con frecuencia es emocionante cuando los compañeros de trabajo también son competentes.

Colegas agradables

Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en un grupo de trabajo se necesita a menudo de individuos con antecedentes diversos. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en términos de valores y metas comunes.

Símbolos de estatus adecuados

Los símbolos de estatus son reconocimientos organizacionales que pueden tomar muchas formas, como el tamaño y la ubicación de la oficina, el tamaño y la calidad

del escritorio, la cercanía del espacio privado de estacionamiento a la oficina, la alfombra de la oficina y el título del puesto de trabajo.

Condiciones de trabajo

La definición de las condiciones de trabajo se ha ampliado considerablemente a lo largo de los años. En la actualidad, el aire acondicionado y la existencia de un lugar de trabajo razonablemente seguro y saludable se consideran aspectos necesarios.

Otro factor de importancia creciente es la flexibilidad o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados (Waynemony, 2010).

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña.

Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo.

La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo. No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes.

El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

- Salida: Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

La satisfacción en el trabajo y el ausentismo: Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación.

La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados: La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente (Robbins 2009)

2.1.2. Productividad

Una responsabilidad profesional de los gestores y administradores es hacer más productivas y competitivas a las empresas; sin embargo, para comprender la función

de la administración en las empresas es necesario conocer antes los términos productividad y competitividad.

La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados.

Para calcular la productividad se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Productividad} = \text{Producto/Insumos}$$

Si se produce más con el mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción con un precio inferior, la sociedad en conjunto se beneficia, porque una mayor productividad, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), posibilita elevar el nivel general de vida mediante:

- a) mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor;
- b) mayores ingresos reales;
- c) mejores condiciones de vida y de trabajo, con una menor jornada de trabajo;
- d) en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La actividad de los agentes económicos requiere una infraestructura que favorezca un desarrollo empresarial competitivo en los ámbitos micro, macro y global.

Esta infraestructura consta de:

- Gobierno federal, estatal y municipal. Organismos públicos que se encargan de promover y facilitar el desarrollo de las empresas: telecomunicaciones, trámites, comercio exterior, inversiones extranjeras, política fiscal, seguridad jurídica, financiamiento, registro de la propiedad industrial, marcas, patentes, marco normativo ágil, promoción del país, aspectos propios de un plan de desarrollo.

- Instituciones de educación superior. Diferentes modalidades de instituciones educativas que forman profesionales de distintas disciplinas, vinculadas a los sectores productivos y acordes a los planes generales y sectoriales de desarrollo.
- Centros de investigación públicos y privados. Parques industriales, incubadoras de negocios, organismos empresariales.
- Instituciones financieras. Bancos, aseguradoras, casas de bolsa, casas de cambio y otras instituciones que brindan apoyo crediticio y de inversiones para apoyar al sistema empresarial.
- Servicios logísticos. Diferentes modalidades del transporte: marítimo, aéreo, ferroviario, carretero, así como bodegas y almacenes, telecomunicación y aduanas (Hernandez, 2011)

Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Es eficiente si lo hace a bajo costo. Una empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades de ventas y la producción por hora de trabajo.

Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. Porque en ese tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización.

En resumen, una de las preocupaciones principales del CO es la productividad. Queremos saber cuáles son los factores que influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización en su conjunto.

Ausentismo

Se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. Obviamente, es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

¿Todas las ausencias son malas? Es probable que no. Aunque la mayoría de faltas tienen un efecto negativo en la organización, hay situaciones en las que ésta se beneficia porque un empleado no vaya a trabajar en forma voluntaria.

Rotación

Es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Por supuesto, todas las organizaciones tienen cierta rotación.

Si son las personas “correctas” las que dejan la organización, la rotación es, en realidad, positiva. Crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades

para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización.

Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

La definición de conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo (también llamada comportamiento antisocial o incivildad en el lugar de trabajo) es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.

En este contexto, ¿cuáles son las normas organizacionales? Son políticas de la compañía que prohíben ciertos comportamientos, como robar, por ejemplo. Pero también son reglas no escritas que se comparten ampliamente, como no escuchar música a volumen alto en el sitio de trabajo (Robbins, 2009).

2.1.3. Recompensa

Se refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. La cual suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea.

Una recompensa también puede ser algo simbólico y no material. Ya sea material o espiritual, los seres humanos solemos movernos esperando una serie de resultados definidos, aunque no siempre seamos conscientes de ello; buscamos una recompensa en todo lo que hacemos, tanto en las acciones altruistas como en las egoístas, ya que es a través de esta devolución que podemos poner fin a un proceso y dar un paso adelante.

Esta necesidad de obtener una recompensa no debe malinterpretarse. Esperar algo, material o no, a cambio de nuestro esfuerzo no significa que nuestras

intenciones sean retorcidas o que carezcan de sinceridad: si observamos la vida con detenimiento, ninguna acción, ningún fenómeno tiene lugar sin un fin determinado.

Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño – y a mejorarlo aún más - es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero pareció por un trabajo bien hecho. La motivación es aún más fuerte cuando el reconocimiento da lugar a una historia que el empleado puede contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.

En su libro 1001 formas de recompensar a los empleados Bob Nelson señala que hay varios tipos de recompensas y que recompensar un comportamiento que se requiere mantener, da buenos resultados. En el ambiente empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importantes que nunca, por varias razones:

- A. Los gerentes disponen de menos maneras de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. Deben funcionar cada vez más como capacitadores para influir indirectamente sobre sus empleados.
- B. A los empleados se les pide, de manera creciente, que hagan más y de un modo más autónomo. Al haber menos control, los gerentes necesitan crear ambientes de trabajo positivos y estimulantes.
- C. En tiempos de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz y poco costosa de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Diversos estudios indican que los empleados ven en el reconocimiento personal algo más estimulante que el dinero. Sin embargo, es raro el gerente que se esfuerce sistemáticamente en dar simplemente las gracias a sus empleados por cumplir bien

una tarea, sin mencionar que no se les ocurre algo novedoso para recompensar los logros de sus trabajadores.

El principal motivo por el cual los gerentes no recompensan o reconocen más frecuentemente los logros de sus empleados es que les falta tiempo y creatividad para imaginar cómo hacerlo.

Así entonces, los trabajadores están conscientes de que el reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado.

Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño, y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. La motivación es más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.

Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son:

- Adecuar la recompensa a la persona. Se comienza con las preferencias personales del individuo; recompensar de una forma que para la persona sea satisfactoria.
- Adecuar el premio a lo logrado. El refuerzo eficaz de un buen desempeño debe tener en cuenta cuánto significa lo que logró el empleado.
- Ser oportuno y específico. Las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible después que se logre el desempeño o resultado esperado.

Existen Recompensas Informales, Recompensas por Acciones y Logros Específicos y Recompensas Formales.

Las Recompensas Informales significan algo espontaneo, es decir son aquellos premios otorgados por iniciativa del gerente, sobre la base del desempeño. Las siguientes son algunas de estas recompensas:

- Reconocimiento sin costo.
- Reconocimiento de bajo costo.
- Actos de reconocimiento.
- Reconocimiento público, recompensas sociales.
- Comunicación.
- Tiempo libre.
- Dinero, sustitutos del dinero.

Las Recompensas por acciones y logros específicos:

- Recompensas para empleados excepcionales.
- Premios a la productividad y a la calidad.
- Premios a las sugerencias de los empleados.
- Recompensas por servicio al cliente.
- Premios por lograr objetivos de ventas.
- Recompensas para equipos.
- Recompensas por asistencia y por seguridad.

Las Recompensas Formales:

- Programas de nivel múltiple, sistemas de puntuación.
- Concursos.
- Educación, desarrollo personal, automejoramiento.
- Ascensos, responsabilidades, notoriedad.
- Acciones, sentido de propiedad.
- Aniversarios del empleado, aniversarios de la empresa (Nelson, 1996).

2.1.4. Productividad Laboral

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la productividad laboral puede dividirse en dos; en el caso de los sectores que generan bienes, la productividad es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. Para las actividades terciarias, la productividad guarda relación con los ingresos obtenidos a través de los factores de producción.

La productividad laboral puede calcularse mediante la relación entre la producción obtenida y el trabajo aplicado en determinado tiempo dentro del proceso de producción.

Mientras la producción sea mayor que el trabajo incorporado, la productividad laboral también lo será; esto traerá beneficios a las unidades económicas, ya que estarán optimizando recursos al momento de producir. Es decir, harán más con menos, y el trabajo será eficiente.

Es importante que las empresas conozcan su productividad laboral a través del rendimiento de sus trabajadores, y utilicen esta como una variable óptima para compararse con la competencia. Si una empresa tiene una alta productividad laboral, podrá lograr incrementar sus ingresos y, en consecuencia, los salarios, esto sin ejercer presiones en sus precios.

Un estudio realizado por el Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. (CIDAC) especifica que la productividad de un mexicano es de alrededor del 19 por ciento de la de un trabajador irlandés, 23 por ciento de la de un francés, y un tercio de la productividad de un español. De lo anterior se deriva que, por ejemplo, para el caso de Irlanda, ¡se necesitan cinco mexicanos para igualar la producción de un solo irlandés!

De los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México se ubica en los últimos lugares en cuanto al crecimiento de la productividad y el ingreso per cápita.

Según datos de esta misma organización, si comparamos a México con otros países como Alemania, Corea del Sur, Japón, entre otros, en el periodo de 1991 a 2009, mientras que los demás países presentan una tendencia a la alza en la tasa de crecimiento de la productividad laboral, México se encuentra con tasas de crecimiento muy cercanas a cero, y en algunos casos negativas.

La baja productividad es sinónimo de una economía que no es sana, por lo que debemos entender la importancia de incrementar la productividad mexicana en la dinámica actual, en donde la innovación y las tecnologías de la información avanzan constantemente junto con la globalización.

Para que una organización pueda elevar su productividad laboral, es necesario que esté integrada por colaboradores con los perfiles idóneos, y, además, que la institución los capacite para que se mantengan en constante innovación. Sin duda, esta inversión en capital humano es fundamental para que las organizaciones sigan funcionando y puedan cosechar sus frutos.

La productividad es una importante herramienta para el crecimiento económico, y el punto de partida para una economía más sana. Invitamos a los empresarios a que estén alertas ante esta variable y conjunten sus esfuerzos para elevar su productividad, debido a que es un aspecto esencial para ser competitivos (Reyes, 2009).

2.1.5. La productividad laboral de México, estancada frente otros países de la OCDE: #SemáforoEconómico

La productividad laboral de México está estancada, pues se mantuvo sin cambios en el cuarto trimestre de 2017 respecto al anterior y en comparación con el cuarto trimestre de 2016 decreció un 0.1 % anual, de acuerdo con el último Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE).

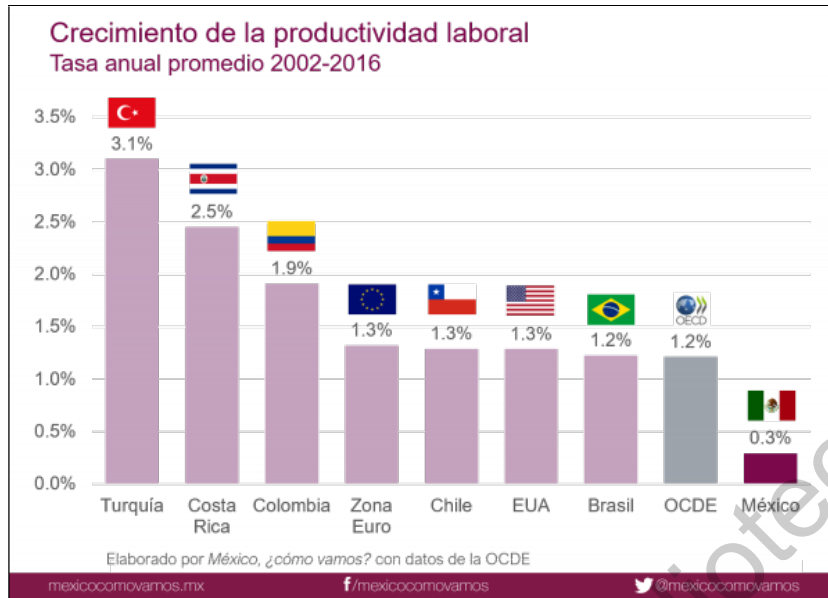
Por ese motivo el #SemáforoEconómico, realizado por la organización México, ¿cómo vamos? está en rojo, sin embargo, ofrece una serie de propuestas para tratar de revertir el rezago en productividad laboral.

La productividad laboral representa la relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y el número de horas trabajadas. De acuerdo con la medición, cuando la economía crece por encima del crecimiento de las horas trabajadas, significa que la productividad de los trabajadores aumentó y fueron más eficientes.

En los últimos años, el crecimiento de las horas trabajadas totales en la economía ha sido consecuencia de un mayor número de personas que se incorporan al mercado laboral, detalla el #SemáforoEconómico, pues entre el cuarto trimestre de 2016 y el cuarto trimestre de 2017, el número de horas trabajadas totales pasó de 26 mil 300 millones a 26 mil 710 millones de horas. Sin embargo, el número de trabajadores aumentó en 742 mil personas.

La evaluación de México, ¿cómo vamos? explica que aunque la economía mostró tasas de crecimiento positivas al cierre del 2017, éstas no se tradujeron en un crecimiento económico considerable.

Figura 1. Crecimiento de la productividad laboral



Fuente: Animal político (2018).

La figura 1 muestra con datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que la productividad laboral en México tuvo un crecimiento de 0.3 % promedio anual entre 2002 y 2016, lo cual se encuentra muy por debajo del promedio anual de los países miembros donde el crecimiento fue de 1.2 %.

La falta de un crecimiento sostenido en la productividad laboral del país se explica por diversas razones. En primer lugar, la productividad laboral nacional es un reflejo de la amplia disparidad regional en México. La productividad laboral en la Ciudad de México es 4.5 veces superior a la que se observa en Oaxaca y Chiapas, por lo que a nivel agregado, el dinamismo en los estados del norte y Bajío es contrarrestado por aquellos localizados principalmente en el sur, donde la productividad no solo es baja, sino que se mantiene constante e incluso decrece, detalla la organización.

También destaca las grandes diferencias en la productividad laboral dependiendo de la actividad económica que se analice, pues mientras la productividad en las actividades primarias y terciarias creció 1.6 % y 1.3 % anual respectivamente durante el último trimestre del año pasado, la productividad laboral de las actividades secundarias tuvo una caída de 3.3% anual.

Debido a estas condiciones, el crecimiento de la productividad laboral en México se ha rezagado, señala el #SemáforoEconomico.

Al comparar el crecimiento en la productividad mexicana contra otros países con desarrollo similar, los resultados también son preocupantes. En Turquía, Colombia y Brasil la productividad laboral creció 3.1 %, 1.9 % y 1.2 % promedio anual respectivamente en el mismo periodo.

Pese a este panorama, la evaluación considera que existen acciones que pueden implementarse en diversos frentes para mejorar la productividad laboral. En el reciente reporte publicado por la OCDE *Getting it Right: Prioridades estratégicas para México*, la organización detalla algunas iniciativas:

Inversión extranjera

Fundamental para impulsar el crecimiento de la productividad por la adopción de tecnología que usualmente conlleva. “En este sentido, y dado el actual escenario en el cual Estados Unidos ha implementado una reducción en la tasa de impuesto corporativo, mientras la tasa impositiva a personas morales en México está muy por encima del promedio de la OCDE – 30 % frente a 25 % – se deben considerar alternativas fiscales para atraer inversión y evitar que México pierda competitividad fiscal”, detalla el reporte.

La rápida urbanización en México

Esto se ve como una oportunidad para promover la aglomeración de industrias en regiones actualmente rezagadas y para construir políticas urbanas que contemplen el desarrollo de viviendas junto con todos los servicios necesarios para una buena calidad de vida.

Reformas estructurales

El informe destaca la importancia de continuar y reforzar estas reformas, pues “la mejora en la calidad de la educación y la atracción de inversiones privadas en el sector energético, antes exclusivo para el sector público, son dos de los pilares más importantes que tendrán un impacto en el capital humano y físico de México, y que repercutirán en la productividad laboral de largo plazo”.

2.2. Características de la empresa

2.2.1. Antecedentes

Tratados Técnicos S.A. de C.V., fue fundada en la ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro el 12 de Junio del año 2003 por la sociedad de “Tecnología en Tratamientos Térmicos” Ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y “Sociedad Anónima Metalográfica”, ubicada en Barcelona, así como MCG ubicada en Vitoria, España.

Actualmente Tratados Técnicos SA de CV pertenece al Grupo Tecnomex Tecnotrat México S. de R.L. de C.V., grupo compuesto por 8 empresas, 5 de ellas del ramo metal mecánico, dedicadas a diferentes procesos los tratamientos térmicos, coating, fundición de acero inoxidable, entre otros, dicho corporativo se encuentra localizado en Monterrey Nuevo León.

2.2.2. Misión

Somos una empresa de servicios de TRATAMIENTO TÉRMICO, TERMOQUÍMICOS Y RECUBRIMIENTOS de partes metálicas, enfocados a brindar productos de calidad a nuestros clientes, con un compromiso en el cumplimiento de los requerimientos internos y externos de partes interesadas, mediante personal comprometido y competente, asegurando en nuestras organizaciones sistemas de gestión de calidad para asegurar la mejora continua.

2.2.3. Visión

Ser una empresa líder en servicios de TRATAMIENTO TÉRMICO, TERMOQUÍMICOS Y RECUBRIMIENTOS a nivel nacional, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes y partes interesadas, garantizando su satisfacción en productos y servicios mediante el desarrollo de nuestros empleados e implementando sistemas de gestión de calidad que aseguren la estandarización a nuestros procesos y la calidad de nuestros productos.

2.2.4. Valores

Responsabilidad

Una persona responsable es capaz de responder y enfrentar con inteligencia, esfuerzo, interés, creatividad y convencimiento las situaciones que se le presentan en la vida de acuerdo con su edad y actividad, por ejemplo, lo que se le solicita en la escuela, en el ambiente familiar o en su trabajo, siempre que esa solicitud sea razonable y respetuosa.

Enfoque al cliente

El enfoque principal de la gestión de calidad es satisfacer la necesidad de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas

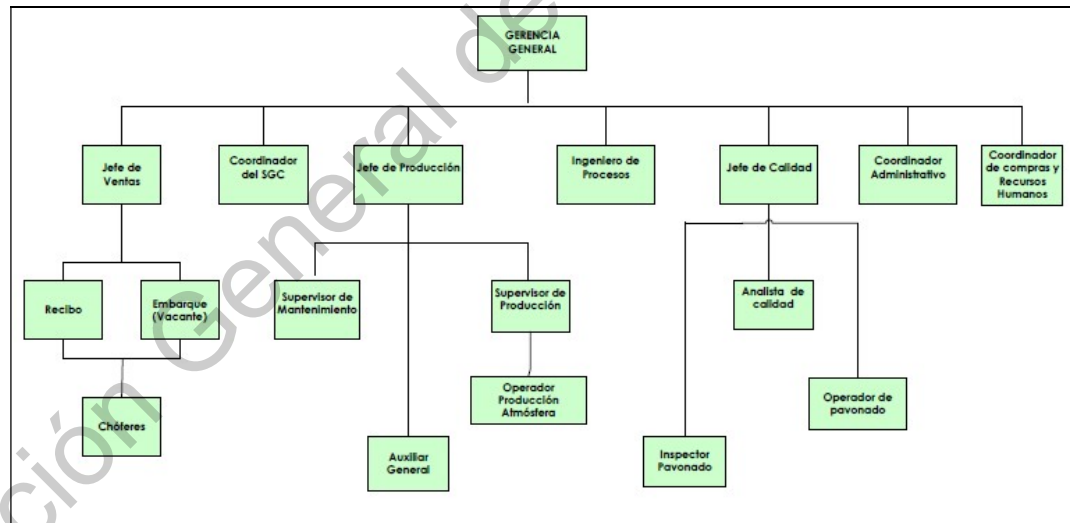
Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo se trata de un conjunto de personas que están organizadas de una forma determinada, que se agrupan con la finalidad de alcanzar una meta o un objetivo común para todos los integrantes.

Seguridad

La seguridad es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida, es un valor personal que se vive y esto lo identificamos en el comportamiento entre personas. Observando a nuestro personal cotidianamente podríamos distinguir entre lo que es correcto (seguro) o lo que es incorrecto (inseguro) dicha relación hace generar los peligros que puedan generar riesgo para todos, o bien mantenernos bajo el control de dichos riesgos.

Figura 2. Organigrama de la empresa de estudio



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Empresa 2019).

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar el organigrama tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, etc.

Nuestro organigrama, ver figura 2 se encuentra estructurado bajo un esquema departamental por funciones donde cada departamento conoce sobre su proceso y esto es consecuencia de que actualmente la organización es pequeña y cuenta con servicios definidos y clientes diversos.

2.2.5. Política de calidad

En Tecnotrat, Tratecno y TS Tecno brindamos servicios de tratamientos térmicos, termoquímicos y recubrimientos a partes metálicas a través del cumplimiento de los objetivos y un sistema de gestión de calidad con enfoque en gestión de riesgos, cumpliendo con los requerimientos del cliente y partes interesadas, con personal competente comprometido con la mejora continua de nuestros procesos.

2.2.6. Objetivos organizacionales

a. De calidad

- Incrementar las ventas 5% anual
- Mantener la satisfacción al cliente mínimo 86%
- Mantener el nivel de producto no conforme debajo del 4% de la producción total

b. De desempeños de los procesos

1. Cumplimiento de indicadores al menos en 90%
2. Disminuir a 2 el número de recurrencias de acciones correctivas.
3. Obtención de la Eficacia de acciones correctivas realizadas en 90%
4. Implementación de 5 mejoras o mas
5. Obtener 85% en difusión de política de calidad
6. Mantener el ausentismo por debajo del 10%
7. Cumplir el programa de capacitación en 90%
8. Tener 0% de Accidentes incapacitantes

9. Tener la rotación del personal por debajo del 5%
10. Mantener el cumplimiento de órdenes de compra a tiempo en 85% mínimo
11. Mantener proveedores con evaluaciones de 7.5 mínimo
12. Cumplir con el 90% de las ordenes de trabajo y programa de mantenimiento preventivo
13. Cumplir con el 90% de las solicitudes de GTI
14. Tener el programa de calibraciones cumplido en 95%
15. Liberar solicitudes de cambio a documentación en 5 días
16. Mantener índice de cobranza mínimo en 80%
17. Mantener por debajo del 7% los errores en hojas de ruta
18. Mantener por debajo del 1.4% los rechazos internos
19. Mantener por debajo del 1% los rechazos externos
20. Disminuir el número de cancelaciones de facturas por queja de clientes del 8%

Una de las debilidades que tiene nuestra organización es el hecho de no considerar a sus colaboradores como parte importante en la realización de sus objetivos y se olvida que estos son el reflejo de los valores, la calidad y el servicio que se otorga a los clientes.

Derivado de las demandas de los clientes en temas de certificación de calidad se ha empezado a tratar de implementar objetivos enfocados a retener a los empleados, sin embargo, no se ha tomado con la seriedad suficiente para realizar cambios o bien justificarlos a la dirección general del corporativo.

2.3. Investigaciones relacionadas

2.3.1. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización (Olaz, 2013).

2.3.2. Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo

Como lo expone López (1993), no se tiene un concepto específico sobre el clima laboral dentro de las organizaciones, pero hace 60 años, el mismo López recalca, que Lewin (1951) en *Field theory in Social Science*, indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. Cuando un empleado baja notoriamente su rendimiento laboral es porque quizá está atravesando por una situación de inconformidad o alguna serie de problemas. Y es allí donde debe preocuparse la empresa por el bienestar del sujeto Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2013) definen al clima laboral como el “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

El departamento de Talento Humano de las empresas debe velar por los derechos de los trabajadores y hacer comprender a los empleadores que gracias a sus empleados la empresa surge. Se conoce que los directivos no siempre buscan el bienestar común, sino únicamente el personal, pero es allí donde interviene éste departamento, haciendo lo posible para que cambie la percepción de los mandos superiores respecto a lo que se cree que ocurre y lo que en verdad sucede.

Para un buen clima laboral hay que considerar un buen ambiente físico donde el empleado se sienta cómodo con su infraestructura, esto también servirá para otorgar una buena atención al cliente, también debe estar acompañado por un ambiente social agradable donde se maneje el compañerismo y se destaque el trabajo en equipo, dejando la competitividad para con otras empresas.

La innovación es una parte fundamental que debe ser practicada diariamente debido a que la rutina hace que decaiga la productividad del empleado, algo muy importante que hay que recalcar es el cumplimiento de los salarios, cuando hay inconformidad respecto al sueldo los empleados se desmotivan y empiezan a desencadenarse muchos problemas que influyen en otros trabajadores, llegando a afectar gravemente la empresa.

El clima empresarial es un canal a través del cual pasan los hechos objetivos (organización, reglas, códigos de trabajo, seguridad), estos por lo tanto evalúan el clima organizacional que se percibe, la forma en que se mide la organización. Litwin y Stringer (citado por Solarte, 2009) mencionan que “los efectos subjetivos, percibidos desde el sistema formal”, guardan estrecha relación con las formas directas de establecer lazos de comunicación (Jiménez, 2016)

2.3.3. Liderazgo y su relación con el clima laboral

En el caso del liderazgo se maneja la siguiente definición: "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas", "es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas u objetivos en una situación determinada".

Se evocan otros modelos de liderazgos, el Modelo del Enfoque de la Ruta-Meta en el Liderazgo fue formulado por Martin G. Evans y Robert J. House, y subraya el papel del líder para aclararle a sus subalternos cómo pueden obtener magníficos resultados.

El liderazgo está relacionado de manera directa a la gestión de dirección. Esta se describe como el arte de hacer que las cosas se hagan. Algunos autores la han caracterizado como una serie de roles o funciones a desempeñar como: roles de relación, roles informativos y roles de decisión: asignación de recursos, solución de conflictos, entre otros (Armentos, 2018).

2.3.4. El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional

El compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso. El estudio muestra las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. Los hallazgos señalan que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el compromiso institucional.

En este orden de ideas, es importante identificar la relación de dependencia existente entre el clima laboral imperante y el compromiso de los colaboradores para así poder identificar si los beneficios que proporciona tanto el clima laboral favorable como un alto compromiso muestra aplicación en la cultura de trabajo en las instituciones de educación superior mexicanas; identificar en cuál grado o nivel y, en consecuencia, contar con los elementos y conocimientos necesarios para proporcionar opciones de intervención que formulen un clima laboral adecuado para el crecimiento del compromiso (Domínguez, 2013)

2.3.5. La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003). La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández Ríos & Sánchez, 1997).

2.3.6. Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa

Medición de la productividad del valor agregado

La productividad se puede medir de forma física o por valor agregado; el primero se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa, y el segundo al valor económico creado a través de una serie de actividades (SENA et al, 2003). Del éxito en el mejoramiento de la productividad en las industrias japonesas y otros países, se deriva del concepto de valor agregado, el cual explica cómo lograr que las ganancias en la productividad sean mayores mediante la cooperación mutua entre los cuadros directivos y los trabajadores (SENA et al, 2003). “La productividad es la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado...debe mantener un balance con la rentabilidad” (Shimizu et al, 2001). En cuanto a la importancia que tiene la medición de la productividad utilizando indicadores financieros, Shimizu et al.

(2001) mencionan que aplicar “un sistema de medición de productividad confiable, integrado con el sistema financiero de una organización, contribuirá en la práctica, a la institucionalización de la productividad”. Por lo tanto, la MPVA viene a ser una metodología que permite determinar aspectos de mejora al detectar puntos débiles de la empresa.

El concepto de valor agregado, Shimizu et al. (2001) lo definen como “*la riqueza creada por los productos y/o servicios generados por una organización*”. El Centro de Productividad del Japón (JPC) estableció una metodología de cálculo de la productividad del valor agregado neto (JPC, 1988). Para llevar a cabo el MPVA, es necesario desarrollar el ciclo de medir, evaluar, planear, implementar mejoras y medición de resultados (Shimizu et al, 2001).

2.3.7. Calidad y productividad: Estrategia para el desarrollo

La productividad es un concepto sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos, en el sistema que se considere.

La productividad no es la simple medida de un factor que relaciona lo consumido con lo producido. Su concepto va más bien orientado hacia la ponderación real de cada una de las medidas de productividad, que entre otras pueden ser, productividad de materias primas, mano de obra y de equipos.

El resultado final de la productividad no será ni la suma ni el promedio aritmético de cada uno de los factores, sino que deben considerarse una serie de aspectos adicionales como el nivel de automatización de la empresa. Así, si es altamente automatizada, el factor de productividad de equipos tendrá más peso que los demás, pero si es una empresa que depende en gran medida de la mano obra, esta será la que tenga mayor influencia como factor de productividad.

El mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los instrumentos, técnicas y métodos que se emplear para medir su valor, y estos son de fundamental importancia para lograr los niveles más adecuados para nuestra industria. De esta forma se está considerando productividad, como producto total, pues se toman en cuenta todos los factores involucrados, así como los diferentes insumos que se requieren para una serie definida de productos (Marvin, 1990)

$$\text{Producto} = \frac{\text{Productos}}{\text{MO} + \text{CAPITAL} + \text{MP} + \text{E}}$$

MO = mano de obra

MP = materias primas

E = energía

2.3.8. Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación

Entre los modelos de medición de la productividad están: la productividad parcial (en la cual se divide la cantidad producida por uno solo de los factores de producción, por ejemplo la mano de obra), la productividad total o de múltiples factores (en la cual se divide la cantidad producida sobre la sumatoria de todos los factores de producción) y la productividad de valor agregado (en la cual se divide el valor agregado sobre la sumatoria de los factores de producción).

Estrategia empresarial y productividad: El objetivo principal de la acción empresarial es la satisfacción del cliente al proporcionarle el producto o servicio que satisfaga o exceda sus expectativas, en el momento y en la cantidad en que lo necesita, con la mejor calidad y al precio justo.

El Modelo Integral de Productividad, parte de la evaluación de los segmentos estratégicos y de las propuestas de valor con los que la empresa participa en cada

segmento, para definir si estos son los adecuados o reorientarlos, en caso de ser necesario. De esta manera se concibe la productividad desde la estrategia, buscando los mejores niveles de desempeño en el mercado, para permitir que toda la empresa trabaje en la consecución de objetivos empresariales, encadenando para ello todos sus procesos. El Modelo Integral determina el nivel de operación óptimo de la empresa, para visualizar los recursos sobrantes o faltantes y tomar acciones para su consecución o para su óptima utilización. Por último, busca la optimización de todos los procesos empresariales mediante una metodología de diagnóstico, buscando así la excelencia.

El modelo integral para la optimización de la productividad: Para la aplicación del Modelo Integral planteado se construyó una metodología de gestión que integra cada uno de los insumos tangibles e intangibles con la estrategia empresarial y cada uno de los componentes de la propuesta de valor (Kaplan & Norton, 2000), de manera que todos los recursos empresariales se orienten al logro de los objetivos, siendo la optimización de la productividad el resultado de la acción coordinada de todos los procesos empresariales. El modelo entonces, constituye una metodología de gestión de los factores claves para la optimización de la productividad y tiene en cuenta las siguientes variables:

- El diagnóstico del proceso de creación de valor y de la propuesta de valor para los clientes.
- El diagnóstico de la gestión estratégica empresarial
- La alineación de los recursos empresariales alrededor de los objetivos y estrategias.
- Los insumos tangibles e intangibles de los procesos.

- La administración de los procesos empresariales y los indicadores de gestión utilizados para la optimización de la productividad y la calidad.
- La gestión sobre los costos y activos empresariales.
- El sistema de calidad y mejoramiento continuo para buscar la eliminación de las ineficiencias.

La propuesta de valor para el cliente posee unos componentes inherentes al producto o servicio (como precio, diseño y rendimiento) y otros complementarios (como marca y servicio al cliente). Por esto, la gestión debe estar orientada a optimizar la transformación de los insumos (costos) en una propuesta de valor que permita los mejores resultados (valor). Los recursos destinados a la propuesta de valor deben ser prioritarios y considerados como una inversión.

La metodología propuesta del modelo consiste en:

- Evaluar la estrategia empresarial y determinar su incidencia en la productividad, definiendo el nivel de operación óptimo y los recursos realmente necesarios
- Aplicar la metodología de diagnóstico, para calificar los procesos y evaluar la forma para su mejoramiento.
- Proponer el plan de acción para su implementación (Medina, 2010).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

El motivo que me llevo a realizar esta investigación dentro de la organización fue conocer las percepciones que tienen nuestros empleados referentes a su sentir respecto a su espacio físico, social, psicológico, con la finalidad de presentar a la dirección general aportaciones sobre el impacto que puede tener un clima laboral sano en la productividad de la empresa.

En los últimos años el personal ha manifestado comportamientos que parecieran “gritos desesperados” por ser escuchados es por ello que el este trabajo de investigación se justifica ya que se ha detectado que en la organización existe una falta de identidad de los empleados respecto a la misma, esto debido a que ellos sienten que no son tomados en cuenta por sus superiores y además no existe preocupación alguna por su bienestar físico e intelectual.

Los empleados consideran que hace falta comunicación efectiva entre departamentos y al mismo tiempo, se han percatado que sus derechos laborales son violentados.

Lo cual se ha podido observar en situaciones como:

1. Paros de producción
2. Ausentismo
3. Robos
4. Malos entendidos que generan enfrentamientos
5. Falta de productividad

3.2. Planteamiento del Problema

Desde hace un par de años, con el cambio de administración del corporativo la mayoría de las empresas del grupo tuvieron que ajustarse a las nuevas formas de

trabajo esto aunado al poco o nulo interés que se percibe por parte de ciertos departamentos de vital importancia dentro de una organización por mantener un ambiente de cordialidad entre los empleados.

Lo que actualmente se percibe es que el personal se encuentra en cierto grado desmotivado por la forma en que recibe la información a cuenta gotas, y por la desigualdad presente para ciertos miembros de la organización.

En una organización cuando se propicia un ambiente de trabajo agradable los resultados tienden a hacerse presentes ya que los trabajadores se preocupan más por realizar sus trabajos de la mejor manera que en sabotear las actividades de otros miembros y todo esta traerá consigo que tanto los objetivos departamentales como organizacionales se alcancen.

Para nuestro caso de estudio se tienen identificadas debilidades por parte de nuestro gerente y ciertos departamentos vitales de la organización donde se ha manifestado poco interés en involucrar a su personal a cargo en la toma de decisiones que pudieran ser como una mejora de los procesos lo que ha generado que estos miembros no se sientan comprometidos en la realización de sus actividades.

La pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre clima laboral y la productividad? es parte importante ya que si el empleado se siente feliz y satisfecho y parte importante de la misma tiende a ser más productivo y a identificarse con las metas y objetivos establecidos.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre el clima laboral y la productividad

3.3.2. Objetivos específicos

- Describir las características de clima laboral

- Describir las características de productividad

3.4. Definición del universo

La organización está integrada por 30 personas contando al personal que se tiene contratado para realizar servicios de apoyo, por ello se encuestó al total de la población.

3.5. Definición de variables

3.5.1. Definición de clima laboral

Se entiende por clima laboral el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Muelas, 2019)

3.5.2. Definición de productividad

La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados.

Para calcular la productividad se utiliza la siguiente fórmula:

Productividad = Producto/Insumos (Hernandez, 2011)

3.6. Hipótesis

El clima laboral influye favorablemente en la productividad

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño no experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. En un estudio experimental se construye la situación y se manipula de manera intencional a la variable independiente. En la investigación no experimental no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar (Hernández, 2006).

4.2. Tipo de estudio

Se trata de un estudio descriptivo, de campo, correlacional y transversal.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo:

1. Investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento.
2. Determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato en un punto en el tiempo.
3. Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes que fueron abusadas recientemente.
4. Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.
5. Determinar el estado de salud física y emocional de un grupo de personas que ingresaron a los hospitales como consecuencia de un acto terrorista.
6. Analizar la relación entre la autoestima y el temor al logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento).
7. Analizar si hay diferencias en el contenido sexual entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente.

Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Por ejemplo, medir los niveles de aprovechamiento de grupos de primero, segundo y tercer años de instrucción básica o primaria, o tal vez medir la relación entre la autoestima y el temor al logro en atletas de deportes acuáticos, de raqueta y de pista, o bien, evaluar las actitudes después del fallecimiento del cónyuge en hombres y mujeres, y relacionarlas con el sentido de la vida. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único (Hernández, 2006).

4.2.1. Diseños transeccionales descriptivos

Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o

diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas (Hernández, 2006).

4.2.2. Diseños transeccionales correlacionales-causales

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). Por lo tanto, los diseños correlacionales – causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales.

Un diseño correlacional-causal puede limitarse a dos categorías, conceptos o variables, o incluso abarcar modelos o estructuras tan complejas.

Asimismo, los diseños correlacionales-causales en ocasiones describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos, y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer las relaciones entre estas (en primer lugar, son descriptivos de variables individuales, pero luego van más allá de las descripciones: establecen relaciones) (Hernández, 2006).

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 28 de preguntas de las cuales 8 para datos generales y 10 para cada variable de estudio, el cual fue validado por pares y experto.

4.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario)
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo
6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

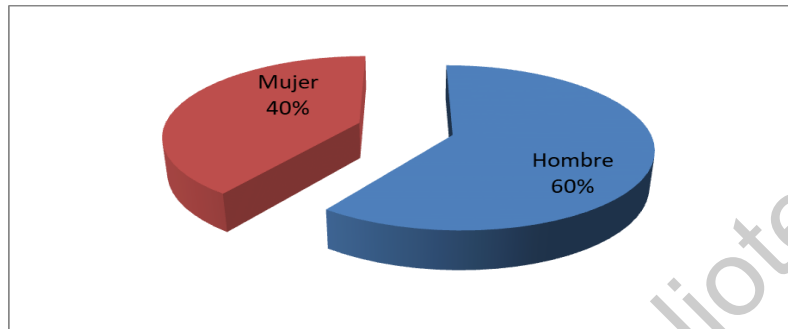
- Captura de la información en hoja de Excel.
- Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes.
- Realización de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Los resultados obtenidos se ilustran en las siguientes figuras donde se describen las características de la muestra:

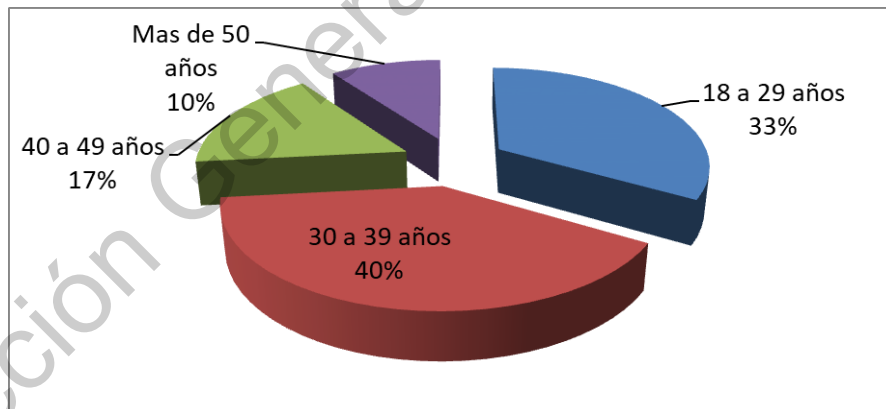
Figura 3. Sexo



Fuente: elaboración propia (2019).

La figura 3 nos muestra que del total de la población el 60% son hombres y el 40% son mujeres.

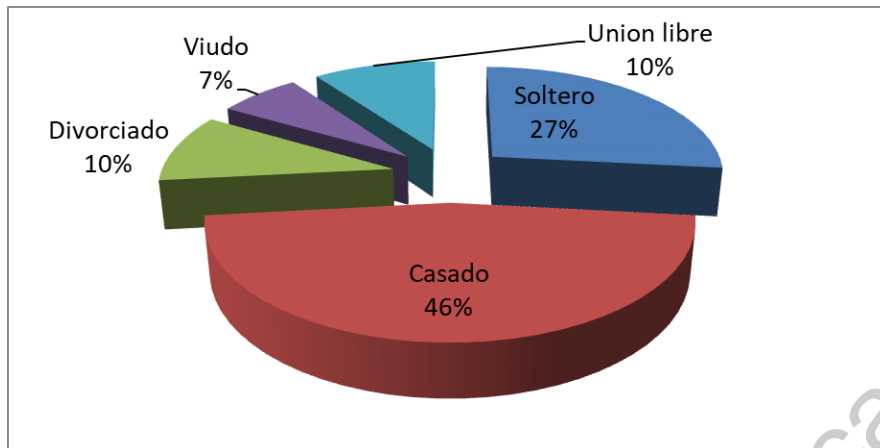
Figura 4. Edad



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 4 referente a la edad se muestra que del total de la población encuestada el 40% está entre los 30 y 39 años, el 33% entre los 18 y 29 años, el 17% entre los 40 y 49 años y solo el 10% supera los 50 años.

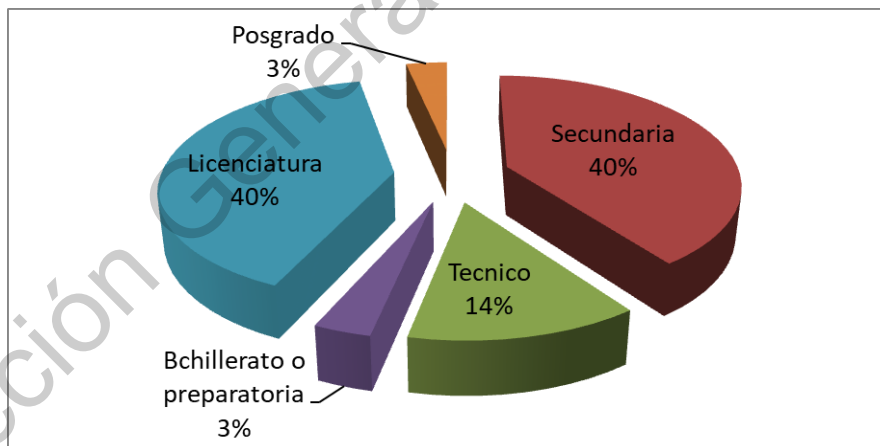
Figura 5. Estado civil



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 5 muestra que de la población encuestada más de la mitad, se encuentran en una relación de pareja; 46% en matrimonio y 10% en unión libre, mientras que el 27% son solteros, el 10% decidió divorciarse y el 7% perdió a su pareja.

Figura 6. Escolaridad

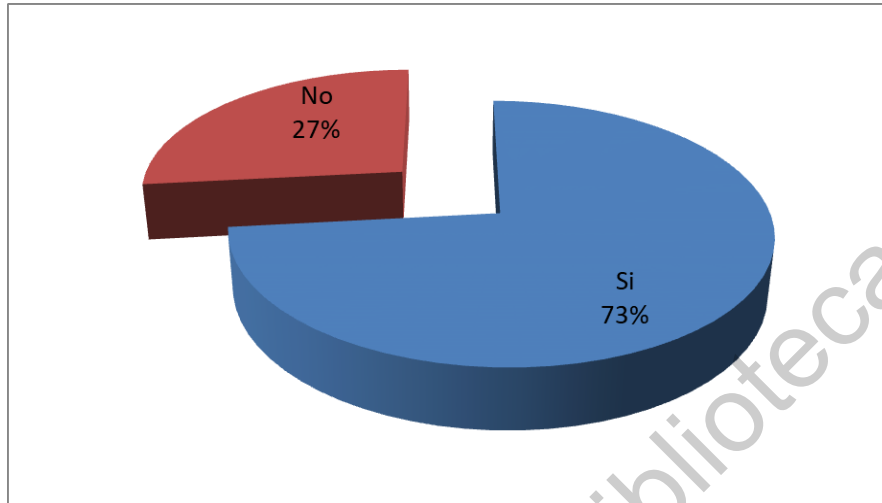


Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 6 se muestra la escolaridad de los encuestados, los resultados arrojados señalan que el 40% de nuestros colaboradores tienen nivel de secundaria, el 14% cuentan con conocimientos técnicos, el 3% con conocimientos de preparatoria

o bachillerato, el 40% estudiaron una licenciatura y el 3% restante cuentan con posgrado.

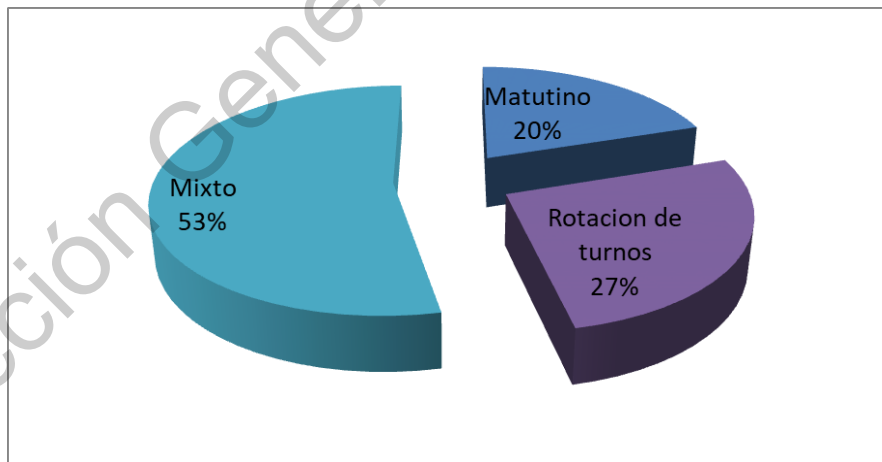
Figura 7. Dependientes económicos



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 7 se muestra que el 73% de los encuestados tienen bajo su responsabilidad dependientes económicos y el 27% restante no.

Figura 8. Turno de trabajo

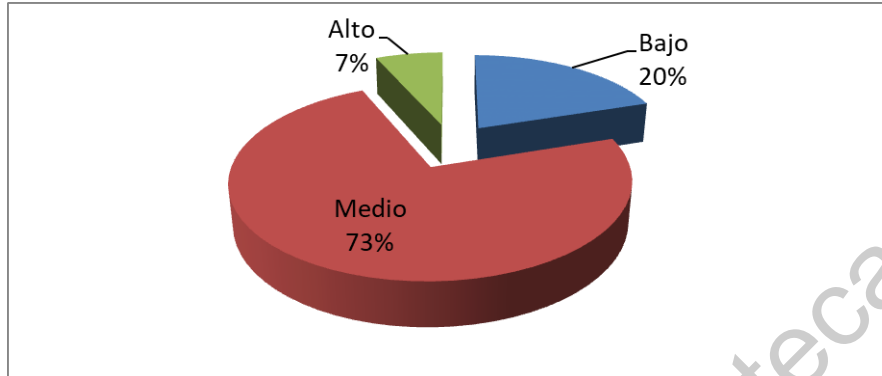


Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 8 se muestra que el 53% se encuentra laborando en el turno mixto lo cual corresponde al área administrativa y de laboratorio, el 27% rola turnos por ser

pertencientes al área operativa y el 20% restante son los auxiliares generales que laboran en el turno matutino.

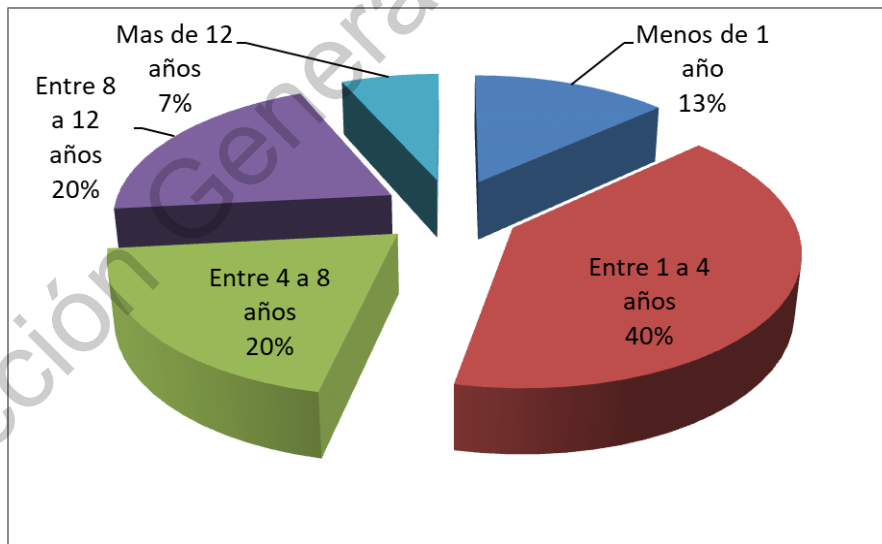
Figura 9. Nivel económico



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 9 se muestra el nivel socioeconómico donde el 7% se ubica en el alto nivel socioeconómico, el 73% se percibe en el nivel medio y el 20% en el nivel económico bajo.

Figura 10. Antigüedad en la empresa



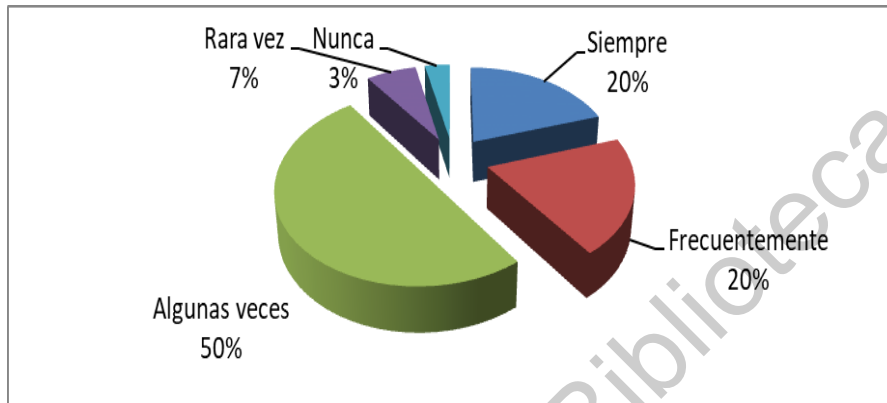
Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 10 se muestra que nuestros colaboradores son personas estables laboralmente, el 40% de los encuestados han estado laborando entre 1 y 4 años, el

20% de 4 a 8 años, otro 40% esta de 8 a 12 años, el 7% han estado laborando por mas de 12 años y finalmente un 13% lleva menos de 1 año.

5.2. Resultados de la variable Clima laboral

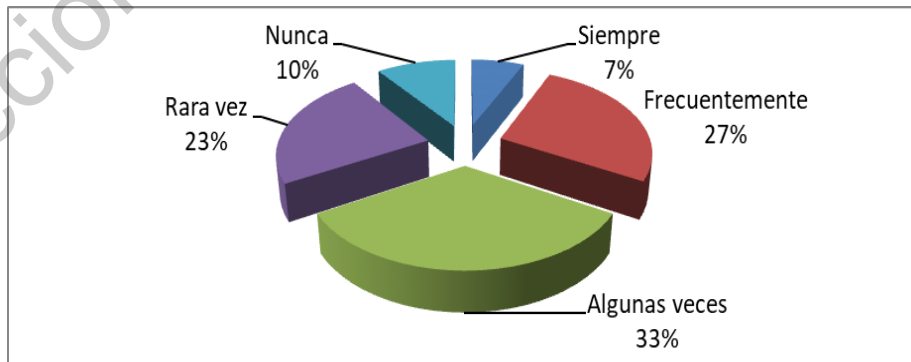
Figura 11. Tu jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de su personal a cargo



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 11 a los encuestados se les cuestiono si su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas de su personal a cargo donde el 60% aseguro que solo alguna veces sus jefes los toman en cuenta, y el 40% considera que si se le considera.

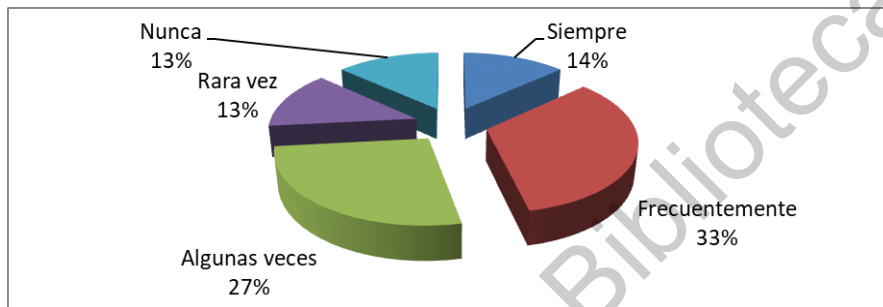
Figura 12. Existe comunicación entre departamentos para resolver los problemas que se presentan



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 12 se les consulto sobre la percepción de la comunicación entre departamentos donde el 70% del personal encuestado no percibe que la comunicación entre los departamentos sea lo suficientemente fuerte para la resolución de los problemas que se presentan mientras que el 30% restante si lo considera.

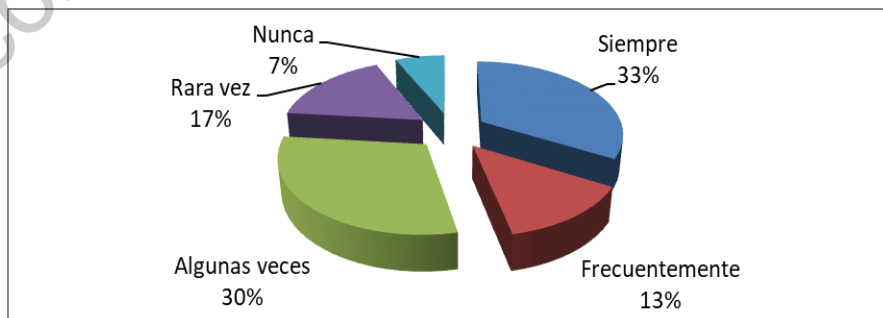
Figura 13. La iluminación, el ruido y la limpieza en tu espacio de trabajo es adecuada



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 13 se les pregunto si la iluminación, el ruido y la limpieza en su espacio de trabajo son adecuados para realizar sus actividades el 33% de los encuestados consideran que frecuentemente estas condiciones se cumplen, el 14% creen que siempre se cumplen, sin embargo más de la mitad de los encuestados consideran que estos factores no se cumplen.

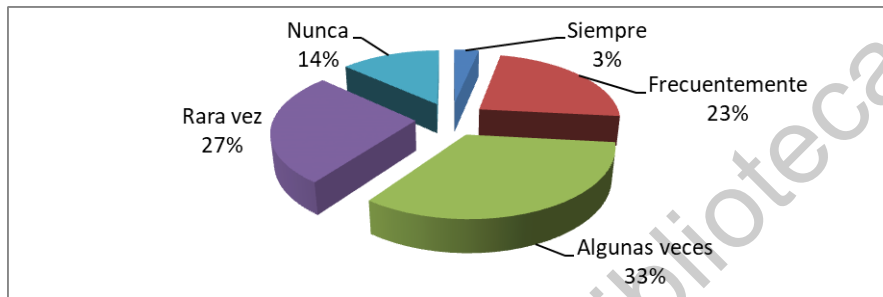
Figura 14. Por decisión propia te ves trabajando en esta empresa por los próximos 2 años



Fuente: elaboración propia (2019).

La gran mayoría de nuestros empleados son estables laboralmente, ver figura 10, lo cual se refuerza con el hecho de que el 76% si se ve trabajando en la empresa los próximos 2 años mientras que el 24% no se ve laborando por decisión propia, ver figura 14.

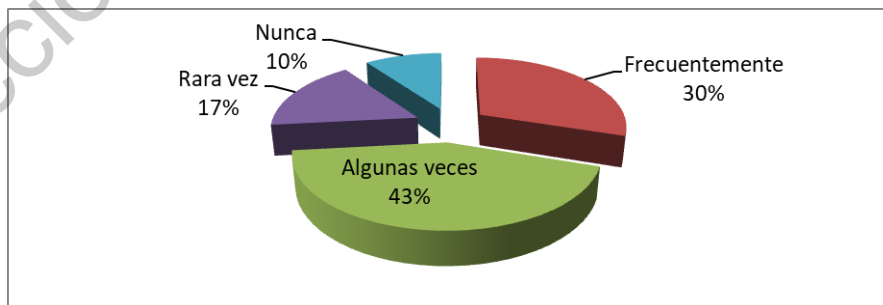
Figura 15. La alta dirección de tu empresa trabaja y se esmera por conseguir que esta sea cada día mejor



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 15 se les pregunto si la alta dirección de la empresa trabaja y se esmera por conseguir que esta sea cada día mejor, los resultados arrojados fueron que el 3% considera que siempre se está en busca de mejorar la organización, el 23% frecuentemente, el 33% solo algunas veces, un porcentaje alto considera que rara vez los hace con un resultado de 27% y el 14% percibe que nunca se trabaja por mejorar las condiciones laborales de la organización.

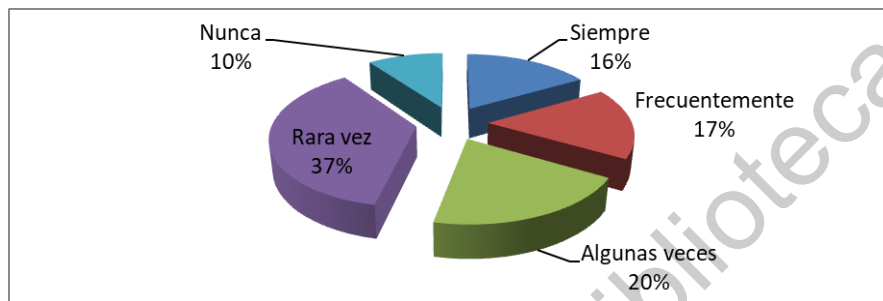
Figura 16. La retribución que recibes es justa respecto a tus labores diarias



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 16 el 43% de los encuestados consideran que algunas veces la retribución que perciben es lo suficientemente justa respecto a las labores que realizan en el día a día, por otro lado el 10% perciben que nunca las retribuciones son justas.

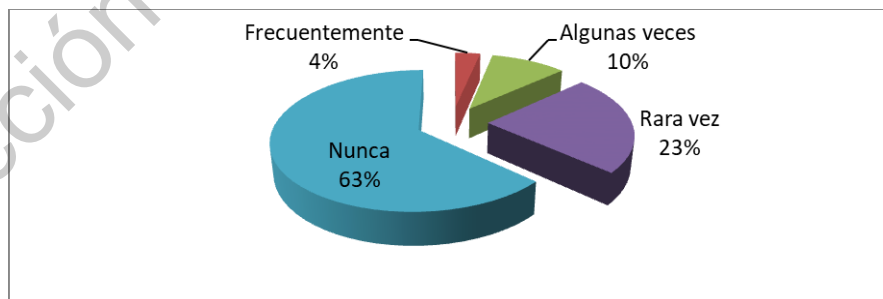
Figura 17. Tu organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar tu trabajo y los aplica



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 17 se les cuestiono si su organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo y si estos planes y acciones son aplicados a lo que el 37% asevero que rara vez esto ocurre mientras que el 20% revelo que solo en ocasiones.

Figura 18. Se realizan actividades culturales o de esparcimiento con la finalidad de mejorar la convivencia entre tú y tus compañeros por parte de la empresa.

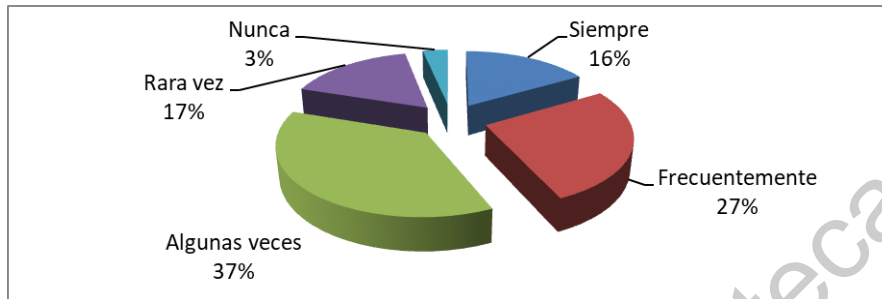


Fuente: elaboración propia (2019).

Las relaciones interpersonales fortalecen los lazos afectivos y ayudan a que el trabajo se realice con gusto, sin embargo, en la figura 18 los encuestados declararon

con un 63% que en la organización nunca se realizan actividades culturales o de esparcimiento.

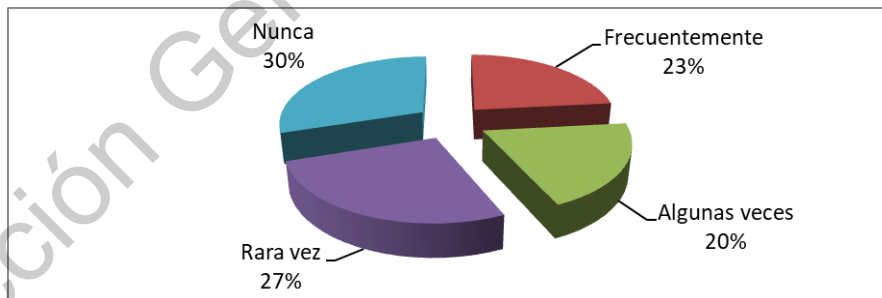
Figura 19. Cuentas con los recursos materiales, equipo e infraestructura adecuado para realizar bien tu trabajo



Fuente: elaboración propia (2019).

Para la figura 19 se les pregunto si contaban con los recursos materiales, equipo e infraestructura adecuados para realizar bien tu trabajo, los resultados fueron que el 37% considera que algunas veces si cuentan con los equipamientos necesarios para laborar y el 27% señalo que frecuentemente cuenta con ellos.

Figura 20. En tu organización la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.

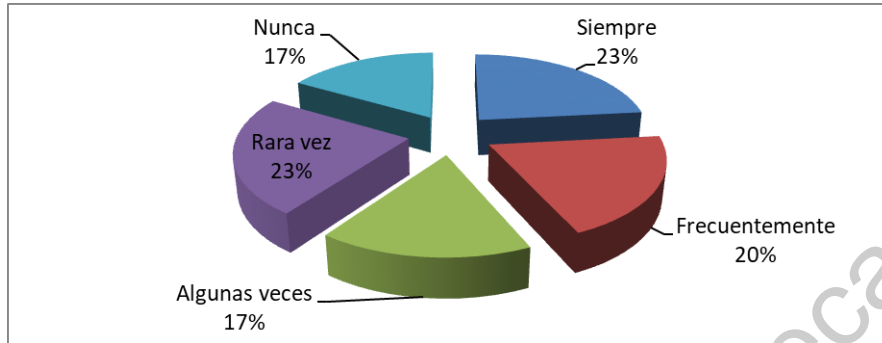


Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 20, ningún empleado considera que la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa, el 30% de los encuestados menciona que nunca ha percibido que las distribuciones sean justas y equitativas, el 27% señalo que rara vez lo ha visto.

5.3. Resultados de la variable Productividad

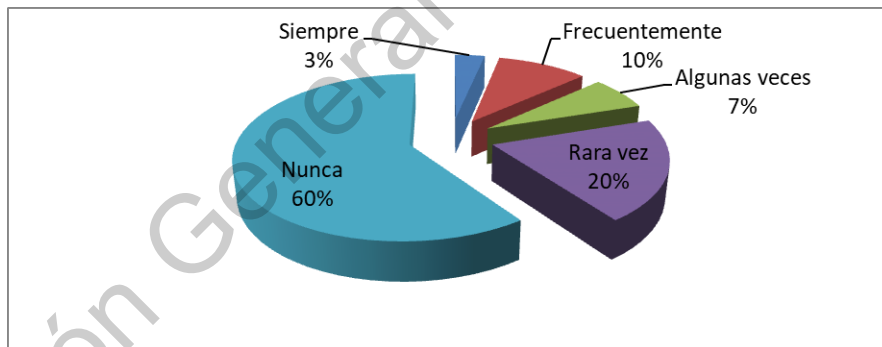
Figura 21. Tu jefe inmediato te permite participar en la planificación de tu propio trabajo.



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 21 Se les pregunto si su jefe inmediato les permite participar en la planificación de tu propio trabajo de la población encuestada el 23% considera que siempre mientras que otro 23% considera que solo en ocasiones.

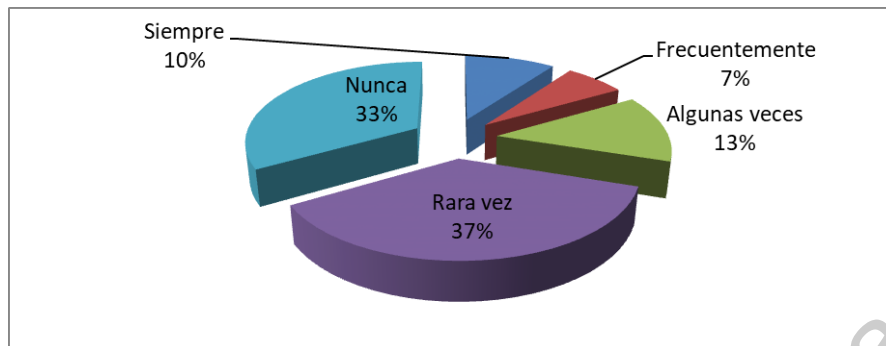
Figura 22. Te otorgan algún reconocimiento especial por tu buen desempeño laboral



Fuente: elaboración propia (2019).

Respecto a la figura 22 la pregunta era sobre si se les otorga algún reconocimiento especial por su buen desempeño laboral, en este cuestionamiento el 60% de los empleados aseguro que nunca han recibido algún reconocimiento contrario al 3% que menciona que siempre.

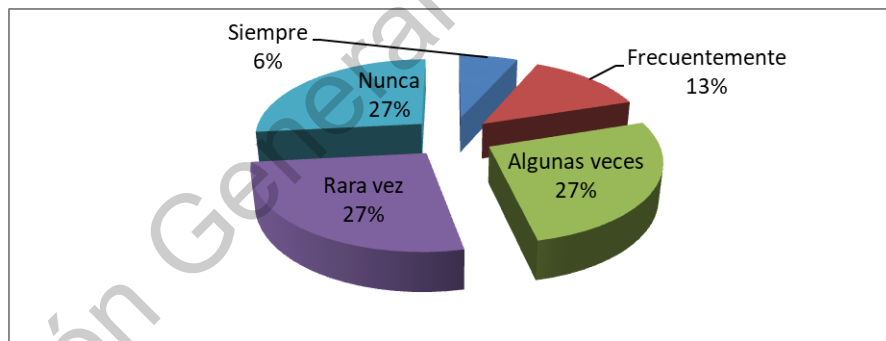
Figura 23. Tu jefe periódicamente evalúa tu desempeño y trabaja contigo para mejorar en aquellos puntos débiles.



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 23 la pregunta fue acerca de si sus jefes periódicamente evalúan su desempeño y trabaja conjuntamente para mejorar en aquellos puntos débiles, la encuesta arrojó que el 37% asevero que rara vez esto ocurre, seguido de un 33% de los encuestados que aseguran que nunca esto ocurre.

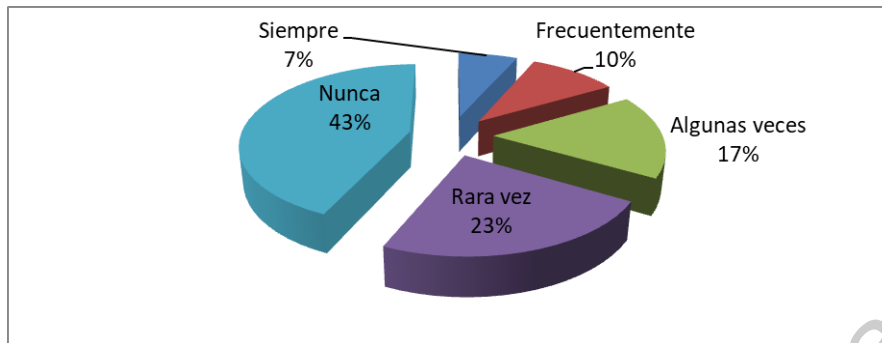
Figura 24. La empresa te apoya para el cumplimiento de las metas de productividad



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 24 se les preguntó si la empresa les apoya para el cumplimiento de las metas de productividad el 54% de los encuestados consideran que esto es ocasional mientras que otro 27% aseguro que nunca reciben apoyo.

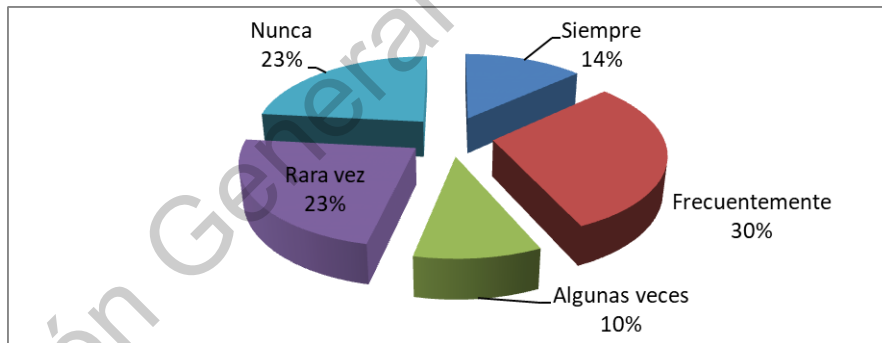
Figura 25. La capacitación que recibes es apropiada y actualizada al puesto que desempeñas



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 25 se les cuestiono sobre si la capacitación que reciben es apropiada y actualizada al puesto que desempeña, el 43% manifiesta que no ha recibido capacitación, el 23% asegura que ocasionalmente ha recibido capacitación apropiada y actualizada

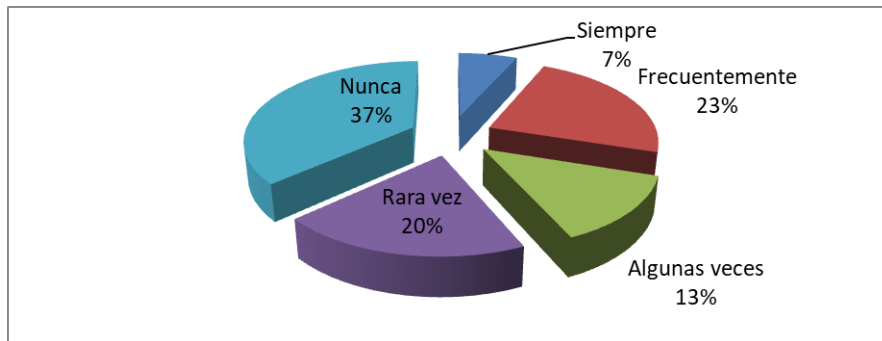
Figura 26. Se te difunden las metas y objetivos de la organización



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 26 se les preguntó si se les difunden las metas y objetivos de la organización a lo que el 30% aseguro que frecuentemente, el 23% menciona que esto es ocasional mientras que el 23% comento que nunca reciben este tipo de información.

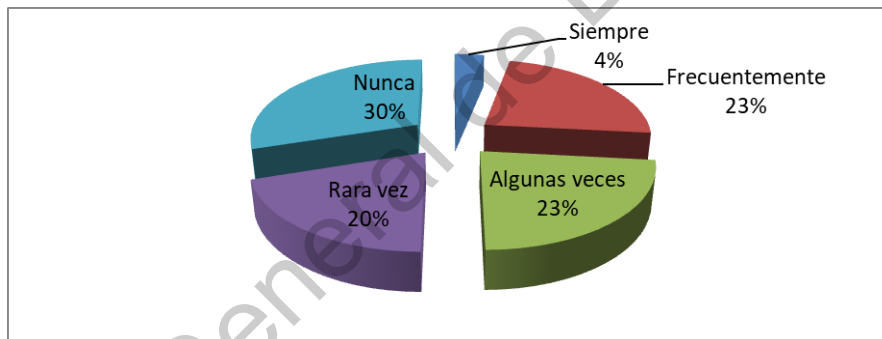
Figura 27. Tu empresa involucra a los empleados en las metas productivas



Fuente: elaboración propia (2019).

Respecto a la figura 27 se les preguntó si la empresa los involucra en las metas productivas el 37% de los encuestados aseguró que nunca son considerados, por otro lado el 23% manifestó que frecuentemente se les toma en cuenta.

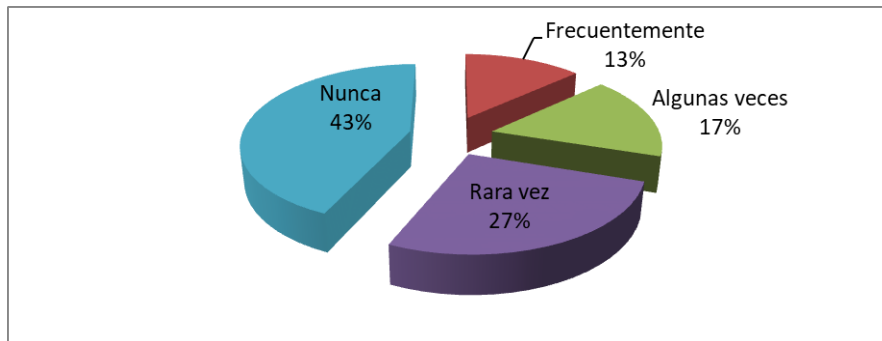
Figura 28. La medición de las metas son justas y equitativas



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 28 se muestra que el 30% de los encuestados asegura que las mediciones de las metas nunca son justas y equitativas, lo que nos hace pensar que posiblemente no las conocen esto derivado de los resultados obtenidos en la figura 27, el 23% cree que en ocasiones mientras que el 20% considera que rara vez.

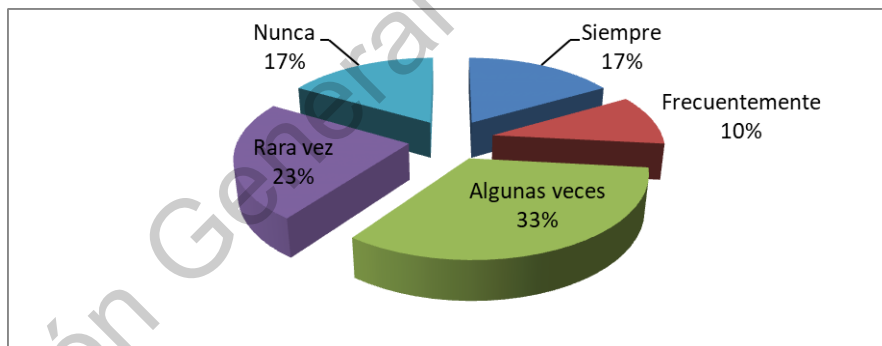
Figura 29. Se brinda retroalimentación sobre la productividad alcanzada



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 29 se les preguntó si se les brinda retroalimentación sobre la productividad alcanzada a lo cual el 43% de los encuestados aseguran que nunca reciben retroalimentación para saber en qué mejorar, el 27% seguro que rara vez ocurre.

Figura 30. Los colaboradores de la empresa cumplen el horario tanto en la hora de llegada como de salida



Fuente: elaboración propia (2019).

En la figura 30 la pregunta se dirigió al cumplimiento de los horarios tanto de llegada como de salida de sus lugares de trabajo, el 33% comentó que algunas veces esto ocurre y el 23% que es ocasional y solo el 17% manifestó que siempre llega y se va temprano.

5.4. Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados se analizaron en el programa de Microsoft Excel, donde se hizo un análisis descriptivo con promedio de ambas variables para determinar la correlación de Pearson entre el clima laboral y la productividad.

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables en un nivel por intervalos.

Se simboliza = r

El coeficiente de Correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables y se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos.

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe Correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+ 1.00 = Correlación positiva perfecta.

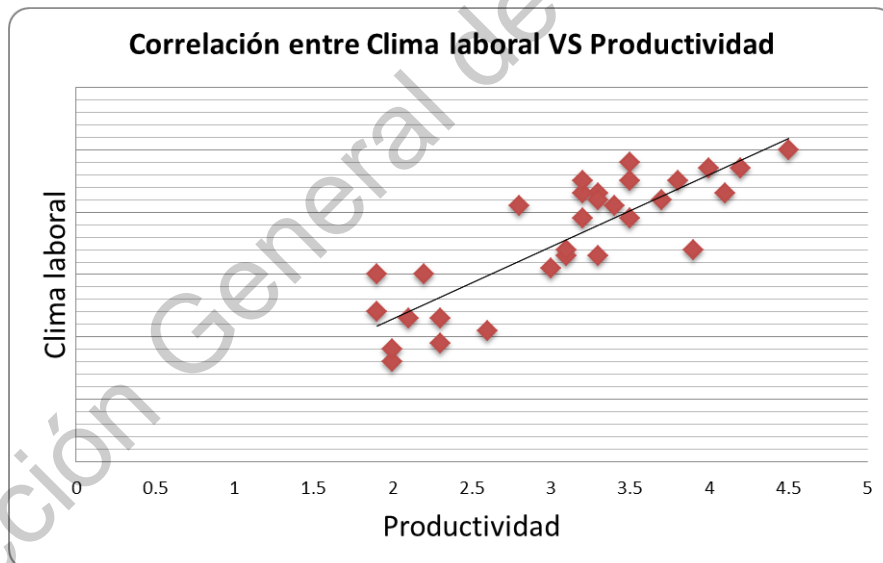
El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico es la magnitud de la correlación (Hernández, 2006)

Para nuestro caso en análisis la correlación entre clima laboral y productividad fue de $r=.85$ por lo que se considera una correlación fuerte.

5.5. Comprobación de hipótesis

Se obtuvo una correlación de .85 entre las variables de clima laboral y productividad, por ello se comprueba la hipótesis planteada de que “El clima laboral influye favorablemente en la productividad” y para ilustrarlo se muestra la figura de dispersión que muestra la coincidencia entre las variables que comprenden los indicadores de productividad y el clima laboral.

Figura 31. Correlación entre clima laboral vs productividad



Fuente: elaboración propia (2019).

De acuerdo con los resultados se puede inferir que trabajadores satisfechos son productivos ya que se sienten parte de una organización y sienten un compromiso mayor para la obtención de los objetivos operativos y organizacionales.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa de tratamientos térmicos en cuestión es una organización relativamente joven donde sus integrantes oscilan entre los 30 y 39 años de edad, son personas estables laboralmente, la gran mayoría se encuentran en una relación de pareja con dependientes económicos y con preparación académica superior a educación secundaria, sin embargo, este mismo personal siente carencias que pudieran ser subsanadas si los líderes entendieran las necesidades presentes.

En el aspecto de sus retribuciones consideran que estas no son justas entre lo que hacen frente a lo que reciben.

El involucramiento por parte de sus superiores en la planificación del trabajo es escaso ya que solo en ocasiones se les permite tomar decisiones para mejorar los procesos.

La empresa no cuenta con planes destinados a mejorar las condiciones de trabajo y cuando pretende implementarlas no hay seguimiento suficiente por parte de los encargados.

Los jefes inmediatos no se involucran ni consideran las opiniones de sus subalternos, cuestiones como esta se pudieran entender, aunque con reservas, en las grandes organizaciones, sin embargo en empresas como como esta donde su población no supera los 30 miembros no es comprensible que los empleados solo en ocasiones sean informados, así mismo lo empleados expresan un descontento por la falta de interés de sus superiores quienes al presentárseles una queja o una opinión tratan de evadirlas generando en la comunidad un descontento y una desmotivación.

Un aspecto que generó interés al momento del análisis fue el hecho de que la gran mayoría de los empleados declaro que la alta dirección no se esmera lo

suficiente para organizar al equipo de trabajo que se le asigno para conseguir que la organización prospere cada día.

Respecto a los factores de productividad los encuestados dijeron no sentir involucramiento para el logros de metas de productividad y por lo tanto no se comprometen con el trabajo que realizan ya que desconocen si existen metas y si estas son justas y equitativas.

Finalmente los encuestados argumentan que las pocas capacitaciones que se programan no son apropiadas para los puestos que desempeñan.

Se recomienda a la alta dirección y a su departamento de recursos humanos:

- Revisar los tabuladores de sueldos y salarios e informarse sobre lo que está vigente en el mercado.
- Capacitar al empleado con información básica sobre riesgos en el trabajo, habilidades y conocimiento para que se desarrollen profesionalmente y generen resultados satisfactorios no solo a la organización sino también a los clientes quienes son el pilar de este tipo de organización.
- Prestar más atención en las instalaciones y elaborar planes de mejora con seguimiento constante esto con la finalidad de ofrecer a sus empleados un ambiente seguro y además estar a la altura de los visitantes.
- Involucrar a los empleados en las actividades de la empresa y divulgar la información pertinente.
- Integrar y reforzar equipos de trabajo ya sea con actividades extras como reuniones, eventos deportivos, etc.

REFERENCIAS

- Bob, N. (1996), *1001 Formas de recompensar a los empleados*, Bogotá, Grupo editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2007), *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*, (8va. ed.), México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, D., Jiménez, E. (2016), Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, *Revista Ciencia UNEMI* 9 (18), pp. 26 – 34.
Recuperado de <http://revistaentornoempresarial.com/index.php/productividad-laboral>
- Iglesias, A., Torres, J. (2018), Un acercamiento al clima organizacional, *Revista Cubana de Enfermería*, 34, (1), Recuperado de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>,
- Muelas, R. (2019), La teoría de campo de Kurt Lewin, (6 de junio 2019), *La mente es maravillosa*, Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2009),
Recuperado de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Animal político (15 de marzo 2018), Crecimiento de la productividad laboral, Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2018/03/productividad-laboral-mexico-semaforoeconomico/>
- Ganga, F., Saavedra, M. (2015), Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión, *Gestiopolis*, Recuperado de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos->

hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco,
2015

Domínguez, L.,(Enero – Junio 2013) El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional, *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), pp 59-70.

Recuperado de file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-ElClimaLaboralComoUnElementoDelCompromisoOrganizac-4721419.pdf

Marvel, M., Rodríguez, C., Núñez, M. A., (2011) La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible Capital, *Sistema de Información Científica Redalyc*, 7, (2), pp. 549-584, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>

Olaz, A., (2013), El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, 56, pp. 1-35,

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

González E, Marvin E, (1990), Calidad y productividad: estrategia para el desarrollo, *Revista Tecnología en marcha*, 10 (2) p. 43-46, Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/2601

Guízar, R, (2013) Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, (4ª ed.), México: McGraw-Hill/Interamericana.

Hernández, S., (2011) *Fundamentos de gestión empresarial*, Enfoque basado en competencias, México: McGraw-Hill/Interamericana.

Medina, J. E., (2010) Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación, *Revista EAN* 69, pp.110-119, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eand69/n69a07.pdf>

- Morales, C., Masis, A. (2014) La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica, *Tec Empresarial*, 8 (2), pp. 41-49. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/1988
- Robbins, S (2009) *Comportamiento organizacional*, (13ª. Ed.) México: Pearson Educación.
- Waynemondy, R (2010) *Administración de recursos humanos*, (11ª. Ed.), México: Pearson Educación, México.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (2006), *Metodología de la investigación*, (4ª. Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana.

APÉNDICE

**CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA EMPRESA DE TRATAMIENTOS
TÉRMICOS.**

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre clima laboral y productividad en una empresa de tratamientos térmicos.

Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 18-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
- 5.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 6.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 7.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 8.- Antigüedad en la empresa _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje tu situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B ~~C~~ D E

1	Tu jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opinión es y dudas de su personal a cargo	A	B	C	D	E
2	Existe comunicación entre departamentos para resolver los problemas que se presentan	A	B	C	D	E
3	La iluminación, el ruido y la limpieza en tu espacio de trabajo es adecuada	A	B	C	D	E
4	Por decisión propia te ves trabajando en esta empresa por los próximos 2 años.	A	B	C	D	E
5	La alta dirección de tu empresa trabaja y se esmera por conseguir que esta sea cada día mejor	A	B	C	D	E
6	La retribución que recibes es justa respecto a tus labores diarias	A	B	C	D	E
7	Tu organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar tu trabajo y los aplica	A	B	C	D	E
8	Se realizan actividades culturales o de esparcimiento con la finalidad de mejorar la convivencia entre tú y tus compañeros por parte de la empresa	A	B	C	D	E

9	Cuentas con los recursos materiales, equipo e infraestructura adecuado para realizar bien tu trabajo	A	B	C	D	E
10	En tu organización la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.	A	B	C	D	E
11	Tu jefe inmediato te permite participar en la planificación de tu propio trabajo	A	B	C	D	E
12	Te otorgan algún reconocimiento especial por tu buen desempeño laboral	A	B	C	D	E
13	Tu jefe periódicamente evalúa tu desempeño y trabaja contigo para mejorar en aquellos puntos débiles.	A	B	C	D	E
14	La empresa te apoya para el cumplimiento de las metas de productividad	A	B	C	D	E
15	La capacitación que recibes es apropiada y actualizada al puesto que desempeñas	A	B	C	D	E
16	Se te difunden las metas y objetivos de la organización	A	B	C	D	E
17	Tu empresa involucra a los empleados en las metas productivas	A	B	C	D	E
18	La medición de las metas son justas y equitativas	A	B	C	D	E
19	Se brinda retroalimentación sobre la productividad alcanzada	A	B	C	D	E
20	Los colaboradores de la empresa cumplen el horario tanto en la hora de llegada como de salida	A	B	C	D	E