



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS**

**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**TEMA:**

**El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil.**

**AUTORA:**

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**

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

**LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**Tutora:**

**Ing. De Luca Uria, María Fernanda Mgs.**

**Guayaquil – Ecuador**

**01 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de titulación: **El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil**, fue realizado en su totalidad por **Fernández Sánchez, Sara Abigail** como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social.

**TUTORA**

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

**Ing. De Luca Uria, María Fernanda Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Quevedo Terán, Ana Maritza, Mgs.**

**Guayaquil, al 1 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Fernández Sánchez, Sara Abigail

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 1 de febrero del 2023**

**LA AUTORA**

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

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

### AUTORIZACIÓN

**Yo, Fernández Sánchez, Sara Abigail**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 1 de febrero del 2023**

**LA AUTORA**

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

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**

## REPORTE URKUND

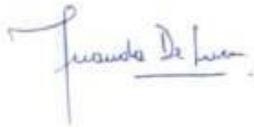
### Document Information

---

|                   |   |
|-------------------|---|
| Analyzed document | Clima y satisfaccion laboral Sara Fernández Final.docx (D159817223) |
| Submitted         | 3/1/2023 7:04:00 PM   |
| Submitted by      |   |
| Submitter email   | sara.fernandez@cu.ucsg.edu.ec                                       |
| Similarity        | 1%  |
| Analysis address  | maria.deluca.ucsg@analysis.orkund.com                               |



**Fernández Sánchez Sara Abigail**  
**Estudiante UTE SED B2022**



**De Luca, Maria Fernanda, Mgs**  
**Tutora Semestre B2022**



**Muñoz Sánchez, Christopher Fernando**  
**Coordinador UTE B 2022**

## **AGRADECIMIENTO**

A Jehová Dios por haberme dado la sabiduría y madurez que he aplicado a mi proceso de titulación.

A mis padres por todo el soporte y motivación en el cumplimiento de mis innumerables sueños.

A mi hermano David por su amor y calidez, que me recuerda siempre lo valioso de apreciar los pequeños detalles de la vida.

Agradezco también a los amigos, aquellos que se convierten en familia y que hacen la vida más llevadera

A todos ellos, muchas gracias.

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que a pesar de no haber logrado un título profesional por diferentes motivos, nos llenan de su gracia y sus sabios consejos siempre. En su mayoría, son personas que están a nuestro alrededor, presentes en nuestro día a día, y no las vemos.

Por ellos, por quienes no pudieron; esto es por ustedes.

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS  
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

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

**ING. DE LUCA URÍA, MARÍA FERNANDA MGS.**

TUTORA

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

**LIC. QUEVEDO TERÁN, ANA MARITZA, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

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

**LIC. MUÑOZ SÁNCHEZ, CRISTOPHER FERNANDO, MGS.**

OPONENTE

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA.  
CARRERA TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO  
PERIODO B-2022 UTE

## ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y ATENCION DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LA JOYA DE LOS SACHAS", elaborado por el/la estudiante SARA ABIGAIL FERNANDEZ SANCHEZ, obteniendo el siguiente resultado:

| Nombre del Docente-tutor                             | Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación |                           |                                    |
|--|--|---------------------------|------------------------------------|
| MARIA FERNANDA DE LUCA URIA                          | ANA MARITZA QUEVEDO TERAN                            | JULIO MARIA BECCAR VARELA | CHRISTOPHER FERNANDO MUÑOZ SANCHEZ |
| Etapas de ejecución del proceso e Informe final      |  |                           |                                    |
| 9.5 /10  | 9.50 /10   | 9.50 /10                  | 9.50 /10                           |
|  | Total: 30 %  | Total: 30 %               | Total: 40 %                        |
| Parcial: 50 %  | Parcial: 50 %  |                           |                                    |
| Nota final ponderada del trabajo de título: 9.50 /10 |  |                           |                                    |

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.

Coordinador(a) de Titulación

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| RESUMEN .....  | XIII |
| ABSTRACT.....  | XIII |
| INTRODUCCIÓN .....   | 2    |
| Capítulo I Planteamiento del Problema.....                               | 4    |
| Antecedentes .....   | 4    |
| Problematización .....   | 9    |
| Preguntas de investigación.....  | 17   |
| Subpreguntas de investigación.....                                       | 17   |
| Objetivos .....  | 17   |
| 1.1.1.    Objetivo general: .....  | 17   |
| 1.1.2.    Objetivos específicos: .....                                   | 17   |
| Justificación .....  | 17   |
| CAPÍTULO II: Referente Teórico, Conceptual, Normativo y Estratégico..... | 21   |
| Referente Teórico.....   | 21   |
| Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert .....                   | 21   |
| Tipos de Clima Organizacional-Likert (1968) .....                        | 22   |
| Sistema I El clima autoritario explorador .....                          | 22   |
| Sistema II El clima autoritario paternalista .....                       | 22   |
| Sistema III El clima participativo consultivo.....                       | 22   |
| Sistema IV El clima de participación en grupo .....                      | 22   |
| Dimensiones del Clima Organizacional.....                                | 23   |
| Referente Conceptual .....   | 23   |
| Clima Organizacional .....   | 23   |
| Factores de Evaluación de Clima Organizacional.....                      | 25   |
| Liderazgo .....  | 25   |
| Motivación .....   | 26   |
| Comunicación.....  | 27   |
| Importancia de la comunicación para las organizaciones .....             | 27   |
| Productividad .....  | 28   |
| Infraestructura .....  | 28   |
| Colaboración .....   | 29   |
| Satisfacción Laboral.....  | 29   |
| Escala de Satisfacción Laboral .....                                     | 30   |
| Términos con referencia a Satisfacción Laboral .....                     | 30   |

|   |    |
|---|----|
| Referentes Normativos .....   | 31 |
| Referente Estratégico.....  | 35 |
| Capítulo III Metodología de la Investigación .....                    | 37 |
| Método de la investigación .....                                      | 37 |
| Tipo de investigación.....  | 37 |
| Investigación mixta: .....  | 37 |
| Nivel de Investigación .....  | 38 |
| Universo, muestra y muestreo .....                                    | 38 |
| Formas de recolección de la información.....                          | 38 |
| Satisfacción Laboral.....   | 42 |
| Categorías y Subcategorías de estudio .....                           | 44 |
| Clima Organizacional .....  | 44 |
| Capítulo IV Resultados de la Investigación .....                      | 46 |
| Características Sociodemográficas .....                               | 46 |
| Género .....  | 46 |
| Puestos de trabajo .....  | 47 |
| Dimensión: Las características de los procesos de planificación ..... | 47 |
| Dimensión: Las características de los procesos de influencia.....     | 50 |
| Dimensión: Las características de los procesos de comunicación .....  | 53 |
| Dimensión: Los métodos de mando .....                                 | 54 |
| Las características de las fuerzas motivacionales .....               | 56 |
| Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....                      | 65 |
| Conclusiones Generales .....  | 65 |
| Recomendaciones .....   | 68 |
| Bibliografía .....  | 69 |
| ANEXOS.....   | 73 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Variables del Clima Organizacional según Likert 1968 ..... | 22 |
| Tabla 2 Dimensiones y variables de clima organizacional .....      | 40 |
| Tabla 3 Dimensiones y variables de satisfacción laboral .....      | 42 |
| Tabla 4 Categorización por edades .....                            | 46 |
| Tabla 5 Las características de los procesos de planificación.....  | 48 |
| Tabla 6 Las características de los procesos de influencia .....    | 50 |
| Tabla 7 Las características de los procesos de control .....       | 52 |
| Tabla 8 Las características de los procesos de control .....       | 53 |
| Tabla 9 Los métodos de mando .....                                 | 54 |
| Tabla 10 Las características de las fuerzas motivacionales .....   | 56 |

## RESUMEN

Esta investigación estudia el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de envases plásticos. Esta investigación se desarrolló a partir de los resultados de la encuesta aplicada de clima organizacional y satisfacción laboral al área operativa de la organización, buscando establecer la relación existente entre estas dos variables, teniendo como objetivo principal contribuir a su calidad de vida. El eje central en esta investigación fue la Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert, tomando en consideración las dimensiones de clima propuestas por el autor, para la elaboración de nuestro propio instrumento.

El enfoque de la investigación fue mixta, el instrumento aplicado fue la encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con un total de 65 preguntas; además, utilizamos herramientas como entrevistas estructuradas y grupos focales, con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores sobre las variables mencionadas.

Entre los resultados más relevantes de este estudio se menciona que los colaboradores tienen en muy alta estima el Plan de Capacitación que tiene la empresa, sin embargo, consideran que el entrenamiento que reciben es muy básico, por lo que quisieran tener más capacitaciones técnicas y específicas relacionadas a su gestión. Consideran que la empresa es innovadora, trabaja de manera organizada, con excelentes canales de comunicación interna y externa, que cuentan con planes de bienestar que cubren la mayoría de sus necesidades y que, además, sienten que trabajan en un ambiente seguro. Sin embargo, consideran que es necesario poner énfasis en desarrollar liderazgo en sus jefes inmediatos. Perciben que no hay una relación de confianza con sus líderes ni retroalimentaciones eficaces sobre el trabajo que realizan.

***Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, calidad de vida laboral, bienestar.***

## ABSTRACT

This research studies the organizational climate and job satisfaction of employees in the operational area of a company dedicated to the manufacture and marketing of plastic containers. This research was developed from the results of the applied survey of organizational climate and job satisfaction to the operational area of the organization, seeking to establish the relationship between these two variables, with the main objective of contributing to their quality of life. The central axis in this research was Rensis Likert's Organizational Climate Theory, taking into account the climate dimensions proposed by the author, for the elaboration of our own instrument.

The research approach was mixed, the instrument applied was the Organizational Climate and Job Satisfaction survey with a total of 65 questions; In addition, we use tools such as structured interviews and focus groups, with the purpose of knowing the perception of the collaborators on the aforementioned variables.

Among the most relevant results of this study, it is mentioned that the employees have a very high esteem for the Training Plan that the company has, however, they consider that the training they receive is very basic, so they would like to have more technical training and related to its management. They consider that the company is innovative, works in an organized manner, with excellent internal and external communication channels, that they have wellness plans that cover most of their needs, and that they also feel that they work in a safe environment. However, they consider that it is necessary to place emphasis on developing leadership in their immediate bosses. They perceive that there is no relationship of trust with their leaders or effective feedback on the work they do.

***Keywords: organizational climate, job satisfaction, quality of work life, well-being.***

## INTRODUCCIÓN

Para asegurar el buen funcionamiento de una organización es muy importante que goce de un clima laboral armonioso, esto les permitirá a los colaboradores tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones, en su comportamiento y además, en su satisfacción laboral, o en otras palabras, la satisfacción de las expectativas que tienen de la organización, en cuanto a su desarrollo profesional o personal, remuneraciones, beneficios, entre otros.

Con el fin de describir las características del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral del área operativa de la empresa manufacturera elaboramos un instrumento de medición de 65 preguntas, basada en las dimensiones de Clima Organizacional propuestas por Rensis Likert. La investigación se divide en 5 capítulos:

**CAPITULO I: Planteamiento del problema:** este capítulo inicia con una revisión literaria sobre estudios realizados a nivel mundial, regional y nacional. A partir de esta investigación de antecedentes se desarrolla el planteamiento del problema incorporando estudios de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral basadas en dimensiones propuestas por diferentes autores. Además, se incluyen las preguntas y los objetivos de investigación, que dirigen el proceso del estudio, y concluimos con la justificación, para demostrar la viabilidad, pertinencia y novedad de esta investigación.

**CAPITULO II: Marcos Referenciales:** en el marco teórico presentamos las teorías sobre las que basamos nuestra investigación. Se expone la Teoría Clima Organizacional de Rensis Likert quien manifiesta que el clima es multidimensional y además propone cuatro tipos de clima organizacional con sus respectivas variables causales, intermedias y finales. En el marco conceptual presentamos los conceptos más importantes del estudio. Por último, en el marco legal y estratégico, hacemos una síntesis de las leyes, políticas y planes a nivel mundial y nacional que protegen y promueven la existencia de un ambiente laboral saludable para todos los empleados.

CAPITULO III: Metodología de la Investigación: El presente estudio tiene un tipo de investigación mixta, un nivel descriptivo y las técnicas empleadas, fueron la entrevista semiestructurada, un grupo focal y como instrumento, el cuestionario de medición de clima organizacional y satisfacción laboral. La encuesta se la realizó a muestra de 115 personas que componen el área operativa de la empresa de manufactura debido a que evidentemente son mayoría y además representa la fuerza motora de la compañía. El grupo focal se lo hizo con 5 colaboradores de diferentes áreas de la operación.

CAPITULO IV: Resultados de la Investigación: En este capítulo se presenta los resultados obtenidos a partir de la información y datos que las técnicas empleadas nos permitieron recabar y que fueron clasificados a través de las dimensiones de clima organizacional propuestas por Likert con sus respectivas variables. Estos datos fueron analizados a partir de una triangulación con las variables seleccionadas y las teorías y conceptos teóricos sobre los que basamos la investigación.

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones: en estas últimas páginas, se presentan las conclusiones más importantes que se han encontrado en todo el proceso de investigación y que pueden ser la base de otros estudios relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral. Como profesional del Trabajo Social, hemos tomado un rol estratégico dentro del área de Gestión Humana para la intervención con las personas y mejorar su calidad de vida laboral, teniendo como principio potenciar las habilidades y competencias de cada uno, promover la autogestión, la concientización social y ser agentes de cambio desde sus puestos de trabajo

## Capítulo I Planteamiento del Problema

### Antecedentes

Para la mayoría de las organizaciones, el clima laboral y la percepción de sus trabajadores sobre el mismo, es un tema de mucha relevancia, ya que permite diagnosticar oportunidades de mejora y elaborar y ejecutar planes de acción, sumando esfuerzos para asegurar la mejora continua en sus procesos, logrando así alcanzar los objetivos propuestos de productividad, y mejorando la calidad de servicio al cliente interno.

(Santamaría Robles, 2020) en su investigación sobre la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa privada, pudo concluir que la empresa en mención, en el año 2020, no llegó al cumplimiento de sus metas propuestas, debido a que los trabajadores no tenían claridad sobre sus funciones, la persona a la que debían reportarle y falta de conocimiento de la estructura de su departamento. El estudio tuvo enfoque mixto y diseño no experimental, transeccional y correlacional; se aplicó un cuestionario de 32 preguntas en base a la escala de Likert a los trabajadores, en quienes también identificó falta de cooperación entre ellos y en el cumplimiento de procesos asignados, así como falta de reconocimiento por parte de sus superiores.

Así mismo, (Goicochea, 2018) en una investigación de enfoque no experimental transversal, descriptivo, con mirada al clima organizacional, aplicó un cuestionario de 46 preguntas a una muestra de 62 colaboradores escogidos de manera aleatoria. En el mismo vinculó la relación que existe en el clima organizacional, la satisfacción laboral y su influencia en su desempeño, con las dimensiones: ambiente, percepción y comunicación corporativa. Entre los resultados se identifica que la dimensión comunicación corporativa, obtuvo los resultados menos favorables, sustentando así que los colaboradores sienten no tener libertad o apertura de conversar con sus superiores, recibir feedbacks o para hacer sugerencias, ya que ellos no se muestran abiertos a oír puntos de vista diferentes a los propios.

De igual manera, (Jiménez & Jiménez , 2016) en una investigación realizada sobre clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral a trabajadores de una empresa de consumo masivo, aplicaron el cuestionario OPS para medición de clima organizacional y el cuestionario S10/12 para medir el nivel de satisfacción laboral, a una muestra de colaboradores de entre 20 y 59 años de diferentes departamentos de la organización, con más de un año en la compañía. El instrumento cuenta con 80 preguntas organizadas en cuatro variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Entre los resultados se confirma que el ambiente laboral de la empresa no es satisfactorio, ya que en las 4 dimensiones de clima antes mencionadas, se muestran resultados poco favorables. Además, se corrobora falta de motivación, reciprocidad y escasa colaboración en actividades por parte de los colaboradores. (Chiavenato, 2011)

Otro trabajo de investigación es el de (Fernández, y otros, 2019), en el que se hace un análisis del clima organizacional al personal de Instituto Nacional de Salud del Niño en la Ciudad de Lima, a través de un estudio observacional y transversal, utilizando como instrumento una encuesta con un total de 55 preguntas en base a las variables: potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización, a una muestra de 125 colaboradores, que corresponde al 30% del total de la nómina, con una antigüedad promedio de 18,6 años. La puntuación del clima organizacional tuvo resultado un 76.3%, estimado como superable, dando como resultado que las dimensiones de *identidad, comunicación organizacional y estructura* alcanzaron la categoría saludable, y la dimensión *remuneración*, se la calificó como no saludable. Los resultados obtenidos destacan la necesidad de que la organización evalúe las normativas de compensaciones del estado peruano y se haga una nueva valoración de cargos, no solo para el mejoramiento del clima organizacional sino también porque, como producto del análisis se detectan factores que contribuyen a la calidad de vida laboral del personal y como resultado, mejora la atención al cliente final.

(Villadiego & Alzate, 2017) en su trabajo de investigación mixta titulado: “*Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las*

*relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016*”, utilizaron como instrumento un cuestionario de 105 preguntas tomando en consideración los dominios: liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas del trabajo y recompensas. Entre los resultados se destaca que el 73% de los colaboradores tienen una percepción de mal clima laboral y se consideran insatisfechos. En dominios, resalta el desconcierto en recompensas, el cual está en un nivel considerado alto, con un total de 62,5% lo que indica que los colaboradores prefieren tener una buena remuneración que ser reconocidos por su buen desempeño en el trabajo. Además, opinan que deben tomarse acciones inmediatas para que mejore.

Por otra parte, los autores (Arias & Arias, 2014) en su investigación correlacional para evaluar las relaciones entre clima laboral y satisfacción de los colaboradores de una empresa del sector privado en la ciudad de Arequipa, utilizaron el cuestionario denominado Perfil Organizacional de Likert (POL) con un total de 25 preguntas con relación a seis dimensiones: *“flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo”*. Y para la evaluación de satisfacción laboral, se utilizó la *“Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall”*. Entre los resultados se identifican *“las relaciones entre el grado de formación profesional, flexibilidad, responsabilidad, reconocimiento, claridad, clima organizacional, satisfacción extrínseca, intrínseca y global”*. Esto da como resultado que las relaciones entre las dimensiones como reconocimiento y la flexibilidad son las que más destacan. Se menciona lo siguiente que existen relaciones bastante relevantes entre la instrucción académica y la flexibilidad, la responsabilidad, el reconocimiento, claridad, el clima organizacional, y sobre la satisfacción intrínseca y extrínseca. la antigüedad en la empresa ni la edad de los colaboradores se relaciona con las variables que se están estudiando. Además, en cuanto a la flexibilidad, está vinculada la responsabilidad, el clima laboral, la satisfacción extrínseca e intrínseca. En cuanto a la dimensión responsabilidad, se encuentra relación con el reconocimiento, claridad, trabajo en equipo, y satisfacción extrínseca. Respecto a la dimensión claridad, se la relaciona con el trabajo en equipo y

clima organizacional, aunque el trabajo de equipo se relaciona exclusivamente con clima organizacional. (pág. 187, párr. 3)

A partir de estos resultados, se concluye que *“la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, sobre todo en las dimensiones de flexibilidad que se relaciona con la satisfacción laboral y sus factores extrínsecos e intrínsecos; y el reconocimiento que se relaciona con la satisfacción laboral extrínseca”* (pág. 188, párr. 2)

Otro estudio de investigación en el que se marcó como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral fue el de la autora (Sánchez, 2019) a través de la observación, de diseño descriptivo transversal y correlacional, en la que se tomó como instrumento la escala de clima organizacional y satisfacción laboral, propuestas por el Ministerio de Salud de Perú (2022), usando una muestra de 155 colaboradores de entre 20 y 50 años de edad, con un promedio de 5 años de antigüedad en la Red de Salud Chota. Entre los resultados se destaca que el 61,3% de los colaboradores califican el clima organizacional por mejorar, el 36,8% saludable y el 1,9% no saludable. En cuanto a las dimensiones: liderazgo, centralización de toma de decisiones, comunicación obtuvieron un puntaje saludable. En relación a identidad y estructura se puntuaron como saludables, y la dimensión remuneración es considerada no saludable. En cuanto a la medición de satisfacción laboral se obtuvieron los siguientes resultados: el 62,5% de los colaboradores se sienten a gusto, el 30,3% mantienen una postura neutral con respecto al clima organizacional, y el 4,5% insatisfecho en referencia a la confianza con sus líderes, gestión del desempeño y compensaciones también se mantienen en una posición neutral, ni satisfechos ni insatisfechos. La relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral queda en evidencia en este estudio.

Así mismo, (Govea & Zuñiga, 2020) en su trabajo de investigación sobre *“la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”* de una empresa privada que brinda servicios, a través de un estudio no experimental de alcance descriptivo y correlacional, utilizando como instrumentos el cuestionario de Work Environment Scale (WES) de Moos para la medición del

clima organizacional el mismo que consta de 90 ítems; y la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall, con 15 ítems para medir la satisfacción interna y externa, a un total de 40 colaboradores; dieron como resultado que en su mayoría se encuentran satisfechos con el clima organizacional, 24 se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo y solo 8 personas estuvieron en desacuerdo. En cuanto a la satisfacción laboral, 32 consideran sentirse satisfechos de forma extrínseca e intrínseca y 8 se encontraron indecisas debido a la rotación del personal. Se atribuyen los resultados obtenidos a la apertura que tiene el directorio con los colaboradores y a los incentivos que perciben por el cumplimiento de sus objetivos. (pág.5) (Govea & Zuñiga, 2020)

Según estudio de investigación realizado por el Grupo Hay, consultora internacional, en el sur de Europa el estilo de liderazgo es autoritario mientras que en el norte de Europa es participativo. Georg Vielmetter, director del proyecto indicó que un clima organizacional que motive a los colaboradores tiene un impacto de hasta el 30% en el cumplimiento de objetivos, lo que indica que es de mucha importancia que los líderes promuevan un ambiente de dinamismo que procure motivación en los empleados. Según el estudio, el 68% de la directiva italiana no está promoviendo este tipo de clima, siendo este el resultado más alarmante de Europa, seguido de Francia y España con el 64%. Por otra parte, los países Rusia e Ucrania si están preocupados con mantener a sus empleados motivados, teniendo un 55% de buenos líderes. Se suma a este grupo Alemania, Suiza y Austria (Mutua Intercomarcal, 2011)

En cuanto a países de Latinoamérica como México, Perú y Colombia, se constatan aproximaciones referentes al clima organizacional, debido a que los colaboradores están insatisfechos y no existe una buena comunicación entre ellos, ni incentivos económicos por parte del directorio. Se califica como regular el clima solo en algunas de las organizaciones. (González, Ramirez , Terán , & Palomino, 2021)

La administración de recursos humanos enfocada en asegurar un clima laboral que potencie las competencias de sus trabajadores y les brinde oportunidades de desarrollo y satisfacción laboral, es un aspecto valioso y que marcará la diferencia para quienes forman parte de una organización. (Pedraza,

Innovar Print version ISSN 0121-5051, 2020)Un colaborador está fidelizado y comprometido con la organización cuando la empresa apuesta por su desarrollo y bienestar laboral. En los estudios antes mencionados, dejamos en evidencia la importancia del clima laboral en las organizaciones, y como el mismo es reflejado en la satisfacción de los colaboradores, compartiendo en ambientes agradables, obteniendo reconocimiento justo por su trabajo y así evitar que se creen ambientes hostiles y negativos. Contribuye además a la productividad y así asegurar el éxito de la operación.

El clima organizacional o clima laboral, como es mayormente conocido, permite que los colaboradores se sientan a gusto realizando sus labores diarias, el análisis de este de manera periódica, permite que las organizaciones se muestren cada vez más innovadoras en cuanto a potenciar y transformar todo su capital humano en ventajas competitivas y diferenciadoras de otras organizaciones.

Como Trabajadores Sociales, desempeñamos un rol fundamental en este tema, al formar parte del área de Gestión Humana de las organizaciones. Según Maria Requena (2017), maestra de la Universidad Internacional de Valencia, menciona los que la relación entre trabajo social y las organizaciones se da por el propio desarrollo que ha venido teniendo la industrialización teniendo a un trabajador social en las empresas con el fin de contribuir a la mejora del clima laboral y la concientización (párr. 4) Además, menciona que el rol de los trabajadores sociales juega un papel estratégico para la interacción con las personas y mejorar su calidad de vida laboral; teniendo como principio potenciar las habilidades y competencias de las mismas, promover la autogestión, la concientización social y ser agentes de cambio desde sus puestos de trabajo. (Requena, 2017, párr. 6, citado por Gallo 2022)

#### Problematización

Viña (2013), pone a consideración que la obtención de un empleo genera expectativas en los individuos; dichas expectativas pueden generar implicaciones psicosociales que podrían ser positivas y/o negativas; a continuación, se enuncian algunas implicaciones positivas:

- Sueldo acorde a las funciones que desempeñan

- Sentido de pertenencia (engagement)
- Desarrollo profesional y de habilidades
- Oportunidad de superación
- Seguridad laboral

Chiavenato (2002) sostiene que el clima organizacional da cuenta del éxito de la organización, porque se traduce en buena remuneración, atractivo paquete de incentivos, programas de desarrollo individuales, capacitaciones constantes para desarrollar sus talentos, entre otros beneficios, lo cual garantiza la eficiencia en la operación, alto índice de productividad, alcance de metas propuestas y con esto, mayor rentabilidad.

Según Chiang (2015) indican que los conceptos sobre clima organizacional han avanzado a través de las distintas aproximaciones conceptuales; las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales tomando como partida factores organizacionales o situacionales. Luego, en un segundo grupo de enunciaciones se toman mucho más en consideración las representaciones cognitivas y aquellas en las que los factores individuales se vuelven más específicos. En una tercera aproximación conceptual se considera al clima en un conjunto de percepciones fundamentales considerando la interacción entre las personas y las situaciones. (Chiang M & San Martín N , pág 34 2015, citado por Gallo 2022)

(Toro F. , 2010a) define el clima organizacional como formas de percepción por parte de los colaboradores sobre las organizaciones, las cuales se componen de opiniones o juicios sobre cómo está conformada y cuáles son sus condiciones actuales. Esto quiere decir que los empleados tienden a hacer una evaluación para posterior a eso formarse una opinión o un juicio emocional sobre las personas, condiciones, ambiente que hay en su lugar de trabajo.

(Pedraza, 2018) también manifiesta que existen 8 factores procuran definir al clima organizacional soportando la teoría de Litwin y Stringer. Existen tres dimensiones del clima organizacional que señalan relaciones muy positivas en cuanto a satisfacción laboral, aportando contenido desde contextos y

análisis diferentes. Este acierto es muy valioso para quienes gestionan capital humano, a fin de que puedan diseñar o estructurar buenas prácticas que les permita enriquecer o acrecentar el clima laboral por el impacto positivo que ocasiona a la satisfacción laboral de los trabajadores.

A fin de hacer una medición del clima laboral, ciertos autores han definido ciertas dimensiones que se conectan directamente con los comportamientos del trabajador e impacta en el clima laboral de las organizaciones. Por tanto, tenemos las siguientes:

Para (Likert, 1968) el clima organizacional es multidimensional, por lo que propone ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Método de motivación utilizado en la empresa.
3. Las características de los procesos de comunicación. Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación
4. Las características de los procesos de influencia. Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución
6. Las características de los procesos de planificación. Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
7. Las características de los procesos de control. Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa. (Sandoval, Maria, 2010)

Todos estos elementos mencionados por Likert, dan como resultado un clima organizacional que tiene influencia en el comportamiento de quienes integran una organización.

(Pritchard & Karasick, 1973) señalan que el clima organizacional es el ambiente de la organización, lo cual es relativamente estable en el tiempo y es lo que hace la distinción con otras organizaciones. Además, mencionan que en el clima se pueden observar las siguientes dimensiones:

1. Autonomía. Está relacionado a la potestad que tiene el colaborador en toma de decisiones, tiempos para hacer su trabajo y en su capacidad de resolución de problemas.
2. Conflicto y cooperación. Se refiere al grado de colaboración existente entre los trabajadores y además en los recursos humanos y materiales que le son asignados para el cumplimiento de sus funciones
3. Relaciones sociales. Se refiere al ambiente social y amistosos que existe entre compañeros de trabajo dentro de una organización
4. Estructura Organizacional: clasifica las dimensiones de la compañía, señala áreas, departamentos y además muestra el modelo jerárquico de la misma.
5. Remuneración. Salario que perciben los trabajadores.
6. Rendimiento. Relación entre el desempeño y la remuneración.
7. Motivación. Actitud de los colaboradores relacionadas a las acciones de la compañía.
8. Estatus. Nivel jerárquico dentro de la organización y la relevancia que le da a la misma.
9. Flexibilidad e innovación. Adaptabilidad a los cambios y disposición a la mejora continua en los procesos de la compañía.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza la toma de decisiones entre niveles jerárquicos dentro de la compañía.
11. Apoyo. Se basa en la ayuda que le presta la organización a sus trabajadores en aspectos de su vida fuera del trabajo.

Mientras que el clima organizacional es medido a través de factores objetivos y subjetivos, en lo que respecta a satisfacción laboral, se toma en consideración factores intrínsecos y extrínsecos. Los intrínsecos tienen que ver con los intereses y aspiraciones del colaborador. Mientras que los extrínsecos están relacionados con el reconocimiento, remuneraciones, beneficios, condiciones de trabajo. (Arias & Arias, 2014)

Respecto a las condiciones de trabajo, un informe realizado en trabajo conjunto de la Organización Mundial de Trabajo y Eurofound respecto a condiciones de trabajo de las personas a nivel mundial, se señalan un total de 7 aspectos en función a la calidad y condiciones de trabajo, que son las siguientes:

- Existe una sexta parte de trabajadores que sobrepasa las 48 horas a la semana de trabajo. La mitad de esta población es de la República de Corea, Turquía y Chile. Existe además un 10% que trabaja en su tiempo de descanso.
- En la República de Corea los colaboradores tienen la de usar una o dos horas de permiso a fin de ocuparse de asuntos personales y familiares. Y en EE.UU., Europa y Turquía, el porcentaje que tiene este beneficio está entre el 20 y 40%.
- La tercera parte de los empleados de la UE y el 50% de los empleados de EE.UU., Turquía, El Salvador y el Uruguay tienen un trabajo intenso, siempre a presión. Se considera que entre un 25 y un 40 por ciento de los empleados tiene un empleo absorbente.
- Entre el 72 y el 84% de los empleados considera importante potenciar sus habilidades y conocimientos en el trabajo, en EE.UU., la UE y Uruguay.

- Se comprueba que las mujeres tienen menor salario que los hombres.
- El 12% de los empleados indicó haber sufrido maltrato verbal, humillaciones, hostigamiento, e incluso acoso sexual.
- El 30% no siente seguridad laboral en su lugar de empleo.
- El 70% de los empleados reconoce que tiene buena interacción con los líderes de sus equipos. (OIT, 2021, párrs. 4-12 citado por Gallo 2022)

Los resultados obtenidos a través de este informe, nos permite reflexionar que las condiciones de trabajo sean estas físicas o ambientales, se relacionan con el sentir de los trabajadores, sobre aquello que impacta de manera positiva y negativa en el colaborador. Resalta, además, la importancia de contar con un ambiente positivo en el trabajo, incluyendo a los líderes de equipo, directivos, jefaturas, etc, así como la buena comunicación interna.

Toro (2010) y Madero (2012) opinan que la satisfacción laboral de los colaboradores de una organización es una reacción emocional producto de la comparación entre las expectativas que tiene la persona con lo que la empresa le ha podido ofrecer. En este sentido, pudiéramos decir que la existencia de un clima organizacional agradable, es fuente de satisfacción y felicidad para los colaboradores de una empresa, ya que promueve buenas relaciones entre compañeros, reduce la posibilidad de que se creen conflictos entre ellos ya que provoca la integración, promueve la comunicación, afianza los lazos del equipo con sus líderes, les permite desarrollar sentido de pertenencia hacia la empresa y esto desencadena en la obtención de resultados que procuren el éxito de la compañía.

(Caballero, 2002) define a la satisfacción laboral como una sensación del resultado de las percepciones de los colaboradores sobre el ambiente en que realizan sus funciones, lo cual tiene afectaciones positivas y negativas. Por tanto, el análisis del clima organizacional es fundamental a fin de conocer que factores deben mejorarse para impactar positivamente en el clima organizacional de la compañía.

Por otra parte, si la satisfacción laboral es baja o nula, desencadena en bajo desempeño de los colaboradores, negligencias, renuncias, entre otros. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación. (Flores, 1992)

Respecto a los factores asociados a satisfacción laboral encontramos los siguientes: “*características personales (e.g., personalidad, edad, escolaridad, número de dependientes económicos), características del puesto (e.g., actividad, nivel jerárquico, salario, prestaciones) y características de las organizaciones (e.g. liderazgo, trabajo en equipo, estructura, apoyo).*” (Patlán, Martínez, & Hernández , 2012)

De igual manera, (Cranny, Smith, & Stone, 1992) aseveran que la satisfacción laboral está compuesta por tres elementos, que son: el *factor cognoscitivo*, que se relaciona con las creencias que tiene el colaborador sobre sus condiciones de trabajo, el *factor afectivo*, que alude al sentido de pertenencia, y finalmente el *factor comportamental*, relacionado a la conducta del colaborador en el desarrollo de sus obligaciones. Adicionalmente, con el fin de equilibrar la vida familiar con la laboral, existen investigaciones que indican que los empleados que pertenecen a organizaciones que son capaces de responder a sus necesidades personales y familiares, experimentan mayor índice de satisfacción laboral, como es el caso de Besarez, Jiménez & Riquelme (2014), quienes indican que las organizaciones con políticas conciliadoras entre vida laboral y familiar tienen mayores indicadores de satisfacción laboral en sus empleados que las organizaciones que no tienen este tipo de políticas implementadas. El balance entre la vida laboral y familiar de los trabajadores es asociada con la calidad de vida laboral de los mismos, ya que evita consecuencias “del conflicto de roles, es decir, el incremento de los niveles de estrés laboral, tensión psicológica, deterioro de la salud y un inapropiado desempeño del rol parental” (Frone, Russell & Cooper, 1997; Riquelme, Rojas & Jiménez, 2012).

Chiavenato (2000), señala que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el nivel de satisfacción de los trabajadores de una empresa. Cuando las personas están motivadas, no solamente se sienten a gusto realizando sus labores, sino que también demuestran buena predisposición, alto sentido de colaboración, interés, etc. Por el contrario, cuando esa motivación no existe, el clima laboral tiende a volverse pesado y se presentan casos de estrés laboral, depresión, ansiedad, hasta llegar a situaciones más extremas como comportamientos agresivos, crisis emocionales fuertes y puede provocar levantamiento de empleados contra la empresa. Se vuelve recíproco de cierta manera, el estado emocional de las personas con el clima laboral que maneja la organización. Esto quiere decir, en palabras simples, que el clima organizacional tiene una gran influencia en el estado motivacional de los colaboradores.

Chiang, Salazar y Nuñez (2007) han identificado relaciones entre las dimensiones de clima organizacional y de satisfacción laboral, como por ejemplo la comunicación dentro de los equipos, reconocimiento, relaciones con los demás integrantes del equipo de trabajo, desempeño, centralización de decisiones, objetivos de la empresa, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación de la productividad. (Patlán, Martínez, & Hernández , 2012)

Se ha podido constatar dentro de la operación en la empresa de manufactura en Guayaquil, que existe insatisfacción por parte de cierto grupo de colaboradores del área operativa en temas relacionados a oportunidades de desarrollo, respeto y reconocimiento, además de la asignación de recursos para las actividades que se les designan, por lo que lo esperado de esta investigación es conocer cuáles son las características del clima organizacional y como se relacionan con sus niveles de satisfacción laboral a fin de aportar a su calidad de vida.

## Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa de una empresa manufacturera en la ciudad de Guayaquil?

## Subpreguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características del clima organizacional de una empresa manufacturera en Guayaquil?
- ¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores del del área operativa de la empresa manufacturera en Guayaquil?

## Objetivos

### *1.1.1. Objetivo general:*

- Describir las características del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa de manufactura en Guayaquil, con el fin de aportar a la calidad de vida de los trabajadores.

### *1.1.2. Objetivos específicos:*

- Identificar las características del clima organizacional de la empresa de manufactura en Guayaquil
- Describir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa de manufactura en Guayaquil

## Justificación

Esta investigación tiene como finalidad conocer las características del clima organizacional percibido por los colaboradores del área operativa de una empresa manufacturera y como se relaciona con los niveles de satisfacción laboral. El estudio del índice de clima organizacional es fundamental para las empresas en la actualidad, ya que su indicador es importante para poder conocer los puntos débiles o de quiebre que free la empresa tiene en cuanto a relaciones laborales.

Dentro de las distintas formas de estudiar el índice de clima organizacional dentro de la organización, los resultados pueden ser positivos que es cuando éstos generan beneficios a los colaboradores y para la organización, pero, caso contrario, puede generar alta rotación de los colaboradores en sus puestos de trabajos, gastos, conflictos internos, y otras situaciones que desencadenan en declives en los ingresos de la empresa.

Cuando resaltamos la importancia del clima, no solo se trata de un concepto sino la percepción que tienen los colaboradores dentro del entorno laboral, esto puede variar mínima o grandemente de persona a persona, ya que incluye varias dimensiones como, por ejemplo: físicas, emocionales y mentales. Sin embargo, el mayor peso se asienta en su influencia importante en la productividad, comportamiento y satisfacción de los empleados.

Nuestro tema de estudio se justifica con relación en el Objetivo 1 del “Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida”, el cual da garantía de oportunidades a todos los ciudadanos, asegurando una calidad de vida digna, donde se menciona:

1.5 Fortalecer el sistema de inclusión y equidad social, protección integral, protección especial, atención integral y el sistema de cuidados durante el ciclo de vida de las personas, con énfasis en los grupos de atención prioritaria, considerando los contextos territoriales y la diversidad sociocultural

1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas” (“Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida” de Ecuador, 2017)

Desde una mirada social, nuestro trabajo de investigación se involucra con el trabajo, bienestar y el desarrollo humano, y tomando en cuenta el contexto de nuestro país en el que se ha acrecentado la intervención del estado dando garantías sobre el cumplimiento de los derechos de los colaboradores, el Trabajo Social pasa a formar parte de la misma, y se la define como una “actividad organizada, que pretende ayudar a la

adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales.” (Bernard, 1967)

Desde una mirada de Trabajo Social, este estudio investigativo va de la mano con los objetivos propios de la Carrera como tal, donde se nos dice que, los Trabajadores Sociales deben tener “capacidad de emprendimiento, pensamiento crítico, capacidad de comprensión de las problemáticas sociales contemporáneas; con la posibilidad de intervenir situacional y sistémicamente, estableciendo múltiples relaciones en sus espacios de intervención.”; “capacidades para actuar con responsabilidad social y visión organizacional, promoviendo valores y metas de bienestar y desarrollo; que aporten a la co-construcción de una cultura de democracia y ejercicio de derechos”; de tal forma en que puedan “contextualizar su intervención en las dinámicas de inclusión y generación de oportunidades, potencializando la ciudadanía social y asumiendo a las personas y grupos con los que trabaja, como actores de su propio desarrollo.” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2022)

Además, dentro de las funciones del Trabajador Social en el ámbito laboral, encontramos el “participar en el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas y proyectos de bienestar social para empleados de acuerdo con las normas vigentes; y generar espacios de apoyo y asesoría a nivel social, económico y personal para mejorar la calidad de vida del empleado y su familia”. (López & Chaparro, 2006).

El Trabajador social toma un rol clave entre el empleador y los trabajadores de una organización, promueve el desarrollo humano de tal forma que logra que los demás se proyecten como profesionales racionales y éticos, que promuevan cambios sociales, el trabajo en equipo y sobre todo, que sean socialmente sensibles, con capacidad de argumentar, reflexionar y sistematizar.

A partir de lo mencionado, podemos decir que el Trabajador Social cumple un rol relevante en temas referentes a clima organizacional y satisfacción laboral, ya que es importante que los colaboradores no vean a la compañía como una fuente de ingresos solamente, sino como el lugar donde pueden autorrealizarse como personas y profesionales. Es por ellos que (Arbeláez, 2018) menciona que uno de los objetivos principales de la presencia del trabajador social en las empresas es contribuir al desarrollo de la organización, volverse un agente de cambio, tener una visión organizacional, alinearse a los objetivos de la empresa, ser mediador e integrador, mejorar la comunicación interna y el clima organizacional (pág. 4)

Aproximarse al clima organizacional en una empresa, es relevante a fin de recopilar las percepciones de los trabajadores, en cuanto a su ambiente laboral para el buen funcionamiento de la organización. Además de ser un punto importante para tomar en consideración en temas relacionados a la gestión de la empresa como tal.

## CAPÍTULO II: Referente Teórico, Conceptual, Normativo y Estratégico

### Referente Teórico

#### Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) sostiene que:

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez, 2016, pág. 6 citado por Gallo 2022)

A partir de lo antes expuesto por Likert, entendemos que su teoría considera que el comportamiento que adoptan los subordinados depende directamente de la forma en la que esta organizada una empresa y de las condiciones ambientales y físicas que ellos perciben (Rojas, 2004, pág. 23)

Entendemos entonces que el comportamiento de los empleados va a depender de la percepción que ellos tienen de la organización a la que pertenecen y a su forma de ser administrada.

Likert además se refiere a 3 variables que influyen en la percepción de clima organizacional, que son:

Tabla 1 Variables del Clima Organizacional según Likert 1968

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Variables Causales</b>    | -Indica el sentido en el que evoluciona una organización<br>-También conocidas como variables independientes<br>-Estructura de organización, administración organizacional |
| <b>Variables Intermedias</b> | -Procesos y procedimientos organizacionales<br>-Refleja la percepción de los colaboradores por el estado de la organización<br>-Motivación de empleados                    |
| <b>Variables Finales</b>     | -Logros obtenidos por la organización<br>-También conocidas como variables dependientes<br>-Productividad, los gastos de la institución, los ingresos y egresos.           |

*Tipos de Variables: Causales, Intermedias y Finales*

*Fuente: Luz Vásquez 2018 Elaborado: Sara Fernández*

A raíz de estas variables, surgen cuatro tipos de sistemas organizacionales, con un tipo de clima organizacional para cada uno:

#### Tipos de Clima Organizacional-Likert (1968)

##### *Sistema I El clima autoritario explorador*

Este tipo de clima se caracteriza por constantes amenazas, castigos, poca interacción entre los superiores y subordinados, los empleados no participan en la toma de decisiones, y existe falta de confianza en la administración organizacional.

##### *Sistema II El clima autoritario paternalista*

Este tipo de clima, a diferencia del autoritario, procura una mejor comunicación entre los líderes y los subordinados, hay ciertos temas en los que los colaboradores si tienen cierta participación, y los jefes son un poco más flexibles. Se cree que es importante que el talento humano se desarrolle profesionalmente dentro de la organización y sientan estabilidad.

##### *Sistema III El clima participativo consultivo*

En este tipo de clima, los empleados sienten confianza con sus superiores, las tareas son delegadas y las decisiones que se toman dentro de la organización no son centralizadas, más bien, hacen parte a los empleados de las mismas. Tienen estilos de trabajo adecuados.

##### *Sistema IV El clima de participación en grupo*

La comunicación y la confianza son características principales de este tipo de clima organizacional. El personal tiene un alto sentido de compromiso, responsabilidad y cooperación, lo que asegura la efectividad de los procesos y el alcance de los objetivos de la organización. Las tareas son compartidas al igual

que la toma de decisiones. Además, tienen una estructura organizacional adaptable que se adapta a las necesidades institucionales.

#### Dimensiones del Clima Organizacional

Likert (1968), afirma que el clima organizacional tiene ocho dimensiones:

- **Métodos de mando:** tipo de liderazgo que es aplicado en la organización
- **Motivación:** instrumentos y procedimientos utilizados para motivar al personal y responder a sus necesidades.
- **Comunicación:** comunicación interna de la organización
- **Interacción e influencia:** relaciones entre los empleados y los líderes de la organización, y su influencia en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- **Resolución de problemas y toma de decisiones:** forma en la que son repartidas las decisiones y se resuelven los conflictos.
- **Planificación:** estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización
- **Control:** supervisa la ejecución y distribución de tareas
- **Capacitación y adiestramiento:** formación y capacitaciones para el personal

#### Referente Conceptual

##### *Clima Organizacional*

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados y el significado que dan a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan en su lugar de trabajo, así como a los comportamientos que observan siendo recompensados, apoyados y esperados con respecto a los recursos humanos de la organización (Ghanbari & Eskandari, 2016, citado por Gallo 2022).

Hellriegel y Slocum sostienen que el clima organizacional es el conjunto de ventajas que a su vez son percibidas por los empleados de una organización, que pueden ser inducidos por la forma en que la organización trata a sus miembros (Guevara, 2018). Esto quiere decir entonces que los colaboradores basan su definición de ambiente laboral basándose en las percepciones que tienen de la organización, por ejemplo, beneficios sociales, planes de desarrollo profesional, que la empresa tiene como parte de su cultura.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: instalaciones de la empresa.
- Características estructurales: estructura de la organización, estructura departamental y de dirección.
- Ambiente social: trabajo en equipo, compañerismo, colaboración
- Características personales: aptitudes del equipo, sentido de motivación, expectativas.
- Comportamiento organizacional: relacionado a la productividad, el ausentismo, rotación del personal, la satisfacción laboral, la carga de trabajo, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

## Factores de Evaluación de Clima Organizacional

Existe una variedad de factores que influyen en la valoración del clima laboral y que son modificables, y que tiene variables a razón de las percepciones personales de cada trabajador, entre los cuales destacamos los siguientes:

### *Liderazgo*

Ofiprix (2016), en su artículo “Productividad y trabajo en equipo” menciona las características que debe tener un buen líder dentro de una organización:

- **Desprender carisma:** Tener una personalidad definida, ser entusiasta con su equipo de trabajo para procurar que cada miembro esté dispuesto a dar lo mejor de sí. Es importante además que sea un buen comunicador a fin de que pueda ganarse la confianza de los demás.
- **Ser organizado:** Es importante que un buen líder conozca como está estructurada la empresa, para conocer las ventajas y las oportunidades de mejora del negocio.
- **Transmitir entusiasmo:** Es fundamental que tenga la habilidad de transmitir entusiasmo a su equipo de trabajo, a fin de lograr que crean en sus capacidades y además, eso ayudará a crear un mejor ambiente laboral y se volverán más productivos.
- **Creatividad al poder:** Ser un líder innovador, a fin de mantener el negocio en auge y a su equipo muy motivado. Animar a que su equipo exprese sus ideas creativas e ir las construyendo con ellos.
- **Honestidad:** Comunicación clara y honesta, eso ayudará a ganarse la confianza de los miembros de su equipo.
- **Un buen negociador:** Un buen líder debe ser una persona accesible, que tenga capacidad para escuchar y tomar decisiones a pesar de estar bajo presión (Ofiprix, 2016, párr. 5, citado por Gallo, 2022)

### *Motivación*

Chiavenato (1991), menciona tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. (Apuy, 2008)

Esto indica que la motivación es la necesidad satisfecha del trabajador en cuanto a su ambiente laboral y su estructura organizacional. Existen ciertos enfoques asociados a la motivación que se refieren a las necesidades del ser humano, asociadas a la satisfacción laboral, como es el caso de:

### Teoría de las Necesidades del Ser Humano

La jerarquía de las necesidades del ser humano propuesta por Maslow (1970), se dividen en cinco necesidades básicas de todo individuo:

1. Necesidades fisiológicas, una vez satisfechas, cesan de operar como principal motivador del comportamiento.
2. Necesidades de seguridad ambiente con un patrón predecible tal como seguridad en el trabajo, pensión, seguro.
3. Necesidades de amor o sociales incluyen la necesidad de ser querido por los demás, ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto del familiar, crear relaciones significativas en el trabajo, tener una posición buena en la organización informal y recibir comunicaciones de satisfacer estas necesidades en la vida laboral de un individuo.
4. Necesidades de estimación incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. El deseo de posición social y prestigio es un aspecto importante de la necesidad de

estimación propia conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, vale, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. En nuestra sociedad, los ingresos que percibe una persona y las habitaciones, etc. y las realizaciones educativas y de carrera de las personas, son símbolos de éxito que satisfacen la necesidad de estimación.

5. Necesidades de autorrealización, es de realizar el alto potencial y llegar a ser todo lo que es uno capaz de ser. Es la piedra angular de las necesidades de la persona y puede expresarse por sí misma en varias formas diferentes. (Apuy, 2008)

### *Comunicación*

La comunicación permite la interacción de todos los integrantes en una organización, por lo que se considera un pilar fundamental para la creación de un buen ambiente laboral, además, se considera a la comunicación como el arte de fluir con las demás personas que interactúan en el mismo entorno y es una característica fundamental de un buen líder. Un buen líder se caracteriza por ser una persona carismática, con mucha llegada a los demás y mucha capacidad de persuasión. (Ribeiro, 1998, citado por Gallo 2022).

### Importancia de la comunicación para las organizaciones

Bravo (1997) indica que:

- Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan elaborarlo correcto para el logro de metas y objetivos.
- Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo con sus subalternos. La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener el apoyo y comprensión de los demás.

- La toma de decisiones en grupo requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.
- Cuando la comunicación es eficaz, es mas probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.
- Existen innumerables evidencias de que la Comunicación Abierta es mejor, que la comunicación restringida, ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable. (López Y. , 2005)

### *Productividad*

La productividad implica la integración de los distintos factores o áreas del lugar de trabajo, ya que para que para que se lleven a cabo los objetivos planteados, todos deben trabajar hacia el mismo objetivo, de no darse esta interacción de forma correcta, esto puede desencadenar en afectaciones significativas a la producción.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos. (López Y. , 2005)

### *Infraestructura*

Las organizaciones deberán tener condiciones adecuadas, tanto en relación a la infraestructura física, así como procurar tener acceso a servicios básicos y de salud para los trabajadores.

Según Locke (1976), “*las condiciones físicas de trabajo y de los materiales deben ser compatibles con las necesidades del ser humano y beneficiar las expectativas de trabajo de cada individuo*” (Apuy, 2008)

### *Colaboración*

Este factor es clave en la productividad, además promueve el buen clima laboral y afianza las relaciones con el equipo de trabajo. Francisco Galán (2013) afirma lo siguiente respecto a los diferentes niveles de colaboración que existen:

- Nivel Individual: se refiere a las capacidades que tienen las personas las cuales se deben autogestionar. Esto es lo que va a determinar los propios modelos de comportamientos y la forma en la que interactúa con los demás.
- Nivel de Equipo: el conocimiento del individuo debe complementarse con el del equipo, es decir, este mismo debe ser compartido con el equipo, para asegurar el éxito de la organización.
- Nivel de empresa: se refiere a la visión, misión y objetivos de las compañías, además de la percepción que tiene la gente de la empresa, su presencia en el mercado, su competitividad, motivación, entre otros. (citado por Gallo, 2022, pág 25)

### *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral, es la percepción que tiene el trabajador al lograr alcanzar un balance entre su necesidad y lo que su lugar de trabajo puede ofrecerle, eso procura no solamente que tengan un buen clima laboral sino que tengan una actitud positiva en su vida fuera de la empresa, además de la remuneración y demás beneficios sociales de los que goza. (Robbins, 1997).

El mismo autor indica que la importancia de la satisfacción laboral radica en lo siguiente:

- Cuando un empleado se encuentra insatisfecho se evidencia cuando falta a sus turnos, incluso son propensos a renunciar.

- Los empleados insatisfechos suelen tener mal comportamiento
- Los empleados satisfechos tiene buena calidad de vida y buena salud
- Todo empleado dedica la mayor parte de su vida trabajando
- La satisfacción de un empleado tiene trascendencia a su vida personal (Sosa, 2018)

#### Escala de Satisfacción Laboral

La Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (1999, citado por Becerra, 2018), permite caracterizar las actitudes de los colaboradores frente a su trabajo y su percepción sobre el ambiente laboral tomando como base las siguientes dimensiones:

- Significación de la Tarea: Significa que el trabajo que se nos ha delegado tenga la misma importancia que las funciones o el trabajo que está desempeñando nuestro líder.
- Condiciones de Trabajo: Percepción de comodidad dentro del ambiente laboral
- Reconocimiento Personal y/o Social: Percepción de los colaboradores sobre el trato que reciben en la empresa
- Beneficios Económicos: La remuneración económica recibida por el desarrollo de sus funciones (Becerra, 2018)

#### Términos con referencia a Satisfacción Laboral

- Significación de la Tarea: Significa que el trabajo que se nos ha delegado tenga la misma importancia que las funciones o el trabajo que está desempeñando nuestro líder.
- Condiciones de Trabajo: Percepción de comodidad dentro del ambiente laboral
- Reconocimiento Personal y/o Social: Percepción de los colaboradores sobre el trato que reciben en la empresa
- Beneficios Económicos: La remuneración económica recibida por el desarrollo de sus funciones (Becerra, 2018)

## Referentes Normativos

Las normativas legales aplicables en nuestro país referente al trabajo de investigación son los siguientes:

### **Constitución de la República del Ecuador**

La constitución es la norma jurídica suprema vigente del Ecuador, en donde vela por los derechos de todos los ciudadanos ecuatorianos, como el derecho al trabajo, a la seguridad social, a la educación, entre otros.

En lo que respecta a trabajo y seguridad social, la sección octava en el art 33 indica lo siguiente:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (pág.31)

Con respecto a la seguridad social, en el art 34 indica lo siguiente:

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo. (pág.31)

### **Código de Trabajo**

En el Código de trabajo es la ley que regula todas las relaciones laborales. Derechos y obligaciones del empleador y del trabajador, además de las sanciones aplicables en caso de incumplimiento de una de las partes.

En relación a las obligaciones para el empleador y el trabajador tenemos las siguientes:

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. “Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código”; este literal corresponde a la retribución que debe cancelar el empleador a sus trabajadores

8. “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado”; entre en relación con la cantidad de recursos que cuenta la empresa para que el empleado cumpla con sus actividades. 12. “Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado”; corresponde al compromiso y responsabilidades es decir el sentido de pertenencia para la organización. (pág. 19-20)

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión**

Este Código tiene como objetivo promover todas las actividades productivas en el país, en los diferentes niveles de desarrollo así como en las diferentes formas de producción, reconocidas en la ley ecuatoriana.

En su Título II de la Promoción del Trabajo Productivo Digno dice lo siguiente:

Artículo 8. Salario digno. El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales. (Asamblea Nacional, 2019, pág 7)

En el Artículo 9. Compensaciones del Salario Digno se incluyen los siguientes puntos:

a. El sueldo o salario mensual;

- b. La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo;
- c. La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- e. El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce;
- g. Los fondos de reserva. (Asamblea Nacional, 2019, pág 8)

### **Normativa Internacional**

En la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en relación a las metas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo se indican los siguientes puntos relacionados al clima organizacional:

- 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, la iniciativa empresarial, la creatividad y la innovación, y propiciar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, inclusive a través de su acceso a servicios financieros.

Respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo, se incluye como objetivo lo siguiente:

- 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un ambiente de trabajo seguro y protegido para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. (OIT, 2017, pág. 7)

Con respecto al mejoramiento de condiciones de trabajo, relacionado directamente con el clima organizacional, se coloca como objetivo lo siguiente:

A pesar que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún ganan muy poco y tienen dificultad para hacer frente a

sus necesidades básicas. Por otra parte, en algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia. (OIT, 2021, párr. 2)

### **Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.**

Esta normativa tiene como función prevenir los factores de riesgos psicosociales en el trabajo, los cuales influyen en el clima organizacional de las compañías. Además, tiene como objetivo “dar a conocer las obligaciones que tienen patrones y trabajadores para atender los factores de riesgo psicosocial y promover un entorno organizacional favorable, en beneficio de la salud de los trabajadores y de la productividad de los centros de trabajo” (pág. 3).

La Norma NOM-035-STPS-2018, comprende dos aspectos: los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable, de lo que indica lo siguiente:

Entorno Organizacional Favorable: Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Factores de Riesgo Psicosocial: Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado. Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo

cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018)

Referente Estratégico

### **Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025**

El Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, tiene un enfoque basado en “la libertad, democracia, Estado de derecho, igualdad de oportunidades, solidaridad, sostenibilidad y prosperidad”. (pág. 35). Entre sus objetivos principales está “crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con un enfoque plurinacional e intercultural. (pág.36)

Dentro de las bases sociales el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, menciona lo siguiente:

Es prioritario procurar la creación de oportunidades para una sociedad más justa que respete la dignidad de las personas y haga frente a las condiciones de pobreza y violencia que persiste en la nación. La familia en sus diversos tipos, núcleo fundamental de la sociedad, debe ser protegida por Estado y es de fundamental importancia la promoción de políticas que garanticen la atención especializada, tanto a nivel público como privado, de las personas o grupos de atención prioritaria. (pág. 63)

Respecto a sus objetivos, el Objetivo 1 indica lo siguiente:

Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

- Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades 34 contractuales, con

énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI.

- Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.

Las metas propuestas al 2025 son:

- Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30.41% al 50.00%.
- Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8.17%.
- Incrementa la tasa acumulada de acceso al menos a la clase media en 30.39%. (Secretaria Nacional de Planificación 2021., 2021, pág 52)

### Capítulo III Metodología de la Investigación

#### Método de la investigación

Se utiliza el método de investigación no experimental el cual es definido por Hernández Sampieri (2014), como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (pág. 152)

La investigación no experimental pudiera centrarse en:

- a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.
- b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- c) Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154 )

#### Tipo de investigación

##### *Investigación mixta:*

Onwuegbuzie y Johnson (2004) definieron los diseños mixtos como “el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” y Mertens (2007) plantea que el enfoque mixto está basado en el paradigma pragmático

Bryman (2008), Greene (2007), Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2008) y Tashakkori y Teddlie (2002) presentan ocho pretensiones básicas del enfoque mixto:

- Triangulación (corroboración): lograr convergencia, confirmación y/o correspondencia o no, de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Complementación: mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.
- Visión holística: Obtener un abordaje más completo e integral del

fenómeno estudiado usando información cualitativa y cuantitativa.

- Desarrollo: usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones, como el muestreo, los procedimientos, la recolección y el análisis de los datos.
- Iniciación: descubrir contradicciones y paradojas, así como obtener nuevas perspectivas y marcos de referencia y también la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro método.
- Expansión: extender la amplitud y el rango de indagación usando diferentes métodos para distintas etapas del proceso investigativo. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro.
- Compensación: un método puede visualizar elementos que el otro no visualiza.
- Diversidad: obtener puntos de vista variados, incluso divergentes del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas para estudiar el problema. (Greene, 2007) (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2008) (Bryman, 2008) (Teddlie & Yu, 2007)

#### *Nivel de Investigación*

El nivel de la investigación es descriptiva ya que “*este tipo de estudios, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.*” (Cauas, 2015) Teniendo como objetivo final que al final de la investigación se encuentren respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde se encuentra?, ¿Quiénes son los actores involucrados?, ¿Cuáles son los elementos que lo componen?

#### Universo, muestra y muestreo

El universo hace referencia a la población que se ha definido para llevar a cabo la investigación, el cual está compuesto por 169 personas. Sin embargo, se ha escogido la muestra de 115 personas que componen el área operativa de la empresa de manufactura debido a que evidentemente son mayoría y además representa la fuerza motora de la compañía.

#### Formas de recolección de la información

A fin de recopilar información relacionada al Clima Organizacional se aplica el cuestionario diseñado por el autor Rensis Likert compuesto por un total de preguntas. Dentro del mismo cuestionario se han incluido preguntas en las que se busca medir la satisfacción laboral tomando como antecedente el del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, que identifica la “demanda sobre el

grado de satisfacción por la tarea realizada, la debida al salario; a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo , 2013, pág. 5) El cuestionario ha sido parcialmente retocado a fin de adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Los resultados se obtienen con la suma de los puntajes que el encuestado calificó cada una de las preguntas, teniendo en consideración que en este cuestionario basado en la escala de Likert, tenemos 5 opciones de respuesta, que son:

- 1 totalmente en desacuerdo
- 2 desacuerdo
- 3 ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4 de acuerdo
- 5 totalmente de acuerdo

El cuestionario se elabora usando la herramienta Formulario de Google y luego es enviada por correo electrónico a toda la compañía. En el caso del personal operativo, como no tiene una computadora asignada, hemos solicitado laptops de alquiler para organizarlos por grupos en diferentes salas de reuniones.

Previo a que llenen el cuestionario, se les recuerda a los colaboradores las instrucciones que deberán tener en cuenta al responder, la honestidad con la que deben contestar, la relevancia de la aplicación del cuestionario y el tiempo de duración del mismo.

A fin de iniciar con el análisis de las variables y efectuar los objetivos específicos de este trabajo de investigación que es 1.-Identificar las características del clima organizacional de la empresa de manufactura en Guayaquil y 2.- Describir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa de manufactura en Guayaquil, procedemos a analizar la encuesta de Likert con las opciones de respuesta totalmente en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Luego procedemos a identificar las dimensiones, variables y preguntas correspondientes, tal como se muestra en la siguiente Tabla. Además, por medio de

gráficos colocamos los resultados por categorías y variables según los datos recogidos de este trabajo de investigación.

Como formas de recolección de información en cuanto al Clima Organizacional, agrupamos las siguientes variables:

Tabla 2 Dimensiones y variables de clima organizacional

|                             | Dimensiones  | Variables                        | Preguntas  |
|-----------------------------|--|----------------------------------|--|
| <b>Clima Organizacional</b> | Las características de los procesos de planificación | Autonomía y Empowerment          | Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva.<br>La Empresa me incentiva para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.<br>La empresa se preocupa de generar espacios para que mis ideas sean aceptadas e implementadas.  |
|                             |  | Claridad y Direccionamiento      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que la compañía tiene planes bien definidos para lograr los objetivos.</li> <li>• De acuerdo al momento actual de la Empresa, considero que la estrategia, los objetivos e iniciativas son las correctas.</li> <li>• Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la Empresa.</li> <li>• Conozco y confío en la proyección del negocio para los próximos 5 años.</li> <li>• Los líderes de la Empresa me comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa.</li> </ul>   |
|                             |  | Calidad y Orientación al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que las personas de mi equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad.</li> <li>• En esta Empresa la atención al cliente es adecuada (Flexibilidad, Capacidad de respuesta, entre otras).</li> <li>• La Empresa esta orientada a satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.</li> <li>• La Empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad.</li> <li>• Tenemos orientación al servicio del cliente interno, asegurando el cumplimiento de entrega de servicios y compromisos que adquirimos con las diferentes áreas.</li> </ul> |

|   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| Las características de los procesos de influencia | Cambio                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En mi Empresa, nos adaptamos ante nuevas y mejores formas de hacer las cosas.</li> <li>• Los cambios que vienen ocurriendo en la Empresa han impactado mi trabajo de forma positiva.</li> <li>• Me comunican los cambios organizacionales que han tenido lugar en la Empresa últimamente.</li> <li>• Mi jefe inmediato me motiva de manera positiva respecto a los cambios que vienen ocurriendo en la empresa.</li> </ul> |
|   | Compromiso            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recomendaría esta Empresa a familiares y amigos como un buen lugar para trabajar?</li> <li>• ¿Siento orgullo de trabajar en esta Empresa?</li> </ul>  |
|   | Adecuación al Cargo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes.</li> <li>• Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo.</li> </ul>  |
|   | Cultura               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi jefe inmediato me motiva de manera positiva respecto a los cambios que vienen ocurriendo en la empresa.</li> <li>• Conozco el conjunto de principios y valores organizacionales de la Empresa.</li> <li>• El conjunto de principios y valores organizacionales son practicados en el día a día de la empresa.</li> <li>• Los líderes se comportan en forma consistente con los valores de la compañía.</li> </ul>       |
|   | Estructura y Procesos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que en mi equipo, el trabajo está bien organizado.</li> <li>• La Empresa es innovadora en sus métodos de trabajo (uso de nuevas tecnologías, mejora de procesos internos, entre otros).</li> <li>• La Empresa está organizada y estructurada de manera efectiva.</li> <li>• Los procesos y procedimientos internos contribuyen al logro de nuestros objetivos.</li> </ul>  |
| Las características de los procesos de control.   | Innovación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa existen programas establecidos para premiar las ideas innovadoras.</li> <li>• Las innovaciones que realiza la empresa en sus productos/servicios son exitosas para el negocio.</li> <li>• En esta Empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de</li> </ul>  |

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
|   |                          | productos y servicios<br>• Mi Jefe alienta al equipo a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas.   |
| Las características de los procesos de comunicación | Comunicación             | • Los canales de comunicación utilizados por la empresa son eficaces (Reuniones trimestrales, carteleras, redes sociales, etc.).<br>• Considero que puedo expresar libremente mi opinión e ideas sin temor.<br>• En mi área la información se comparte de manera clara y oportuna. |
| Los métodos de mando.                               | Confianza en los líderes | • Considero que mi equipo de trabajo es liderado de forma efectiva<br>• Los líderes de la Empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores.<br>• Siento confianza en los líderes de esta Empresa.   |

Elaborador por: Sara Fernández

### Satisfacción Laboral

De la misma manera, para analizar la información recogida en cuanto a satisfacción laboral, identificamos las dimensiones, variables y preguntas correspondientes, tal como se muestra en la siguiente Tabla:

*Tabla 3 Dimensiones y variables de satisfacción laboral*

|                             | Dimensiones                                       | Variables     | Preguntas   |
|-----------------------------|---|---------------|---|
| <b>Satisfacción Laboral</b> | Las características de las fuerzas motivacionales | Entrenamiento | • Procuero participar en las capacitaciones que ofrece la Empresa.<br>• La Empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.<br>• Los nuevos colaboradores reciben el soporte y entrenamiento necesario para realizar su trabajo. |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Esfuerzo Discrecional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Empresa me motiva a contribuir más allá de lo que requiere mi cargo</li> <li>• Me siento motivado por hacer más de lo que mi cargo me exige.</li> </ul>   |
| Gestión del Desempeño       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.</li> <li>• La Empresa establece niveles de desempeño desafiantes para los colaboradores.</li> <li>• Recibo frecuente retroalimentación de mi líder sobre como realizo mi trabajo.</li> </ul>  |
| Recursos                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuento con la información necesaria para hacer bien mi trabajo.</li> <li>• La cantidad de personas que integran mi área es adecuada en relación al volumen de trabajo existente.</li> <li>• Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.</li> </ul>  |
| Respeto y Reconocimiento    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que la Empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores.</li> <li>• Considero que soy tratado con respeto.</li> <li>• La Empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral</li> <li>• Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.</li> </ul>  |
| Oportunidades de Desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Empresa existen otras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional además de las promociones (Ej.: rotación de puesto de trabajo, asignaciones especiales, proyectos).</li> <li>• La empresa me brinda facilidades y oportunidades para lograr mis objetivos profesionales.</li> <li>• Mi jefe inmediato se preocupa por acompañarme en mi desarrollo.</li> </ul> |

|  |  |              |  |
|--|--|--------------|--|
|  |  | Beneficios   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozco los beneficios otorgados por la Empresa.</li> <li>• Los beneficios otorgados por la Empresa satisfacen mis necesidades.</li> </ul>  |
|  |  | Seguridad    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuento con las herramientas y equipos de seguridad y de protección personal para realizar mi trabajo.</li> <li>• En la empresa, se reporta los incidentes, accidentes de trabajo y condiciones inseguras de manera oportuna.</li> <li>• Las normas y procedimientos de seguridad en el trabajo son aplicadas en mi Empresa.</li> <li>• Mi jefe inmediato se preocupa por eliminar las condiciones inseguras.</li> </ul> |
|  |  | Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo.</li> <li>• Mi equipo de trabajo recibe el apoyo adecuado de las áreas con las que interactúa.</li> <li>• Los líderes de área promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización.</li> </ul>  |

Elaborado por: Sara Fernández

#### Categorías y Subcategorías de estudio

Para una mayor comprensión de los resultados de la investigación y sobretodo entender la escala de valoración, socialicemos las variables de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

#### *Clima Organizacional*

**Autonomía y Empowerment:** autonomía suficiente para realizar sus funciones, sin la necesidad de tener seguimiento constante por parte de su superior.

**Claridad y Direccionamiento:** tener claros los objetivos planteados y acompañamiento de su líder

**Calidad y Orientación al Cliente:** buena capacidad de respuesta por parte de la compañía a sus clientes internos y externos

**Cambio:** grado de adaptación a los cambios que hace la organización

**Compromiso:** sentido de pertenencia hacia la organización

**Cultura:** grado en el que se vive dentro de los espacios de trabajo los valores corporativos de la organización

**Adecuación al Cargo:** cuando el colaborador siente que puede desarrollar las habilidades y el potencial que ya tiene, en su posición

**Estructura y Procesos:** innovación en métodos de trabajo

**Innovación:** premian las ideas innovadoras en la organización

**Comunicación:** canales de comunicación eficaces

**Confianza en los líderes:** forma efectiva de liderazgo

### **Satisfacción Laboral**

**Entrenamiento:** participar en las capacitaciones que ofrece la empresa

**Esfuerzo Discrecional:** grado de motivación que sienten los empleados para la realización de sus actividades

**Gestión del Desempeño:** tener una idea clara sobre la expectativa de mi trabajo

**Recursos:** herramientas para hacer el trabajo de manera efectiva

**Respeto y Reconocimiento:** grado en que la empresa trata con amabilidad y respeto a sus colaboradores

**Oportunidades de Desarrollo:** facilidades y oportunidades para el logro de objetivos personales

**Beneficios:** beneficios sociales otorgados por la organización

**Seguridad:** normas y procedimientos de seguridad en el lugar de trabajo

**Colaboración:** apoyo adecuado de las áreas con las que se interactúa.

## Capítulo IV

### Resultados de la Investigación

En este capítulo vamos a analizar los resultados del instrumento utilizado para la medición de clima organizacional y satisfacción laboral de la empresa manufacturera en mención.

El instrumento consta de un total de 65 preguntas con 5 opciones de respuesta en relación a la escala de Likert. A través de este estudio pretendemos identificar las percepciones de clima organizacional que tienen los colaboradores y su nivel de satisfacción laboral en relación a las expectativas que tienen ellos de la organización.

#### Características Sociodemográficas

Para el presente estudio hemos segmentado por edades a los colaboradores encuestados, tal como lo mostramos a continuación.

Tabla 4 Categorización por edades

| <b>Grupo A</b><br><b>18 a 23 años</b> | <b>Grupo B</b><br><b>Entre 24 a 43 años</b> | <b>Grupo C</b><br><b>Entre 44 a 55 años</b> | <b>Grupo D</b><br><b>Mayor a 55 años</b> |
|---------------------------------------|---|---|--|
| 4                                     | 96  | 12  | 3  |

Elaborado por: Sara Fernández

Tenemos un 4% comprendido en frecuencias etarias de menor de 18 años a 23 años, un 83% de la población tienen entre los 24 a 43 años de edad. Esto quiere decir que tenemos una población mayormente adulta, el 10% comprende entre los 44 y 55 años de edad y el 3% mayor a 55 años.

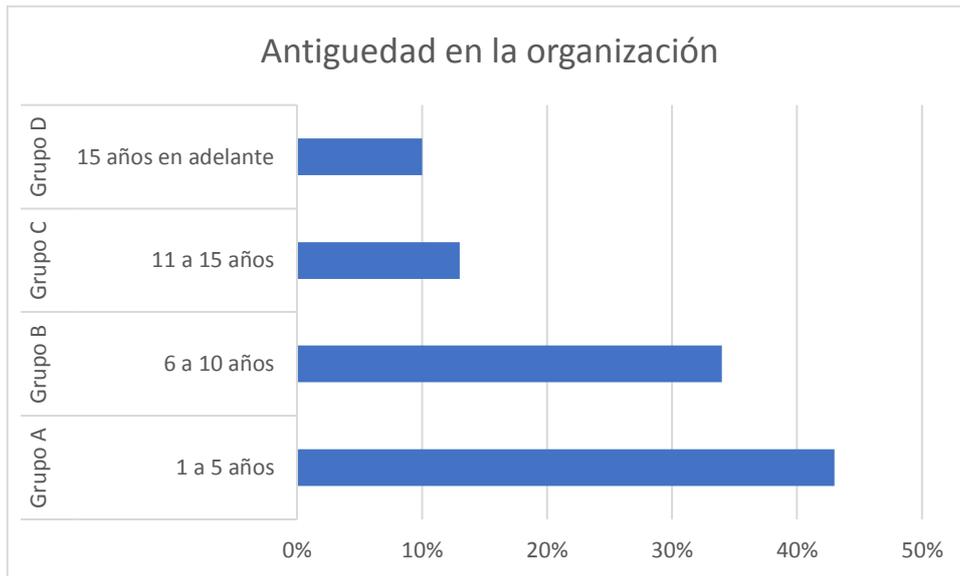
#### *Género*

El 100% del personal operativo es de género masculino.

#### **Antigüedad en la organización**

Nos referimos al tiempo que tienen los colaboradores desde que iniciaron sus funciones dentro de la organización hasta cuando se realizó la encuesta en mención.

En vista de que tenemos una variable numérica, los hemos clasificado por grupos:



***Puestos de trabajo***

El 100% de los colaboradores encuestados pertenecen al área operativa de la organización. De tal forma que todos tienen el mismo cargo: **operarios**.

**Clima Organizacional**

**Objetivo Específico 1:**

**Identificar las características del clima organizacional de la empresa de manufactura en Guayaquil**

Dimensión: Las características de los procesos de planificación

Para análisis de esta dimensión estamos utilizando las variables: autonomía y empowerment, claridad y direccionamiento, y calidad y orientación al cliente.

Es importante mencionar que hemos agrupado el resultado de las respuestas de los 5 niveles de la escala de Likert en 3 categorías: saludable, por mejorar y crítico, tal como se muestra a continuación:

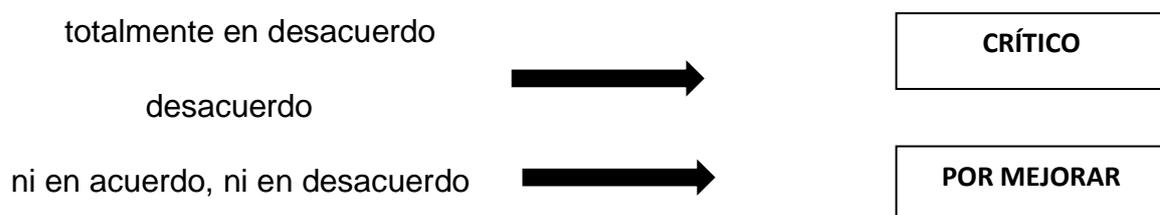




Tabla 5 Las características de los procesos de planificación

|   |   |                  |             |
|---|---|------------------|-------------|
| <b>Autonomía y Empowerment</b>          | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b> | <b>76 %</b> |
|   | P1 Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva.   | Saludable        | 95 %        |
|   | P2. La Empresa me incentiva para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.  | Por Mejorar      | 71 %        |
|   | P3. La empresa se preocupa de generar espacios para que mis ideas sean aceptadas e implementadas.   | Crítico          | 64 %        |
| <b>Claridad y Direccionamiento</b>      | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b> | <b>77 %</b> |
|   | P4. Considero que la compañía tiene planes bien definidos para lograr los objetivos.  | Saludable        | 84 %        |
|   | P5. De acuerdo al momento actual de la Empresa, considero que la estrategia, los objetivos e iniciativas son las correctas.   | Saludable        | 77 %        |
|   | P6. Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la Empresa.  | Saludable        | 87 %        |
|   | P7. Conozco y confío en la proyección del negocio para los próximos 5 años.   | Por Mejorar      | 71 %        |
|   | P8. Los líderes de la Empresa me comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa.  | Por Mejorar      | 67 %        |
| <b>Calidad y Orientación al Cliente</b> | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b> | <b>90 %</b> |
|   | P9. Considero que las personas de mi equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad.   | Saludable        | 92 %        |
|   | P10. En esta Empresa la atención al cliente es adecuada (Flexibilidad, Capacidad de respuesta, entre otras).  | Saludable        | 86 %        |
|   | P11. La Empresa esta orientada a satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.   | Saludable        | 91 %        |
|   | P12. La Empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad.   | Saludable        | 95 %        |
|   | P13. Tenemos orientación al servicio del cliente interno, asegurando el cumplimiento de entrega de servicios y compromisos que adquirimos con las diferentes áreas. | Saludable        | 88 %        |

Elaborado por: Sara Fernández

El autor Likert menciona que las características de los procesos de planificación hacen referencia a la forma en la que la organización plantea sus objetivos estratégicos. Dentro de la variable autonomía y empowerment en la P1 sobre la autonomía al realizar las tareas, el 95% de los colaboradores la ha calificado como saludable. La P2, incentivar y apoyar las buenas ideas, se la ha calificado “por mejorar” por el 71% del personal. La P3, la empresa genera espacios para que mis ideas sean aceptadas e implementadas, se calificó como “crítico” por el 64% del personal. Este resultado muestra la importancia que tiene el incentivar a los empleados y tener la apertura para

escuchar sus propuestas para la mejora continua del negocio. Sugieren que la empresa implemente instancias en las que ellos puedan presentar sus propuestas para mejorar los procesos internos de producción. En cuanto al empowerment, (Mechanic, 1991) afirma que se trata de un proceso en el que los empleados no solamente tienen en claro sus metas, sino que también conocen como alcanzarlas, entienden la relación entre sus esfuerzos y los resultados que consiguen. Lo que significa que mientras más autonomía tengan sobre su tareas, más se empoderan sobre su gestión y obtienen mejores resultados.

Dentro de la variable claridad y direccionamiento, la P4, la empresa tiene planes definidos sobre su futuro, obtuvo una calificación “saludable” con un 84%. En la P5, considera que la empresa maneja las iniciativas de manera correcta, se ha calificado como “saludable” por el 77%. En la pregunta P6, entender como mi trabajo contribuye a las metas de la empresa, se ha calificado como saludable por un 87% de los empleados. Por su parte, la pregunta P7, confío en la proyección del negocio durante los próximos 5 años, obtuvo “por mejorar” por un 71%; y la P8, los líderes me comunican con claridad las estrategias y objetivos del negocio, se ha calificado como “por mejorar” por un 67%. En promedio, la variable claridad y direccionamiento tiene un resultado calificado como saludable por un 77%. Esto significa que la empresa debe procurar el diseño de estrategias que permitan anticiparse a situaciones de toda índole, eso es parte de la claridad y direccionamiento organizacional. Además, debe comunicar las acciones que la empresa demanda de los empleados y procurar que todos trabajen con un mismo objetivo y metas claras.

En cuanto a la variable calidad y orientación al cliente P9, mis compañeros están comprometidos a entregar productos y servicios de calidad recibió la calificación “saludable” por un 92%. P10, la empresa tiene una atención al cliente adecuada, fue calificada como “saludable” por un 86%. P11, la empresa satisface las necesidades de sus clientes, se calificó como “saludable” por el 91%. P12, la empresa ofrece productos y servicios de alta calidad, se calificó como “saludable” por un 95% y finalmente la P13, sobre la atención al cliente interno se calificó como “saludable” por un 88% del persona operativo. Esta variable tiene un resultado final de “saludable” por un 90% del personal encuestado, en promedio. Esto quiere decir que la organización se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes e incluso superar sus expectativas, lo que implica que los colaboradores están conscientes del compromiso

que tienen al contribuir con cumplir los estándares adecuados de los productos que elaboran.

En general, en la dimensión las características de los procesos de planificación obtuvo una calificación de “saludable” por un 76% de los colaboradores.

Dimensión: Las características de los procesos de influencia

Para el análisis de esta dimensión estamos utilizando las variables: estructura y procesos, cambio, compromiso, adecuación al cargo y cultura.

Tabla 6 Las características de los procesos de influencia

|                              | <b>Preguntas</b>   | <b>Categoría</b> | <b>% Resultado</b> |
|------------------------------|--|------------------|--------------------|
| <b>Estructura y Procesos</b> | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>78 %</b>        |
|                              | P14. Considero que en mi equipo, el trabajo está bien organizado.  | Saludable        | 78 %               |
|                              | P15. La Empresa es innovadora en sus métodos de trabajo (uso de nuevas tecnologías, mejora de procesos internos, entre otros). | Saludable        | 76 %               |
|                              | P16. La Empresa está organizada y estructurada de manera efectiva.   | Saludable        | 80 %               |
|                              | P17. Los procesos y procedimientos internos contribuyen al logro de nuestros objetivos.  | Saludable        | 76 %               |
|                              | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>76 %</b>        |
| <b>Cambio</b>                | P18. En mi Empresa, nos adaptamos ante nuevas y mejores formas de hacer las cosas.   | Saludable        | 87 %               |
|                              | P19. Los cambios que vienen ocurriendo en la Empresa han impactado mi trabajo de forma positiva.                               | Por Mejorar      | 71 %               |
|                              | P20. Me comunican los cambios organizacionales que han tenido lugar en la Empresa últimamente.                                 | Por Mejorar      | 71 %               |
|                              | P21. Mi jefe inmediato me motiva de manera positiva respecto a los cambios que vienen ocurriendo en la empresa.                | Por Mejorar      | 74 %               |
|                              | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>84 %</b>        |
| <b>Compromiso</b>            | P22. Recomendaría esta Empresa a familiares y amigos como un buen lugar para trabajar.   | Saludable        | 82 %               |
|                              | P23. Siento orgullo de trabajar en esta Empresa.   | Saludable        | 86 %               |
|                              | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>82 %</b>        |
| <b>Adecuación al Cargo</b>   | P24. Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes.   | Saludable        | 81 %               |
|                              | P25. Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo.   | Saludable        | 82 %               |
|                              | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>85 %</b>        |
| <b>Cultura</b>               | P26. Conozco el conjunto de principios y valores organizacionales de la Empresa.   | Saludable        | 92 %               |
|                              | P27. El conjunto de principios y valores organizacionales son practicados en el día a día de la empresa.                       | Saludable        | 85 %               |
|                              | P28. Los líderes se comportan en forma consistente con los valores de la compañía.   | Saludable        | 78 %               |
|                              | <b>Promedio</b>  | <b>Saludable</b> | <b>85 %</b>        |

Elaborado por: Sara Fernández

Según Likert, las características de los procesos de influencia tienen relación a la forma de interacción que existe entre los directivos y sus empleados a fin de establecer los objetivos estratégicos de la organización. Dentro de la variable estructura y proceso tenemos los siguientes resultados; en la P14, considera que su equipo de trabajo esté bien organizado obtuvo la calificación “saludable” por un 78% de encuestados. La P15, la empresa es innovadora en sus métodos de trabajo obtuvo una calificación de “saludable” por el 76%. La P16, la empresa está organizada de manera efectiva se calificó como “saludable” por un 80% de los encuestados. La P17, los procesos internos contribuyen al logro de los objetivos, se calificó como “saludable” por un 76% de los encuestados.

Dentro de la variable cambio, la P18, en mi empresa nos adaptamos para hacer las cosas mejores, fue calificada como “saludable por un 87%, la P19, impacto positivo a causa de cambios en la organización se calificó como “por mejorar” por un 71%, la P20, me comunican los cambios organizacionales se calificó también “por mejorar” por el 71% y la P21, mi jefe me motiva de manera positiva referente a los cambios internos, se calificó como “por mejorar” por un 74%. Los cambios organizacionales tienen un impacto significativo en las organizaciones, sin embargo, al no ser comunicados de manera oportuna, causa el efecto contrario en los colaboradores, por tanto, ellos deben entender cuáles son estos cambios y sobre todo, cómo se verán afectados.

Con respecto a la variable compromiso, la P22, recomendaría esta empresa a sus familiares y amigos como un buen lugar para trabajar se calificó como “saludable” por un 82% y la P23, siento orgullo de trabajar en esta empresa se calificó como “saludable” por el 86% de los encuestados. La calificación general es de “saludable” por el 84% de los colaboradores. Fernando Toro A. se refiere al compromiso “como una disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo y hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades” (Toro F., 1998).

En la variable adecuación al cargo, la P24, mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes obtuvo una calificación de “saludable” por el 81%, la P25, mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en mi cargo se calificó como “saludable”

por un 82%. La P26, conoce los valores organizacionales de la empresa se calificó como “saludable” por el 92%, la P27, los valores organizacionales son practicados en la empresa se calificó como “saludable” por el 85% y finalmente la P28, los líderes se comportan en forma consistente con los valores de la compañía obtuvo la calificación de “saludable” con el 78% de los encuestados. En general esta variable se calificó como “saludable” por el 78% de los colaboradores encuestados.

### **Dimensión: Las características de los procesos de control**

De acuerdo a lo mencionado por Likert la dimensión características de procesos de control está relacionado al ejercicio sobre la distribución del control entre las instancias organizacionales con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Dentro de esta dimensión tenemos la variable innovación.

*Tabla 7 Las características de los procesos de control*

|                   | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b> | <b>75 %</b> |
|-------------------|---|------------------|-------------|
| <b>Innovación</b> | P29. En la empresa existen programas establecidos para premiar las ideas innovadoras.                 | Saludable        | 79 %        |
|                   | P30. Las innovaciones que realiza la empresa en sus productos/servicios son exitosas para el negocio. | Saludable        | 80 %        |
|                   | P31. En esta Empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios   | Por Mejorar      | 74 %        |
|                   | P32. Mi Jefe alienta al equipo a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas.            | Por Mejorar      | 68 %        |

Elaborado por: Sara Fernández

Dentro de la variable innovación en la P29, en la empresa existen programas para premiar las ideas innovadoras se calificó como “saludable” por el 79%, la P30, las innovaciones que realiza la empresa en sus productos/servicios son exitosas para el negocio, se calificó “saludable” por el 80%, la P31, en esta Empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios se calificó “ por mejorar” por el 74% y la P32, mi Jefe alienta al equipo a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas se calificó “por mejorar” por el 68% de los encuestados. La valoración general de esta dimensión es “saludable” por el 75% de los encuestados.

En lo que respecta a procesos de control, desde la percepción de los empleados, existe un sentimiento de responsabilidad con la calidad de servicio que da la compañía

al cliente externo. Sin embargo, según los resultados de esta variable, se debe poner énfasis en la asignación de recursos que les permitan optimizar sus procesos, es decir, incluir nuevos métodos o sistemas de gestión del conocimiento, además del acompañamiento de los líderes para su soporte, a fin de mejorar los tiempos de respuesta al cliente, asegurar productos de calidad, aumentar la participación en el mercado, y volver a la organización más competitiva.

Dimensión: Las características de los procesos de comunicación

Esta dimensión contiene la variable comunicación, la cual se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación interna, así como la manera de ejercerlos, según Likert.

Tabla 8 Las características de los procesos de control

| Comunicación | Promedio  | Por Mejorar | 73 % |
|--------------|---|-------------|------|
|              | P33. Los canales de comunicación utilizados por la empresa son eficaces (Reuniones trimestrales, carteleras, redes sociales, etc.). | Saludable   | 78 % |
|              | P34. Considero que puedo expresar libremente mi opinión e ideas sin temor.  | Por Mejorar | 68 % |
|              | P35. En mi área la información se comparte de manera clara y oportuna.  | Por Mejorar | 75 % |

Elaborado por: Sara Fernández

En la P33, los canales de comunicación de la empresa son eficaces, se calificó como “saludable” por un 78%. La P34, considero que puedo expresar libremente mi opinión e ideas sin temor obtuvo un 68% y la P35, en mi área la información se comparte de manera clara y oportuna, se puntuó con 75% por los encuestados.

En promedio, esta dimensión obtuvo una calificación de “por mejorar” por el 73% de los colaboradores, lo cual indica que sienten que no pueden expresar sus ideas y no se les comparte la información de manera clara y oportuna. Además, indican que pueden llegar a sentir temor al hacerlo, es decir que no sienten la confianza necesaria con sus líderes para proponer y sostener una nueva forma de hacer las cosas. Es importante que se comparta información de manera vertical entre los líderes y sus subordinados y de manera horizontal, entre empleados con un mismo nivel jerárquico. Bravo (1997) afirmó sobre este tema que, “las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan elaborarlo correctamente para el logro de metas y

objetivos.” Además, indica que “sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos”.

#### Dimensión: Los métodos de mando

Tabla 9 Los métodos de mando

| Confianza en los líderes | Promedio  | Por Mejorar | 74 % |
|--------------------------|---|-------------|------|
|                          | P36. Considero que mi equipo de trabajo es liderado de forma efectiva                         | Saludable   | 77 % |
|                          | P37. Los líderes de la Empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores. | Por Mejorar | 73 % |
|                          | P38. Siento confianza en los líderes de esta Empresa.   | Por Mejorar | 72 % |

Elaborado por: Sara Fernández

Según el autor, esta dimensión se refiere a los tipos de liderazgo que son aplicados. Dentro de la misma encontramos la variable confianza en los líderes. En la P36, considero que mi equipo de trabajo es liderado de forma efectiva se considera como “saludable” por el 77%, la P37, los líderes de la Empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores “por mejorar” por el 73% y la P38, siento confianza en los líderes de esta Empresa se calificó como “por mejorar” por el 72% del total de los colaboradores encuestados.

La puntuación promedio de la dimensión métodos de mando se calificó “por mejorar” por el 74% del personal encuestado. El liderazgo es sin duda un aspecto fundamental y determinante en el éxito de una organización, ya que es el líder quien dirige al equipo a la consecución de las metas propuestas. Los líderes deben tener la capacidad para organizar, planificar e influir en los demás. Podemos decir sin lugar a dudas que el tipo de liderazgo tiene un impacto considerable en el clima organizacional de una empresa. Según Ofiprix (2026) en su artículo “Productividad y trabajo en equipo” las características que debe tener un buen líder son :

- Desprender carisma: Tener una personalidad definida, ser entusiasta con su equipo de trabajo para procurar que cada miembro esté dispuesto a dar lo mejor de sí. Es importante además que sea un buen comunicador a fin de que pueda ganarse la confianza de los demás.

- Ser organizado: Es importante que un buen líder conozca como está estructurada la empresa, para conocer las ventajas y las oportunidades de mejora del negocio.
- Transmitir entusiasmo: Es fundamental que tenga la habilidad de transmitir entusiasmo a su equipo de trabajo, a fin de lograr que crean en sus capacidades y además, eso ayudará a crear un mejor ambiente laboral y se volverán más productivos.
- Creatividad al poder: Ser un líder innovador, a fin de mantener el negocio en auge y a su equipo muy motivado. Animar a que su equipo exprese sus ideas creativas e ir las construyendo con ellos.
- Honestidad: Comunicación clara y honesta, eso ayudará a ganarse la confianza de los miembros de su equipo.
- Un buen negociador: Un buen líder debe ser una persona accesible, que tenga capacidad para escuchar y tomar decisiones a pesar de estar bajo presión (Ofriprax, 2016, p. 5, citado por Gallo, 2022)

Los resultados muestran que el 79% de los colaboradores del área operativa de la empresa de manufactura, califican el Clima Organizacional como saludable.

## **Satisfacción Laboral**

### **Objetivo 2: Describir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores del área operativa de la empresa de manufactura en Guayaquil**

A fin de describir cuáles son los niveles de satisfacción del personal operativo de la empresa manufacturera, hemos utilizado dos instrumentos: encuesta para medir la satisfacción laboral y un grupo focal a fin de conocer las percepciones de los colaboradores sobre la organización. Empezamos con el análisis de la encuesta bajo la dimensión propuesta por Likert:

## Las características de las fuerzas motivacionales

Tabla 10 Las características de las fuerzas motivacionales

|                       |   |                    |             |
|-----------------------|---|--------------------|-------------|
| Beneficios            | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b>   | <b>78 %</b> |
|                       | P39. Conozco los beneficios otorgados por la Empresa.   | Saludable          | 87 %        |
|                       | P40. Los beneficios otorgados por la Empresa satisfacen mis necesidades.  | Por Mejorar        | 68 %        |
| Seguridad             | <b>Promedio</b>   | <b>Saludable</b>   | <b>85 %</b> |
|                       | P41. Cuento con las herramientas y equipos de seguridad y de protección personal para realizar mi trabajo.          | Saludable          | 84 %        |
|                       | P42. En la empresa, se reporta los incidentes, accidentes de trabajo y condiciones inseguras de manera oportuna.    | Saludable          | 86 %        |
|                       | P43. Las normas y procedimientos de seguridad en el trabajo son aplicadas en mi Empresa.                            | Saludable          | 87 %        |
|                       | P44. Mi jefe inmediato se preocupa por eliminar las condiciones inseguras.  | Saludable          | 84 %        |
| Colaboración          | <b>Promedio</b>   | <b>Por Mejorar</b> | <b>71 %</b> |
|                       | P45. Existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo.                                    | Saludable          | 81 %        |
|                       | P46. Mi equipo de trabajo recibe el apoyo adecuado de las áreas con las que interactúa.                             | Por Mejorar        | 69 %        |
|                       | P47. Los líderes de área promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización. | Crítico            | 64 %        |
| Entrenamiento         | <b>Promedio</b>   | <b>Por Mejorar</b> | <b>74 %</b> |
|                       | P48. Procuro participar en las capacitaciones que ofrece la Empresa.  | Saludable          | 89 %        |
|                       | P49. La Empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.                           | Por Mejorar        | 67 %        |
|                       | P50. Los nuevos colaboradores reciben el soporte y entrenamiento necesario para realizar su trabajo.                | Por Mejorar        | 65 %        |
| Esfuerzo Discrecional | <b>Promedio</b>   | <b>Por Mejorar</b> | <b>70 %</b> |
|                       | P51. La Empresa me motiva a contribuir más allá de lo que requiere mi cargo   | Por Mejorar        | 72 %        |
|                       | P52. Me siento motivado por hacer más de lo que mi cargo me exige.  | Por Mejorar        | 69 %        |
| Gestión del Desempeño | <b>Promedio</b>   | <b>Por Mejorar</b> | <b>73 %</b> |
|                       | P53. Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.   | Saludable          | 85 %        |
|                       | P54. La Empresa establece niveles de desempeño desafiantes para los colaboradores .                                 | Por Mejorar        | 73 %        |
|                       | P55. Recibo frecuente retroalimentación de mi líder sobre como realizo mi trabajo.                                  | Crítico            | 62 %        |
| Recursos              | <b>Promedio</b>   | <b>Por Mejorar</b> | <b>74 %</b> |
|                       | P56. Cuento con la información necesaria para hacer bien mi trabajo.  | Saludable          | 86 %        |

|                             |  |                    |             |
|-----------------------------|--|--------------------|-------------|
|                             | P57. La cantidad de personas que integran mi área es adecuada en relación al volumen de trabajo existente.   | Por Mejorar        | 69 %        |
|                             | P58. Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva.  | Por Mejorar        | 68 %        |
|                             | <b>Promedio</b>  | <b>Por Mejorar</b> | <b>71 %</b> |
| Respeto y Reconocimiento    | P59. Considero que la Empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores.   | Saludable          | 78 %        |
|                             | P60. Considero que soy tratado con respeto.  | Saludable          | 83 %        |
|                             | P61. La Empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral  | Por Mejorar        | 71 %        |
|                             | P62. Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.   | Crítico            | 54 %        |
|                             | <b>Promedio</b>  | <b>Crítico</b>     | <b>61 %</b> |
| Oportunidades de Desarrollo | P63. En la Empresa existen otras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional además de las promociones (Ej.: rotación de puesto de trabajo, asignaciones especiales, proyectos). | Crítico            | 57 %        |
|                             | P64. La empresa me brinda facilidades y oportunidades para lograr mis objetivos profesionales.   | Crítico            | 65 %        |
|                             | P65. Mi jefe inmediato se preocupa por acompañarme en mi desarrollo.   | Crítico            | 62 %        |

Elaborado por: Sara Fernández

Dentro de esta dimensión analizaremos las variables: beneficios, seguridad, colaboración, entrenamiento, esfuerzo discrecional, gestión del desempeño, recursos, respeto y reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

Dentro de la variable beneficios En la P39, conozco los beneficios otorgados por la empresa se la calificó como “saludable” por el 87%, P40, los beneficios de la empresa satisfacen mis necesidades se calificó “por mejorar” por el 68%, teniendo un resultado final de “saludable” por el 78% del personal. Es decir que el despliegue de información en cuanto a los beneficios a los que pueden acceder es efectiva, sin embargo, sienten que no satisfacen del todo sus necesidades ya que los requisitos para gozarlos en su mayoría, es tener más de dos años en la compañía. Entre los beneficios corporativos que tienen están becas estudiantiles para sus hijos, convenios educativos con colegios técnicos, programas de atención psicológica, terapias de pareja, seguro médico y seguro de vida privado, programas de reconocimiento al aprovechamiento de sus hijos en edad escolar, créditos empresariales farmacéuticos, préstamos y programas de ayuda para colaboradores con hijos con discapacidad

En cuanto a la variable seguridad, la P41, cuento con las herramientas y equipos de seguridad y de protección personal para realizar mi trabajo se calificó como “saludable” por el 84%, la P42, en la empresa, se reporta los incidentes, accidentes de trabajo y condiciones inseguras de manera oportuna, “saludable” por el 86%, P4, las normas y procedimientos de seguridad en el trabajo son aplicadas en mi Empresa, “saludable” por el 87% y la P44, mi jefe inmediato se preocupa por eliminar las condiciones inseguras se calificó como “saludable” por el 84%, dando como resultado final una categoría de “saludable” por el 86% del personal encuestado.

De la variable colaboración la P45, existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo se calificó como “saludable” por el 81%, la P46, mi equipo de trabajo recibe el apoyo adecuado de las áreas con las que interactúa obtuvo un resultado, “por mejorar” por el 69%, la P47, los líderes de área promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización se calificó como “crítico” por el 64%, obteniendo una calificación final “por mejorar” por el 71% de los encuestados. El apoyo que se brindan los diferentes departamentos dentro de una organización es un fuerte ventaja competitiva, ya que asegura la eficiencia y la productividad. Es importante resaltar que según estos resultados, los colaboradores afirman que no existe dinamismo entre los departamentos y que sus líderes no promueven el intercambio de ideas y recursos, y lo califican como crítico.

En la variable entrenamiento, la P48, procuro participar en las capacitaciones que ofrece la Empresa se calificó como “saludable” por el 89%, la P49, la Empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo “por mejorar” por el 67%. En relación a este tema, el colaborador C.3 en el desarrollo del grupo focal menciona: *“yo soy operador de máquinas complejas pero quiero llegar a ser un técnico mecánico, si bien es cierto la empresa ha brindado cursos en temas operacionales, sería bueno que abran uno para mantenimiento y nosotros podamos ingresar a esos cursos, y después en un posible reclutamiento interno podamos acceder a eso, sería muy bueno”*. El colaborador C.4 indica: *“nos gustaría que nos capaciten en mecánica, el uso correcto de las herramientas, de los equipos de protección para manipular las máquinas y el Sistema ERP es muy complejo y nos gustaría que exista capacitación continua y que se nos evalúe al menos cada tres meses para irnos midiendo”*. El colaborador C1 indica : *“nos gustaría que nos capaciten en cambios eficientes de formato (matricería), los supervisores nos exigen a nosotros que manejemos estos*

*cambios pero no tenemos la capacitación necesaria para realizarlos, entonces si considero que pongan en el programa de capacitación los cambios de moldes para nosotros poder realizarlo de mejor forma*". Esto quiere decir que, a pesar de que la organización maneja un Plan de Capacitación Anual, la percepción que existe es de que no les dan cursos sobre funciones específicas que realizan en el día a día para asegurar la eficiencia en sus funciones, las consideran muy generales y básicas. Recordemos una de las variables de Clima Organizacional, autonomía y empowerment, en la que se enfatiza la capacidad suficiente que tienen los colaboradores para realizar sus funciones, sin la necesidad de tener seguimiento constante por parte de su superior. Entonces, al no tener entrenamientos específicos sobre las actividades que realizan diariamente no se está fomentando el que ellos puedan desarrollar competencias y habilidades para mayor eficacia de sus funciones. Recordemos que mientras más autonomía tengan sobre su tareas, más se empoderan sobre su gestión y obtienen mejores resultados.

Cuando preguntamos sobre cómo califican la capacitación que brinda la organización, el colaborador C.5 mencionó: *"yo la califico de muy Buena ya que a través de ella puedo aprender más;* el colaborador C.2 dijo: *"yo la califico de muy bueno, al empresa brinda capacitaciones para el crecimiento profesional"*, el colaborador C3. *"la calificaría de muy bueno ya que no todas las empresas cuentan con este tipo de inversion para el personal operative, la mayoría lo hace para temas administrativos, pero la inversion para los operativos es importante porque son los que al final del día producen y pueden hacer que las ventas sean cumplidas"*

En la P50. Los nuevos colaboradores reciben el soporte y entrenamiento necesario para realizar su trabajo, "por mejorar" por el 65%, dando así una calificación final de "por mejorar" por el 74% del personal encuestado. Sobre este tema, la inserción del personal a la empresa es un tema de mucha relevancia, se debe asegurar de que el proceso se dé de la mejor manera, asegurar que reciba los recursos y los entrenamientos que necesita, no solo de su área sino también de las áreas con las que deba interactuar. En la empresa actualmente todos los operadores reciben una guía de entrenamiento por parte del equipo de Selección el día de ingreso a laborar, sin embargo, se ha identificado que no hay seguimiento del líder para que el nuevo miembro de su equipo reciba todas las capacitaciones.

En la variable esfuerzo discrecional, la P51, la Empresa me motiva a contribuir más allá de lo que requiere mi cargo fue calificada “por mejorar” por el 72% y P52, me siento motivado por hacer más de lo que mi cargo me exige calificada “por mejorar” por el 69%, teniendo una calificación final “por mejorar” por el 70% del personal encuestado. Según la Teoría de Motivación de Frederick Herzberg, dentro de los factores de motivación de los empleados se encuentra el que tengan la oportunidad de realizar tareas importantes y la confirmación por parte de sus líderes de que se lo ha hecho bien. Es decir, que se incentive la participación continua del personal por trabajar alineados a los objetivos estratégicos de la organización y que además, se reconozca su buen desempeño.

Sobre la variable gestión del desempeño, la P53, tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo se califica como “saludable” por el 85%, la P54, la Empresa establece niveles de desempeño desafiantes para los colaboradores “por mejorar” por el 73% y la P55, recibo frecuente retroalimentación de mi líder sobre como realizo mi trabajo se calificó como “crítico” por el 62%, teniendo la variable como resultado final “por mejorar” por el 73% del personal encuestado. Es fundamental que la organización reconozca la relevancia que tienen los empleados y el nivel de su desempeño, ya que son un factor estratégico para la operación, puesto que de los resultados de su trabajo depende la calidad de productos que se comercialicen y eso repercute en los estándares de productividad de la misma. Es importante además, que el desempeño de los colaboradores sea reconocido, y además que reciban la retroalimentación de manera oportuna de parte de sus superiores. Por lo que se recomienda que se implementen programas de reconocimiento para el personal operativo con indicadores de gestión alcanzables, donde se pudiera considerar la entrega de un incentivo, un diploma de reconocimiento, entre otros.

En la variable recursos, la P56, cuento con la información necesaria para hacer bien mi trabajo se calificó como “saludable” por el 86%, la P57, la cantidad de personas que integran mi área es adecuada en relación al volumen de trabajo existente, “por mejorar” por el 69% y P58, tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva, calificada “por mejorar” por el 68%, teniendo una calificación final de “por mejorar” por el 74% del personal encuestado. Estos resultados muestran que a pesar de que los colaboradores tienen visibilidad sobre información relacionada a sus funciones, consideran que no tienen la cantidad de

personas necesarias para cumplir con las metas que les plantean, todo esto en vista de que la cantidad del personal ha reducido a raíz de la pandemia por el COVID-19, según indican los mismos trabajadores. En cuanto a los recursos y las herramientas para la operación, es responsabilidad de los líderes proveerles de todo lo que sea necesario a fin de que se garantice la correcta funcionalidad de la planta de producción.

Respecto a la variable respeto y reconocimiento, la P59, considero que la Empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores fue calificada como “saludable” por el 78%, P60, considero que soy tratado con respeto “saludable” por el 83%, la P61, la Empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral “por mejorar” por el 71% y la P62, recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo calificado como “crítico” por el 54%. Teniendo como resultado final una calificación “por mejorar” por el 71% del personal encuestado. En cuanto al equilibrio entre el trabajo y su vida personal, refieren que se debe a que su trabajo es de 12 horas, y además trabajan en turnos rotativos de lunes a Viernes y en ocasiones los sábados, sin embargo, cuando les toca trabajar los sábados no les avisan con mucho tiempo de anticipación y muchas veces tienen planes personales y familiares que deben cancelar. Se sienten valorados por la empresa y que son tratados con respeto y dignidad. Sin embargo, perciben falta de reconocimiento por parte de sus líderes, les gustaría que tengan más apertura para aceptar sus diferentes puntos de vista sobre una situación que pudiera darse como problemática en la operación como tal, y además, quieren que se les reconozca su desempeño para tener la confirmación de un trabajo bien realizado.

Por último, en lo que respecta a la variable oportunidades de desarrollo, en la P63, en la Empresa existen otras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional además de las promociones obtuvo la calificación “crítico” por un 57%. Sobre este asunto, en el desarrollo del grupo focal, el colaborador C.1 indicó *“mi objetivo es llegar a ser operador de máquinas complejas, ya que ahora soy operador de máquinas sencillas y me encuentro dando el soporte necesario a mi líder para poder aprender más”*, mostrando así que siente que está trabajando en conseguir su meta personal propuesta. El colaborador C.2 comenta: *“soy operador líder y mi próximo paso sería llegar ser encargado del área, me gustaría que me capaciten en liderazgo”*. Se percibe mucha disposición y ganas por parte de los participantes en alcanzar sus metas profesionales y, además, se autoeducan.

En la P64, la empresa me brinda facilidades y oportunidades para lograr mis objetivos profesionales, “crítico” por un 65%. Sobre este tema, el colaborador C1 menciona; “veo que la empresa si nos da ese espacio de capacitaciones, pero en mi caso, son muy básicas, no han dado capacitaciones de manejo de herramientas y uso general de las maquinarias, considero que se necesita profundizar en temas más técnicos que nos ayuden”.

La P65, mi jefe inmediato se preocupa por acompañarme en mi desarrollo con una calificación “crítico” por el 62%, teniendo como resultado general una calificación de “crítico” por el 61% del personal encuestado. Sobre este tema, el colaborador C.1 indica: “en mi caso mi supervisor el acompañamiento es limitado, en ocasiones le he dado mis puntos de vista de una problemática y el no considera ningún punto de vista de los operadores, entonces veo que sería una forma muy buena reunirnos todo el equipo, hacer reuniones frecuentes para que así pueda escuchar nuestra voz para la mejora de la empresa”, el colaborador C.3 indica: “yo concuerdo con lo que dice mi compañero, el tema del acompañamiento del jefe, nosotros tratamos de buscar una solución y eso no suele ser escuchado”, además indica: “si es verdad que nos apoyan en la parte operativa, en el acompañamiento hacia un crecimiento es bastante limitado”. Así mismo, el colaborador C.4 indica: “el acompañamiento del jefe es bueno en base a la medida de las actividades que nosotros realizamos, pero debería mejorar la forma de calificarnos que ellos tienen, es decir los indicadores, son muy limitados y en base a esos líderes nos califican, considero que debería mejorar ampliando los indicadores que nos evalúan, que sea un poco más diverso”. El colaborador C.2 indica: “entiendo que el tiempo apremia pero no siento que los jefes no nos quieran dar el acompañamiento sino que siento que el tiempo que se tiene es muy limitado, pero dentro de lo que es el Plan de Desarrollo Interno, mi jefe si me ha dado el acompañamiento”.

Mediante los resultados obtenidos a través de la encuesta hemos podido evidenciar que los colaboradores perciben falta de reconocimiento por parte de sus líderes sobre su desempeño laboral y acompañamiento en su proceso de desarrollo. Esperan que sus líderes promuevan el intercambio de ideas y estén dispuestos a escuchar sus propuestas. Además, consideran que no se les brinda las suficientes oportunidades de crecimiento, de tal forma que no cumplen con sus objetivos profesionales.

En cuanto al entrenamiento, a pesar de que la empresa capacita al personal de manera periódica, consideran que estas capacitaciones no son las adecuadas para potenciar su desempeño en las funciones que realizan desde sus puestos de trabajo, mencionan que son muy generales o “básicas”, les gustaría aprender sobre temas relacionados directamente a sus funciones. Sin embargo, califican las capacitaciones que se dan como “muy buenas” y valoran el hecho de que la empresa invierta en capacitar a su personal operativo, quienes son la fuerza motora de la organización. En relación a los beneficios de la organización, se sienten satisfechos, lo que significa que cubren sus necesidades. Sienten que trabajan en un ambiente seguro, en donde sus líderes se preocupan por aminorar las condiciones inseguras de manera oportuna, donde se aplican normas y procedimientos de seguridad y cuentan con todos los equipos de protección que requiere la operación. Refieren además, sentirse motivados a cumplir mucho más allá de lo que les exige su cargo, y creen en que la empresa se preocupa por su bienestar y que son tratados con respeto y dignidad.

Una vez concluido este trabajo de investigación, podemos identificar las características del clima organizacional y describir los niveles de satisfacción de los colaboradores del área operativa de la empresa manufacturera. Los resultados muestran que el 79% de los colaboradores perciben contar con un clima organizacional saludable y en cuanto a sus niveles de satisfacción laboral, un 73% lo califica como saludable de igual manera.

Las características de las fuerzas motivacionales propuestas por Likert (1968), se refieren a las estrategias que integra la organización a fin de mantener a sus colaboradores satisfechos y motivados para trabajar más arduamente. Además, hace alusión a la capacidad que tiene la misma para responder a las expectativas de los colaboradores.

Las variables analizadas bajo la dimensión características de fuerzas motivacionales están relacionadas a la variables intermedias que menciona Likert (1968), las cuales se orientan a hacer una medición sobre el estado interno de la organización y sus colaboradores, teniendo como principio aspectos tales como la motivación, centralización de decisiones, comunicación, estilos de liderazgo y rendimiento; es decir, todas aquellas características que constituyen los procesos organizacionales de las compañías. La interacción de las variables causales, intermedias y finales, que

mencionamos anteriormente en este trabajo de investigación, son los que dan cuenta del tipo de Clima Organizacional que tiene la compañía.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones Generales

En cuanto a las características del clima organizacional podemos identificar las siguientes, en relación a las dimensiones propuestas por Rensis Likert:

1. **Procesos de Planificación:** los colaboradores sienten autonomía en la realización de sus tareas, pero mencionan no tener apertura para dar puntos de vista. Les gustaría que la empresa cree más espacios en donde sus ideas puedan ser escuchadas. Sin embargo, tienen visibilidad sobre la visión de la empresa, y de los objetivos y estrategias del negocio y de la calidad de sus productos y servicios.
2. **Procesos de Influencia:** Consideran que la empresa y los equipos de trabajo están correctamente organizados, y que los procesos internos contribuyen al alcance de objetivos. Conocen los valores organizacionales de la empresa y reconocen que las acciones de todos están alineados a los mismos, se sienten comprometidos con la organización. Consideran que su trabajo le permite realizar tareas desafiantes e interesantes. Sin embargo, perciben que sus líderes no les notifican los cambios organizacionales de manera oportuna, y si hay un cambio dentro de su departamento apreciarían que su líder les diera el soporte respectivo.
3. **Procesos de control:** La innovación es uno de los pilares fundamentales de la empresa, a tal punto de tener programas en los que se premian estas ideas innovadoras o proyectos de ahorro, sin embargo sienten que ellos como personal operativo no cuentan con las herramientas/recursos para ser parte de estos programas. Se sienten muy limitados. Además, perciben que no recibir el soporte de su líder en este asunto.
4. **Procesos de comunicación:** Respecto a los canales de comunicación interna y externa consideran que son eficaces, sin embargo, referente a la comunicación dentro de su equipo de trabajo, consideran que no pueden expresar libremente sus opiniones y que la información que se les comparte al personal operativo sobre cambios internos es limitada.
5. **Métodos de mando:** En relación al liderazgo, los colaboradores indican que a pesar de que consideran efectivo, sin embargo, ven como oportunidad de

mejora, la comunicación de sus líderes hacia ellos de forma abierta y honesta, eso afianzaría su confianza.

En cuanto a los niveles de satisfacción laboral podemos describir lo siguiente, en relación a la dimensión propuesta por Rensis Likert, las características de las fuerzas motivacionales:

**Beneficios:** Conocen los beneficios que la empresa les otorga pero debido al requisito de tener más de 2 años de antigüedad, no todos pueden hacer uso de los mismos.

**Seguridad:** Sienten que trabajan en un ambiente seguro, con los equipos de protección adecuados para la operación que realizan. Reconocen que sus líderes se preocupan por disminuir riesgos y condiciones inseguras. Además, existen normas y procedimientos de seguridad que se cumplen a cabalidad.

**Colaboración:** Existe trabajo en equipo y colaboración entre compañeros, sin embargo, como oportunidad de mejora encuentran que exista más apoyo de las demás áreas que interactúan de una u otra manera con ellos por procesos propios de la operación. Con respecto a sus líderes de área, consideran que no se promueve el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización.

**Entrenamiento:** La empresa tiene un Plan de Capacitación anual muy bien estructurado, y de hecho el personal recibe entrenamientos de manera frecuente. Sin embargo, consideran que estas son muy generales y les gustaría recibir entrenamientos más específicos para las funciones que realizan en su área de trabajo. Manifiestan tener ganas de superarse y obtener un ascenso, por lo que les gustaría capacitarse en áreas técnicas.

**Esfuerzo Discrecional:** Considera que la empresa los motiva medianamente a contribuir más allá de lo que exige su cargo, muestran muchos deseos de superación y crecimiento dentro de la organización, les gustaría existieran más oportunidades de crecimiento profesional.

**Gestión del Desempeño:** Tienen claras sus metas individuales y grupales, además de los objetivos de la compañía. Sin embargo, perciben que su líder no les da una retroalimentación oportuna sobre su trabajo, además de la confirmación de que están haciendo un buen trabajo; piden más soporte de su líder en su proceso de desarrollo.

**Recursos:** Cuentan con la información necesaria para realizar su trabajo, sin embargo, solicitan la asignación de recursos que le ayuden a optimizar la operación, como por ejemplo, herramientas de trabajo e insumos en general, de mayor calidad.

**Respeto y Reconocimiento:** Se sienten valorados por la empresa y que son tratados con respeto y dignidad. Sin embargo, perciben falta de reconocimiento por parte de sus líderes, les gustaría que tengan más apertura para aceptar sus diferentes puntos de vista sobre una situación que pudiera darse como problemática en la operación como tal, y además, quieren que se les reconozca su desempeño para tener la confirmación de un trabajo bien realizado.

**Oportunidades de desarrollo:** Consideran que la empresa no les ofrece tantas oportunidades de desarrollo ni promociones, además, sienten mucha dificultad para poder alcanzar sus objetivos profesionales. Indican además que sienten poco acompañamiento de los líderes en su proceso de desarrollo. Esperan que sus líderes promuevan el intercambio de ideas y estén dispuestos a escuchar sus propuestas.

En base a los resultados antes expuestos, el autor de esta investigación concluye que la interacción de las variables da cuenta de un Sistema de dirección II Autoritario Paternalista según lo descrito por Likert (1968). En este tipo de clima, los superiores tienen una relación condescendiente con sus subordinados, sin embargo, las decisiones son tomadas en la cima, en la mayoría de ocasiones no participan los mandos medios, mucho menos los cargos inferiores. La comunicación descendente toma el control. Las recompensas y los beneficios corporativos que tiene la compañía son métodos utilizados para potenciar la motivación de los colaboradores y procurar un alto nivel de satisfacción laboral. Este tipo de clima no es el más recomendado para las organizaciones como si lo es el Clima Participativo Consultivo.

## Recomendaciones

- Se recomienda que se implementen programas de reconocimiento para el personal operativo con indicadores de gestión alcanzables.
- Participación en la toma de decisiones con personal operativo de forma activa, tomando en cuenta sus habilidades y competencias, a fin de que puedan proponer soluciones a las problemáticas que pudieran darse dentro de la operación.
- Se recomienda crear un programa en el que el personal operativo pueda hacer propuestas innovadoras o presentar algún tipo de Proyecto de ahorro de manera individual o conjunta, con el soporte de su líder, para revisión de gerencia. Para que sea analizada y aceptada en el caso de cumplir con los respectivos lineamientos.
- Capacitar a las jefaturas en una metodología de liderazgo que les permita generar un clima saludable en el que las opiniones de su equipo de trabajo sea tomado en cuenta, donde se maneje una estructura flexible que les permita trabajar de manera más autónoma, puedan recibir las retroalimentaciones de su trabajo y puedan ser soporte en el proceso de desarrollo de su equipo.

## Bibliografía

- Apuy, L. (2008). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la satisfacción laboral del área de enfermería, en el servicio de emergencias de Hospital San Rafael de Alajuela, Junio - Noviembre 2008*. Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1126/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arbeláez, B. (2018). Intervención del Trabajador Social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. En B. Arbeláez.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Arias, W., & Arias, G. (2014). *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la República
- Asamblea Nacional. (2019). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.
- Becerra, S. (2018). *CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL TUMBES 2017*. Obtenido de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/3517/Tesis\\_Clima\\_Laboral\\_Satisfacci%c3%b3n\\_Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/3517/Tesis_Clima_Laboral_Satisfacci%c3%b3n_Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernard, M. (1967). El Servicio Social de Empresa. ICES. En *El Servicio Social de Empresa*. ICES (pág. 19). Barcelona.
- Bryman, A. (2008). *Métodos de investigación social*. Oxford University Press.
- Caballero, K. (2002). *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. Obtenido de El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3091/2743>
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables-libre.pdf?1425133381=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables\\_de\\_Daniel\\_Cauas.pdf&Expires=1672190778&Signature=CEgWzjKE9ScgFT3RpWShOFwRspTVfboXTenctNtSM~37tgw~-JcDJLvo~-qz9OwWZ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables-libre.pdf?1425133381=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1672190778&Signature=CEgWzjKE9ScgFT3RpWShOFwRspTVfboXTenctNtSM~37tgw~-JcDJLvo~-qz9OwWZ)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración ... McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ... HUMANOS*. 79. 4.
- Cranny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992). *Scientific Research an academic publisher*. Obtenido de Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs. Lexington Books, Lexington.: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639510](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1639510)
- Echeverría Tayupanda, V. E. (28 de 02 de 2020). *Repositorio UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14631/1/T-UCSG-PRE-JUR-MD-TSO-54.pdf>

- Eurofound and International Labour Organization. (2019). *Working conditions in a global perspective*.  
Genova: Publications Office of the European Union, Luxembourg an International Labour  
Organization.
- Fernández, D., Revilla, M., Kolevic, L., Cabrejos, I., Muchaypiña, I., Sayas, I., . . . Mamani, V. (2019).  
*Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del  
Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017*. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832019000200009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832019000200009)
- Flores, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico |.
- Goicochea, D. C. (2018). *GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL*. Obtenido de  
[https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global\\_Business/article/view/1566/2240](https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Global_Business/article/view/1566/2240)
- Gonzáles, J., Ramirez , R., Terán , N., & Palomino, G. (2021). *Clima organizacional en el sector público  
Latinoamericano* . Obtenido de Ciencia Latina Revista Multidisciplinar:  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/318?articlesBySameAuthorPage=2>
- Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). *Revista Investigación y Negocios versión impresa ISSN 2521-2737*.  
Obtenido de El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de  
servicios: [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v13n21/v13n21_a03.pdf)
- Greene, J. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. Jos-sey-Bass.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*. México D.F.
- Jiménez , D., & Jiménez , E. (Junio de 2016). *Revista Ciencia UNEMI, ISSN-e 1390-4272, Vol. 9, Nº. 18,  
2016*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao, España:Deusto.
- López, E., & Chaparro, M. (2006). *COMPETENCIAS LABORALES DEL TRABAJADOR*. Obtenido de Tabula  
Rasa: <http://revistatabularasa.org/numero-5/luna.pdf>
- López, Y. (2005). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD* . Obtenido de INCIDENCIA DE LOS  
FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO, EN  
LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE  
SAMACÁ – BOYACÁ: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/19634>
- Maria, C., & Nadia, S. M. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios  
de la Municipalidad de Talcahuano*. Obtenido de  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492015000300001](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001)
- Maria, S. (2010). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA.
- María, S. (2010). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. En S. María.
- Mechanic, D. (1991). *Adolescents at risk: New directions. Paper presented at the Seven Annual  
Conference on Health Policy, Cornell University Medical College*.
- Mutua Intercomarcal. (2 de septiembre de 2011). Obtenido de [https://www.mutua-  
intercomarcal.com/portal/noticia/180/El-mejor-clima-laboral-esta-en-el-norte-de-Europa](https://www.mutua-intercomarcal.com/portal/noticia/180/El-mejor-clima-laboral-esta-en-el-norte-de-Europa)

- Narváez, O., & Villegas, L. (2014). *Introducción a la investigación: guía interactiva*. Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>
- Ofriprix. (2016). Obtenido de <https://www.ofriprix.com/blog/que-es-el-liderazgo-empresarial/>
- OIT. (2017). Obtenido de [https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/theme-by-sdg-targets/WCMS\\_621378/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/theme-by-sdg-targets/WCMS_621378/lang--es/index.htm)
- OIT. (2021). *Condiciones de trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm>
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). *El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction)*. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)
- Pedraza, N. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-44492018000100090&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492018000100090&lng=es&nrm=iso)
- Pedraza, N. (mayo de 2020). *Innovar Print version ISSN 0121-5051*. Obtenido de El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200009&script=sci\\_abstract&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000200009&script=sci_abstract&lng=es)
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507373900421>
- Rodríguez, E. (Junio de 2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rojas, R. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863>
- Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/42582893\\_Clima\\_y\\_cultura\\_organizacional\\_Dos\\_componentes\\_esenciales\\_en\\_la\\_productividad\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/42582893_Clima_y_cultura_organizacional_Dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral)
- Sánchez, J. (2019). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA RED DE SERVICIOS DE SALUD CHOTA, 2017*. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3255/%e2%80%9cClima%20Organizacional%20y%20Satisfacci%3%b3n%20Laboral%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20Red%20de%20Servicios%20de%20Salud%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sandoval, M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7204>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *Guía Informativa*.

- Secretaria Nacional de Planificación 2021. (2021). *Plan Creación de Oportunidades 2021-2025*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacion-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). *Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples*. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Toro, F. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro-Alvarez/publication/315874314\\_Claridad\\_organizacional/links/59484149458515db1fd7090b/Claridad-organizacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro-Alvarez/publication/315874314_Claridad_organizacional/links/59484149458515db1fd7090b/Claridad-organizacional.pdf)
- Toro, F. (1998). *Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional*. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/d840cc5d906c3e9c84374c8919d2074e>
- Toro, F. (2010a). *Relación entre el Clima Organizacional y el Indicador de la Calidad de la Vida de Relación*. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño,. Obtenido de <https://docplayer.es/31361369-Clima-organizacional-una-aproximacion-a-su-dinamica-en-la-empresa-latinoamericana.html>
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2022). Recuperado el 2022, de <https://www.ucsg.edu.ec/distancia/c034435/quienes-somos/>
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (Mayo de 2014). *PARADIGMAS EN LA INVESTIGACIÓN. ENFOQUE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO*. Obtenido de European Scientific Journal May 2014 edition vol.10, No.15 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431: <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Villadiego, A., & Alzate, K. (2017). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre del 2016*. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/5505>

## ANEXOS

### **Cuestionario de Medición de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

#### **Dimensión: Las características de los procesos de planificación**

Variables:

##### **Autonomía y Empowerment**

- 1.-Tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo de manera efectiva.
- 2.-La Empresa me incentiva para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.
- 3.-La empresa se preocupa de generar espacios para que mis ideas sean aceptadas e implementadas.

##### **Claridad y Direccionamiento**

- 4.-Considero que la compañía tiene planes bien definidos para lograr los objetivos.
- 5.-De acuerdo al momento actual de la Empresa, considero que la estrategia, los objetivos e iniciativas son las correctas.
- 6.-Entiendo cómo mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la Empresa.
- 7.-Conozco y confío en la proyección del negocio para los próximos 5 años.
- 8.-Los líderes de la Empresa me comunican claramente la estrategia de negocios y los objetivos de la empresa.

##### **Calidad y Orientación al Cliente**

- 9.-Considero que las personas de mi equipo están comprometidas a entregar productos y servicios de alta calidad.
- 10.-En esta Empresa la atención al cliente es adecuada (Flexibilidad, Capacidad de respuesta, entre otras).
- 11.-La Empresa esta orientada a satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.
- 12.-La Empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad.
- 13.-Tenemos orientación al servicio del cliente interno, asegurando el cumplimiento de entrega de servicios y compromisos que adquirimos con las diferentes áreas.

#### **Dimensión: Las características de los procesos de influencia**

##### **Estructura y Procesos**

- 14.-Considero que en mi equipo, el trabajo está bien organizado
- 15.- La Empresa es innovadora en sus métodos de trabajo (uso de nuevas tecnologías, mejora de procesos internos, entre otros).
- 16.- La Empresa está organizada y estructurada de manera efectiva.
- 17.- Los procesos y procedimientos internos contribuyen al logro de nuestros objetivos.

## **Cambio**

18.- En mi Empresa, nos adaptamos ante nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

19.- Los cambios que vienen ocurriendo en la Empresa han impactado mi trabajo de forma positiva.

20.- Me comunican los cambios organizacionales que han tenido lugar en la Empresa últimamente.

21.- Mi jefe inmediato me motiva de manera positiva respecto a los cambios que vienen ocurriendo en la empresa

## **Compromiso**

22.- Recomendaría esta Empresa a familiares y amigos como un buen lugar para trabajar.

23.- Siento orgullo de trabajar en esta Empresa.

## **Adecuación al cargo**

24.- Mi trabajo me permite realizar tareas interesantes y desafiantes.

25.- Mis aptitudes y habilidades son aprovechadas en el cargo que ocupo.

## **Cultura**

26.- Conozco el conjunto de principios y valores organizacionales de la Empresa.

27.- El conjunto de principios y valores organizacionales son practicados en el día a día de la empresa.

28.- Los líderes se comportan en forma consistente con los valores de la compañía.

## **Innovación**

29.- En la empresa existen programas establecidos para premiar las ideas innovadoras.

30.- Las innovaciones que realiza la empresa en sus productos/servicios son exitosas para el negocio.

31.- En esta Empresa se asignan los recursos necesarios para la innovación de productos y servicios

32.- Mi Jefe alienta al equipo a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas.

## **Dimensión: Las características de los procesos de comunicación**

### **Comunicación**

33.- Los canales de comunicación utilizados por la empresa son eficaces (Reuniones trimestrales, carteleras, redes sociales, etc.).

34.- Considero que puedo expresar libremente mi opinión e ideas sin temor.

35.- En mi área la información se comparte de manera clara y oportuna.

### **Dimensión: Las características de los métodos de mando**

#### **Confianza en los líderes**

36.- Considero que mi equipo de trabajo es liderado de forma efectiva

37.- Los líderes de la Empresa se comunican de forma abierta y honesta con los colaboradores.

38.- Siento confianza en los líderes de esta Empresa.

#### **Satisfacción Laboral**

### **Dimensión: Las características de las fuerzas motivacionales.**

#### **Beneficios**

39.- Conozco los beneficios otorgados por la Empresa.

40.- Los beneficios otorgados por la Empresa satisfacen mis necesidades.

#### **Seguridad**

41.- Cuento con las herramientas y equipos de seguridad y de protección personal para realizar mi trabajo.

42.- En la empresa, se reporta los incidentes, accidentes de trabajo y condiciones inseguras de manera oportuna.

43.- Las normas y procedimientos de seguridad en el trabajo son aplicadas en mi Empresa.

44.- Mi jefe inmediato se preocupa por eliminar las condiciones inseguras.

#### **Colaboración**

45.- Existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo.

46.- Mi equipo de trabajo recibe el apoyo adecuado de las áreas con las que interactúa.

47.- Los líderes de área promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización.

#### **Entrenamiento**

48.- Procuro participar en las capacitaciones que ofrece la Empresa

49.- La Empresa ofrece el entrenamiento necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.

50.- Los nuevos colaboradores reciben el soporte y entrenamiento necesario para realizar su trabajo.

### **Esfuerzo Discrecional**

51.- La Empresa me motiva a contribuir más allá de lo que requiere mi cargo

52.- Me siento motivado por hacer más de lo que mi cargo me exige.

### **Gestión del Desempeño**

53.- Tengo una clara idea de los resultados que se esperan de mi trabajo.

54.- La Empresa establece niveles de desempeño desafiantes para los colaboradores

55.- Recibo frecuente retroalimentación de mi líder sobre como realizo mi trabajo.

### **Recursos**

56.- Cuento con la información necesaria para hacer bien mi trabajo.

57.- La cantidad de personas que integran mi área es adecuada en relación al volumen de trabajo existente

58.- Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva

### **Respeto y Reconocimiento**

59.- Considero que la Empresa se interesa por el bienestar de sus colaboradores.

60.- Considero que soy tratado con respeto.

61.- La Empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y laboral

62.- Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo.

### **Oportunidades de Desarrollo**

63.- En la Empresa existen otras oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional además de las promociones (Ej.: rotación de puesto de trabajo, asignaciones especiales, proyectos).

64.- La empresa me brinda facilidades y oportunidades para lograr mis objetivos profesionales.

65.- Mi jefe inmediato se preocupa por acompañarme en mi desarrollo



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Fernández Sánchez, Sara Abigail** con C.C: # 0951331537 autora del trabajo de titulación: **El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 01 de febrero del 2023**

**LA AUTORA**

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

**Fernández Sánchez, Sara Abigail**

C.C: # 0951331537



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

|                                  |  |                        |    |
|----------------------------------|--|------------------------|----|
| <b>TEMA Y SUBTEMA:</b>           | El clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores del área operativa en una empresa manufacturera de la ciudad de Guayaquil. |                        |    |
| <b>AUTOR(ES)</b>                 | Fernández Sánchez, Sara Abigail  |                        |    |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>     | Ing. De Luca Uria, María Fernanda Mgs.   |                        |    |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>              | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil  |                        |    |
| <b>FACULTAD:</b>                 | Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas  |                        |    |
| <b>CARRERA:</b>                  | Trabajo Social   |                        |    |
| <b>TITULO OBTENIDO:</b>          | Trabajo Social   |                        |    |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>     | 01 de febrero del 2023   | <b>No. DE PÁGINAS:</b> | 78 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>          | Clima organizacional, Satisfacción laboral, calidad de vida  |                        |    |
| <b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b> | Clima organizacional, satisfacción laboral, bienestar laboral, calidad de vida   |                        |    |

#### RESUMEN:

Esta investigación estudia el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de envases plásticos. Esta investigación se desarrolló a partir de los resultados de la encuesta aplicada de clima organizacional y satisfacción laboral al área operativa de la organización, buscando establecer la relación existente entre estas dos variables, teniendo como objetivo principal contribuir a su calidad de vida. El eje central en esta investigación fue la Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert, tomando en consideración las dimensiones de clima propuestas por el autor, para la elaboración de nuestro propio instrumento.

El enfoque de la investigación fue mixta, el instrumento aplicado fue la encuesta de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con un total de 65 preguntas; además, utilizamos herramientas como entrevistas estructuradas y grupos focales, con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores sobre las variables mencionadas. Entre los resultados más relevantes de este estudio se menciona que los colaboradores tienen en muy alta estima el Plan de Capacitación que tiene la empresa, sin embargo, consideran que el entrenamiento que reciben es muy básico, por lo que quisieran tener más capacitaciones técnicas y específicas relacionadas a su gestión. Consideran que la empresa es innovadora, trabaja de manera organizada, con excelentes canales de comunicación interna y externa, que cuentan con planes de bienestar que cubren la mayoría de sus necesidades y que, además, sienten que trabajan en un ambiente seguro. Sin embargo, consideran que es necesario poner énfasis en desarrollar liderazgo en sus jefes inmediatos. Perciben que no hay una relación de confianza con sus líderes ni retroalimentaciones eficaces sobre el trabajo que realizan.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | SI  | NO   |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>                                     | <b>Teléfonos:</b><br>+593930776941  | <b>E-mail:</b><br><a href="mailto:sarabifernandezs@hotmail.com">sarabifernandezs@hotmail.com</a> |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b> | <b>Nombre:</b> Lic. Christopher Muñoz Mgs.  |  |
|   | <b>Teléfono:</b> +593-0990331766  |  |
|   | <b>E-mail:</b> <a href="mailto:christopher.munoz@cu.ucsg.edu.ec">christopher.munoz@cu.ucsg.edu.ec</a> |  |

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

|   |  |
|---|--|
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b> |  |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>              |  |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>   |  |