



Cuadernos Latinoamericanos de Administración  
ISSN: 1900-5016  
ISSN: 2248-6011  
cuaderlam@unbosque.edu.co  
Universidad El Bosque  
Colombia

## El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

**Pilligua Lucas, Cristhian Fabricio; Arteaga Ureta., Flor María**

El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019  
Universidad El Bosque, Colombia

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

The labor climate as a key factor in the productive performance of companies. case study: Hardepex Cía. Ltda.

*Cristhian Fabricio Pilligua Lucas*  
*Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador*  
cristhian.pilligua@uleam.edu.ec

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

*Flor María Arteaga Ureta.*  
*Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador*  
flor.arteaga@uleam.edu.ec

Recepción: 28 Noviembre 2018  
Aprobación: 29 Mayo 2019

### RESUMEN:

La presente investigación tiene como objetivo, evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., cuya organización cuenta con 87 personas, que laboran en el área de producción. Uno de los problemas que se detecta dentro de la organización, objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a esto, se suma la exigencia por la parte directiva, en exigir ventas y productos en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. Al respecto, se concluye que, las organizaciones deben prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad.

**PALABRAS CLAVE:** Clima laboral, productividad, acciones de mejora, diagnóstico situacional.

### ABSTRACT:

The objective of this research is to evaluate the work environment as a key factor in the productive performance of the company Hardepex Cía. Ltda., whose organization has 87 people, who work in the production area. One of the problems that is detected within the organization, under study, is the lack of adequate work environments for its employees, to this, the requirement is added by the directive part, in demanding sales and products in record time, without the necessary measures or corrections. For the development of research, it was used a type of descriptive research with qualitative techniques, through of survey application, with a stratified sample. The results obtained, they point out that, the work climate in the workers within the organization it's not the right one, impacting negatively in productive performance of the company. About, it is concluded that, the organizations they must pay attention, in generating adequate work environments in the or workers, so that these, in turn, can improve their level of productivity.

**KEYWORDS:** Work climate, productivity, improvement actions, situational diagnosis.

## INTRODUCCION

El objeto de estudio de la presente investigación, lo constituye la empresa Harina de Pescado de Exportación HARDEPEX Cía. Ltda. Ésta compañía fue constituida en el año 1999, ubicada en Manta, Ecuador. Al respecto, la empresa presenta la siguiente estructura organizacional. Ver figura 1.

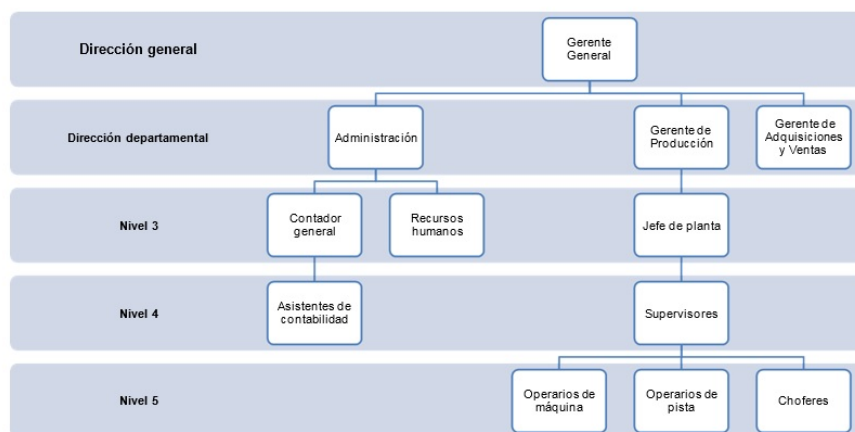


FIGURA 1.

Estructura organizacional de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

Fuente: Adaptado del orgánico estructural y funcional de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., 2017.

En esta empresa, los directivos han detectado variaciones significativas en la productividad de la empresa, lo cual puede estar directamente relacionado con el clima laboral de la organización. Así, la presente investigación, centra su problemática en la relación directa entre el clima laboral y el rendimiento productivo, planteándose para ello la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores influyen en el clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., que este afectando la productividad de la misma?

Con el fin de determinar el clima laboral en la empresa, a continuación, se presentan los aspectos conceptuales y teóricos más relevantes, relacionados con el clima organizacional. Éste, tiene que ver con el nivel de satisfacción, que siente el trabajador dentro de la organización, un aspecto que da mucho para reflexionar en el mundo empresarial, por ello, habría que especificar que la motivación constante da como resultado, mejores personas, más comprometidas, no solo con la empresa sino también con ellas mismas.

El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009). El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Al respecto, Elton Mayo fue el primero que se enfocó en este tipo de estudios, comenzando en una fábrica textil de Filadelfia, entre los años 1923-1924. El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal, en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de haberseles asignado para trabajar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Elton Mayo, habían fracasado de modo rotundo, numerosos intentos hechos por ingenieros en eficiencia para detener la ola de dimisiones laborales, mediante distintos proyectos de pago de incentivos.

Cerca de nueve décadas han pasado, desde que Mayo (1924), realizara investigaciones concernientes con la productividad del personal, tomando como ejemplo, la Empresa Hawthorne. Desde entonces, muchos estudiosos se han aproximado a la connotación del clima laboral, consiguiendo hasta ahora demostrar que, el comportamiento de los trabajadores producto de los ambientes de trabajo promovidos por sus superiores, genera resultados de felicidad o desmotivación; producto de ello, son los resultados que generan los trabajadores, como compensación del esfuerzo que generen las empresas, por brindarles un sitio seguro, cómodo y familiar.

Según autores como (Koys & Decottis, 1991) citados por (Pilligua, 2017), manifiestan que, el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa. En Ecuador, Uría (2011) define, cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral, mediante el desarrollo de un marco teórico relacionado a los temas objeto de estudio.

Posteriormente, Morales y Tirapé (2012) en su investigación, resaltan elementos que desatan un clima organizacional inadecuado, generando como resultado insatisfacción en los trabajadores, que prestan sus servicios dentro de las organizaciones.

En este contexto, el estudio está orientado a identificar los elementos que intervienen en el fomento del clima laboral, determinando las circunstancias en las que un empleado, se desenvuelve en sus actividades diarias y cómo el resultado de éstas genera productividad. Existen estudios, donde se observa que, las empresas están preocupándose por invertir en ambientes adecuados para sus trabajadores, con la finalidad que, estos generen resultados favorables para la empresa, basados en la eficiencia y eficacia sinónimo de productividad.

Al respecto, Álvarez (1992) manifiesta que el clima organizacional, involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima organizacional, es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad; por la tanto, se encuentra integrado por las tipologías que figuran a esa estructura, y que se diferencian de otras, e intervienen sobre la actuación de personas involucradas en esa empresa.

Para el autor (Chaparro, 2006) la motivación, clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional, son términos empleados por las organizaciones o departamentos de talento humano. Sobre cada uno de estos procesos, existen diferentes teorías, modelos e investigaciones.

Según (Soto, E, 2007), el diagnóstico del clima laboral, suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras. Así mismo (Estrada, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) consideran que el clima organizacional, despliega una característica predominante en la cultura de la organización, integrada al modelo usual de conductas, creencias y valores compartidos por los individuos en una organización.

Luego, el clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos.

## FACTORES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. A la vez, (Reyes, 2010) en su investigación, describe seis factores relevantes para el clima laboral, a saber:

## **Comunicación**

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos.

La comunicación, es el arte de influir en los individuos, ejercer un poder o credibilidad y de cierto modo, tener autoridad para liderar. El individuo que sea un buen comunicador, reúne la característica de carismático, llega a los demás y logra que estos cambien de opinión (Ribeiro, 1998).

## **Colaboración**

En este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, que será percibida por los clientes.

## **Liderazgo**

El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área. Del nivel de liderazgo, se puede lograr resultados precisos en corto plazo. El autor (Maxwell, 2013), reconoce la singularidad en cada individuo, de forma que no requiera tener a su lado personas solícitas, que lo hagan permanecer bien como líder.

## **Carrera profesional.**

Se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral. Al fomentar el desarrollo de carrera profesional, la empresa se plantea varios objetivos, entre ellos: conferir mayor ilustración y capacidad a su talento humano para cubrir espacios que a mediano o largo plazo estarán disponibles; crear una fuerte comunicación interna; y, programar el desarrollo de carrera profesional dentro de la planificación anual (Nuñez, Grande, & Pedroso, 2012).

## **Satisfacción**

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal. La satisfacción laboral, entonces, es un tema candente dentro de las organizaciones, los trabajadores no lo manifiestan abiertamente, cuando no se encuentran satisfechos o si lo hacen, empiezan a reducir su productividad, ante ello (Sánchez & García, 2017) sostienen que, los directivos deben propiciar una relación sana entre la administración y sus trabajadores, satisfaciendo ambas partes, siendo un factor de ganar-ganar.

## Condiciones físicas.

Con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos.

Así, en las organizaciones, los directivos deben tomar decisiones acertadas, que generan un excelente clima laboral. En este aspecto, (Tamayo, Del Río, & García, 2014) afirman que:

El proceso de toma de decisiones, implica visualizar la empresa como un todo compuesto, a su vez, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca, respondiendo a objetivos propios y a un supra-objetivo, la misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, siendo este, la visión, con una participación limitada en la distribución de los recursos, de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia (p.77).

La cultura de una organización, comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como, el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar, en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento. (Minsal & Pérez, 2007).

Según lo expuesto por Minsal & Pérez (2007), y, Tamayo, Del Río & García (2014), se puede afirmar que, antes que la empresa proyecte un clima laboral en sus trabajadores, estos deben identificar la cultura organizacional de la organización, proyectada en los valores, misión, visión, principios, políticas y objetivos; caso contrario, el desconocimiento de estos, generará en los trabajadores: no identificar el futuro que persigue la institución y, por ende, no existiría razón de pertenencia.

Ahora bien, La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se pueden controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que se 'podría definir en cuatro estados a gestionar. Ver figura 2.

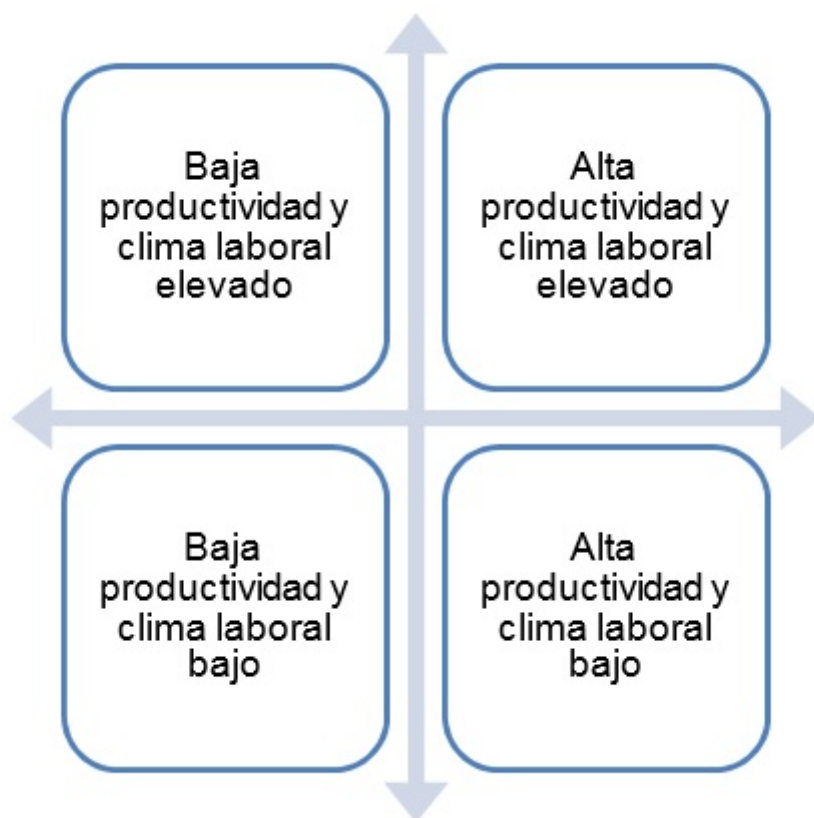


FIGURA 2.  
Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad  
Fuente: Adaptado de (Udiz, 2012)

**Baja productividad y clima laboral elevado.** Este escenario se presenta cuando, objetivos individuales y de grupo que se estén satisfaciendo, no contribuyen a elevar la productividad. En este caso, el clima laboral aumenta el potencial productivo, pero no se traducirá en una alta eficiencia sin un buen órgano directivo.

**Alta productividad y clima laboral bajo.** Una empresa puede aumentar su productividad mediante la planificación y/o la aptitud de los integrantes de la empresa, sin haberse preocupado por mejorar la motivación del personal. En otros casos, la motivación se produce como efecto de las políticas del miedo, es decir, con el uso de las penalizaciones, sanciones o despidos. Este sistema, genera productividad radicada en la acción incesante de la dirección, sin que los empleados se involucren con la empresa. En este caso, se construye la productividad sobre los empleados y no con ellos, lo cual es difícil que se mantenga a largo plazo.

**Alta productividad y clima laboral elevado.** Este es el escenario más deseable y refleja que, se están cubriendo los objetivos de los grupos de trabajo y de la propia empresa, logrando una vinculación exitosa entre ambos. El clima laboral se eleva y se incrementa la eficiencia de los empleados, obteniendo una alta productividad, que, a su vez, refuerza al propio clima laboral, creándose una sinergia que se autoalimenta y potencia constante y cíclicamente.

Luego, el clima laboral junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que, tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Por tanto, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

A la vez, los modelos de estudio de clima de las organizaciones, plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización. Según (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016) existen investigaciones que señalan:

...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

Finalmente, la noción de rendimiento de productivo, se encuentra vinculada a la proporción existente, entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, el rendimiento se asocia al beneficio o la utilidad. (Pérez & Merino, 2016). Asimismo, Pérez & Gardey (2012), sostienen que: “la mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa.”

Con relación a lo anterior, la productividad puede definirse como una medida económica que, calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado (Sevilla, 2015). Mide la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia, el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento, utilizando un mínimo de recursos.

## METODOLOGÍA

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos para el desarrollo de la investigación: La gestión del clima laboral incide positivamente en el rendimiento productivo de las empresas.

**Hipótesis de investigación.** La gestión del clima laboral incide positivamente en el rendimiento productivo de la empresa.

**Población Objetivo:** los 87 trabajadores de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. Ver tabla 1.

TABLA 1.  
Población de la empresa a encuestar.

ÁREA	TOTAL DE EMPLEADOS (POBLACIÓN)
Administrativa	11
Operativa	72
Logística	4
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

Fuente: Autores, 2017.

**Tipo de Investigación:** fue de tipo descriptivo. Al respecto, según Hernández, *et al.* (2014):

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. p.92.

**Variables de la investigación:** Se identifica como variable independiente: el clima laboral, dentro del cual se encuentran los factores que inciden en el clima organizacional; y, como variable dependiente: el rendimiento productivo.

**Técnicas estadísticas:** análisis cualitativo a partir de la aplicación de encuestas a la población de 87 trabajadores de la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.



Para el desarrollo de la presente investigación, se elaboró un instrumento de medición tipo cuestionario (anexo 1), donde la información fue procesada para calcular los datos proporcionados por los empleados de la empresa, objeto de estudio. Asimismo, como referente se presenta en la tabla 2, la matriz de composición del instrumento de recolección de datos.

TABLA 2.  
Matriz de composición del instrumento de recolección de datos.

FACTOR DE EVALUACIÓN	OBJETIVO	PARÁMETROS
Comunicación	El empleado tiene plenos conocimientos sobre la empresa donde labora, estos son respecto a la normativa, funcionalidad e información básica y general sobre la empresa y su situación.	- Normativa de la empresa.
		- Información sobre funciones y procesos.
		- Información básica de la empresa.
		- Situación general de la empresa.
Colaboración	El ambiente de trabajo cuenta con calidez y colaboración interpersonal.	- Colaboración entre compañeros.
		- Calidez.
		- Buen ambiente de trabajo.
Liderazgo	Los empleados que a su vez tienen a su cargo otros puestos, deben presentar un accionar asertivo en cuanto a su relación con los demás empleados, mostrando actitudes y aptitudes para el cargo y la correcta gestión proactiva del mismo.	- Relación con los cargos inmediatos superiores.
		- Actitudes y aptitudes de los jefes.
		- Gestión de los jefes.
Carrera profesional	Realizar procedimientos de medición de desempeño laboral, mejoramiento de las políticas de inducción y promoción de cargos con la finalidad de motivar y favorecer la satisfacción en cuanto a la carrera profesional del empleado.	- Evaluación del desempeño laboral.
		- Procedimiento de inducción a nuevos cargos.
		- Motivación radicada en la promoción de cargos.
		- Tareas asignadas (aptitud).
Satisfacción	Mantener la satisfacción de empleado respecto a su puesto de trabajo, observando variables como la aptitud para las tareas, la motivación e incentivos propuestos, las condiciones físicas donde se desempeña y el apoyo por parte de la organización central respecto a sus necesidades de insumo.	- Motivación
		- Condiciones físicas
		- Suministro de recursos de apoyo necesarios (información, materiales, recursos en general)
Condiciones generales	Mantiene en términos generales la satisfacción del empleado respecto a la empresa, por ejemplo, su sensación de seguridad, bienestar y confort.	- Satisfacción y confort con la empresa.
		- Bienestar socioemocional en el trabajo
		- Satisfacción sobre los beneficios que ofrece la empresa.

Fuente: Autores, 2017

En cuanto al método de aplicación, valoración y observación: en cada tabla de referencia, se efectuó una sumatoria de las respuestas de cada una de las interrogantes antes mencionadas, estableciendo el número de encuestados. Se elaboró una rúbrica de tabulación, para realizar el cálculo se le asignó un valor a cada respuesta, de acuerdo con escala de Likert (García, *et al.* 2011): Nunca 0; Casi nunca 1; A veces 2; Casi siempre 3 y Siempre 4, con el propósito de contar con una medición de cada factor de incidencia en el clima laboral, tomándose en cuenta los porcentajes de satisfacción alcanzados, cuyo promedio incumbe al resultado de la evaluación del clima laboral, en la empresa objeto de investigación.

## Resultados del diagnóstico sobre clima laboral de la empresa

A continuación, se ilustran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa:

### *Género de los trabajadores.*

En la tabla 3, se señala el género de los trabajadores de la empresa y su participación en las tres áreas laborales, objeto de la investigación, mostrándose que el 86,1% de los empleados son de género masculino, de los cuales el 90,7% labora en el área operativa; y, el 13,8% son del género femenino, de las cuales el 66,7% labora en el área administrativa.

TABLA 3.  
Género de los empleados encuestados.

ÁREA	HOMBRES			MUJERES		
	FREC.	% dentro de Hombres	% dentro del Total	FREC	% dentro de Mujeres	% dentro del Total
Administrativa	3	4.0%	3.4%	8	66.7%	9.2%
Operativa	68	90.7%	78.1%	4	33.3%	4.6%
Logística	4	5.3%	4.6%	0	0.0%	0.0%
TOTAL	75	100.0%	86.1%	12	100.0%	13.8%

Fuente: Autores, 2017.

A la vez, en la figura 3, se muestra la participación de cada género, en las áreas de trabajo seleccionadas en la investigación y con relación al total de la población definida, donde los hombres se destacan en labores operativas y de logística, versus las mujeres que se concentran en trabajo administrativo.

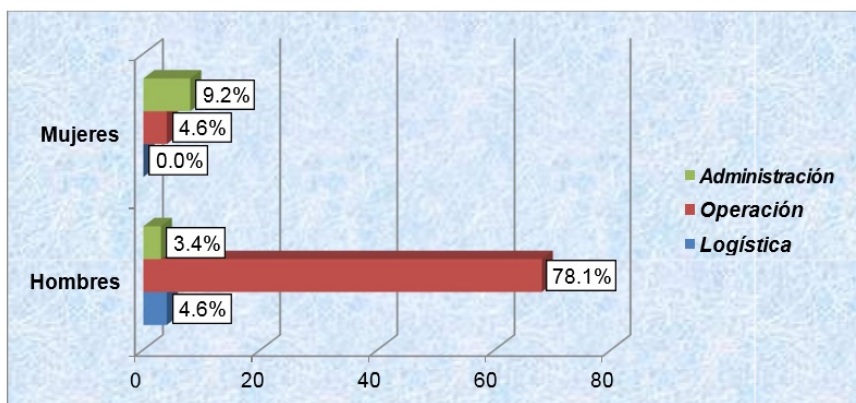


FIGURA 3.  
Participación laboral por género de los empleados.  
Fuente: Autores, 2017.

### *Edad de los empleados de la empresa*

De acuerdo con la encuesta realizada, se señala en la tabla 4, que el 52.9% de los trabajadores se hallan en edades entre 25 y 35 años de edad, seguido del 31.0% con edades entre los 36 y 45 años de edad.

TABLA 4.  
Edades de los empleados encuestados.

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de 25 años	6	6.9%
Entre 25 – 35 años	46	52.9%
Entre 36 – 45 años	27	31.0%
Entre 46 – 55 años	7	8.1%
56 años o más	1	1.1%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Autores, 2017.

En la figura 4, se observa la distribución porcentual de edades de empleados, donde se confirma la política sobre contratación de personal la empresa, la cual busca mantener personal joven dentro de su planta, contándose solamente con el 1.1% de los empleados, mayores de 56 años.

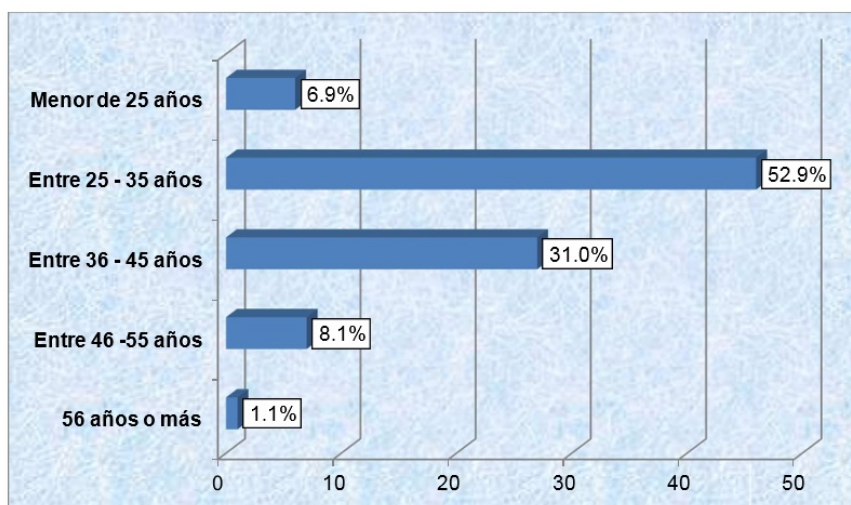


FIGURA 4.  
Distribución porcentual de edades de empleados encuestados.

Fuente: Autores, 2017.

### *Años de antigüedad de empleados en la empresa*

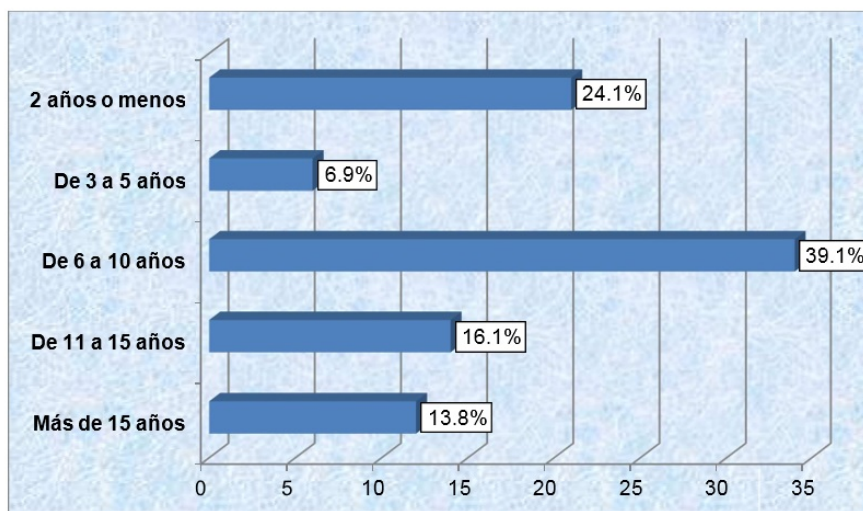
Al respecto, en la tabla 5, se observa una buena estabilidad laboral en la empresa, donde el 69% de la nómina objeto de la investigación, cuenta con más de 6 años de antigüedad en la empresa, lo cual muestra a su vez, sentido de pertenencia con la empresa.

TABLA 5.  
Años de antigüedad de empleados en la empresa.

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 años o menos	21	24.1%
Entre 3 y 5 años	6	6.9%
Entre 6 y 10 años	34	39.1%
Entre 11 y 15 años	14	16.1%
Más de 15 años	12	13.8%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Autores, 2017.

Similarmente, en la figura 5, se muestra que el 24.1% de los empleados tienen 2 años o menos de trabajo en la empresa, situación que obedece a una contratación masiva realizada en años recientes (previos a la investigación) por la compañía, derivada del aumento en la producción.



**FIGURA 5.**  
Distribución porcentual de años de antigüedad de empleados de la empresa.  
Fuente: Autores, 2017.

### **Análisis de los factores del clima laboral en la empresa**

Ahora bien, a continuación, se presentan los resultados de la encuesta relativos a los factores relevantes de medición del clima laboral en la organización.

#### *Factor Comunicación*

La comunicación, es un componente vital en cualquier organización para promover un clima laboral saludable, mediante el establecimiento de normativas y estrategias acompañadas con las tecnologías de la información y la comunicación TIC, de forma oportuna y pertinente.

Según la encuesta realizada y el análisis de datos, se presenta la tabla 6, donde se ilustra una calificación del 58% en el factor de comunicación en la empresa, situándose dentro de la categoría por mejorar.

TABLA 6.  
Evaluación del factor Comunicación.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	208	2	11	13	288	522
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	-
CALIF.	0	2	22	39	1152	1215/2088

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1215 / 2088 = 58%**



Fuente: Autores, 2017

Asimismo, se deducen otros resultados como: que un 69% de encuestados afirman desconocer el código de ética y de dirección en la organización; el 57% manifiesta desconocimiento sobre la gama de productos y servicios que ofrece la empresa; siendo elementos atenuantes, de que existe una gran debilidad por parte de la dirección de la empresa.

A la vez, el 86% afirman que recibieron suficiente información relativa de la empresa, una vez que ingresaron a trabajar. Pero, con relación al tema de comunicación interna, el 46% manifiesta que es vital e importante que exista para que, una comunicación eficiente contribuya a la vez, con un buen clima organizacional. Sin embargo, existe un 37% opina lo contrario, al afirmar que los directivos de la empresa no emiten comunicación de ninguna índole, y otro porcentaje menor representado por 17% indican que a veces y casi siempre se realizan comunicaciones. Al respecto, al hacer un análisis, se puede afirmar que, existe segmentación en el manejo de la comunicación relacionada con resultados de gestión, señalándose así que, la información se realiza por departamentos o por autoridades, pero no se la da a conocer al 100% al personal que labora dentro de la empresa, generando inconformidad en sus trabajadores.

### *Factor Colaboración*

Ahora bien, el factor de Colaboración promueve el clima laboral mediante el compañerismo, la solidaridad y el sentido de colaboración en sí mismo. En este factor se evidencia un porcentaje ponderado del 61% por mejorar. Ver la tabla 7.

TABLA 7.  
Evaluación del factor Colaboración.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	4	65	86	160	33	348
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	65	172	480	132	849/1392

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 849 / 1392 = 61%**



Fuente: Autores, 2017

En este análisis, se destaca la incidencia mayoritaria de la sensación de colaboración y compañerismo con el 92%, y la calidez respecto al acogimiento dentro del grupo laboral con el 83%. A la vez, se muestra que la evaluación de siempre y casi siempre, es buena dentro de la empresa. No obstante, cuando se indagó respecto a la colaboración interdepartamental, se constató que el 5% siente que no existe colaboración alguna, el 41% menciona que casi nunca, el 25% dijo que a veces y el 29% casi siempre; incidencia importante, ya que el 53% mencionaba que solo a veces, existe buen ambiente de trabajo.

### Factor Liderazgo

El liderazgo, es un factor que permite la orientación y direccionamiento de los esfuerzos del personal, hacia la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales. Un buen líder, por ende, debe poseer características que favorezcan la integración del grupo y la potencialización de las habilidades individuales. La valoración de este factor fue calificada con 42%, siendo un porcentaje bajo dentro del rubro por mejorar. Ver tabla 8.



TABLA 8.  
Evaluación del factor Liderazgo.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	262	109	206	232	61	870
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	109	412	696	244	1461/3480

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1461 / 3480 = 42%**



Fuente: Autores, 2017

Al respecto, como resultado de la encuesta en el criterio de liderazgo, se señalan aspectos a mejorar en cuanto a: la autonomía en el trabajo, transmisión de valores, misión y objetivos de la organización, y reconocimiento por labores destacadas. No obstante, reconocen que existe relación idónea entre jefe y empleado, puesto que, además, estos muestran frecuentemente, respeto por las diferencias de cultura y religión, escuchan las opiniones y hacen partícipes de las decisiones a sus subordinados, sin mostrar favoritismos. Los resultados del liderazgo, obviamente, serán la permanencia de la organización, gestión por resultados, empatía entre sus trabajadores, e integración del capital humano.

### *Factor Carrera profesional*

El factor Carrera profesional, indica el nivel mediante el cual el empleado se siente motivado, hacia la promoción de su labor dentro de la empresa y por lo cual incrementará sus actitudes proactivas para el desarrollo de sus actividades. Este factor fue valorado por el personal encuestado con 35%, considerándose un porcentaje bajo dentro del rango por mejorar. Ver tabla 9.

TABLA 9.  
Evaluación del factor Carrera profesional.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	106	155	198	63	0	522
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	155	396	189	0	740/2088

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 740 / 2088 = 35%**



Fuente: Autores, 2017

En este aspecto, un buen porcentaje de la población manifestó que, no tienen oportunidad de desarrollo profesional, y que, al no ser medido su desempeño, sus resultados y esfuerzos proactivos pasan desapercibidos. No obstante, conservan cierta motivación basada en la confianza, de que las promociones son realizadas de manera justa y como incentivo por los buenos resultados que ocasionalmente se observan.

### *Factor Satisfacción en el puesto de trabajo*

El nivel de satisfacción, es otro factor preponderante que, debe tener en cuenta el departamento de talento humano (Sánchez I., 2004). La calificación de los encuestados en este factor, se encuentra en un nivel del 67% dentro del rango saludable, es decir que, los empleados se sienten aceptablemente a gusto, de prestar su talento humano dentro de la organización. Ver tabla 10.

TABLA 10.  
Evaluación del factor Satisfacción en el puesto de trabajo.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	3	145	135	197	216	696
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	145	270	591	864	1870/2784

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 1870 / 2784 = 67%**



Fuente: Autores, 2017

Los empleados mencionan que, tienen identificadas sus tareas y responsabilidades, a pesar de no poseer autonomía en la realización de sus actividades, cuentan con el apoyo para disponer de materiales y recursos que necesiten. A la vez, cuentan con la información necesaria para actualizar sus conocimientos en forma constante, pese a que su capacitación no es regular; y, su trabajo es reconocido y valorado. Luego, dentro de los aspectos a mejorar en este aspecto, serían entonces, la autonomía en los procesos, la capacitación del personal y las condiciones laborales respecto al espacio, ruido, temperatura e iluminación para favorecer la eficiencia productiva.

### *Factor Condiciones físicas*

Éste factor considera cuestiones generales, como la satisfacción del empleado no solo en su puesto de trabajo, sino con la empresa en general, la sensación de pertenencia dentro de la misma y el bienestar generado por la oportunidad laboral brindada. En el diagnóstico, este factor de clima laboral fue calificado con el 85% dentro del rango denominado saludable. Ver tabla 11.

TABLA 11.  
Evaluación del factor Condiciones Físicas.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
TOTALES	0	9	139	171	464	783
FACTOR	x0	x1	x2	x3	x4	
CALIF.	0	9	278	513	1856	2656/3132

**Calificación = Resultado/Calificación Máxima Posible = 2656 / 3132 = 85%**



Fuente: Autores, 2017

Al respecto, se analizaron elementos como: la sensación de progreso y mejora, el deseo de continuar laborando en su puesto, la satisfacción sobre los incentivos no económicos recibidos, actividades deportivas, beneficios sociales percibidos y los valores institucionales que se manejan, de donde se determina que el 59% de las respuestas fueron de total satisfacción, el 22% satisfacción parcial, y solo el 19% restante, mencionaron que, se encuentran por debajo de las expectativas deseadas.

### Diagnóstico del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

Finalmente, en la tabla 12, se presenta el resumen sobre el diagnóstico general de los factores de clima laboral analizados para la empresa HARDEPEX Cía. Ltda. El diagnóstico general a los factores del clima laboral, que se realizó en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., presenta una calificación promedio del 58%, estando la organización dentro del rango por mejorar.

TABLA 12

Diagnóstico general de los factores de clima laboral analizados para la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

FACTOR	PORCENTAJE	DIAGNÓSTICO
Comunicación	58%	POR MEJORAR
Colaboración	61%	POR MEJORAR
Liderazgo	42%	POR MEJORAR
Carrera profesional	35%	POR MEJORAR
Satisfacción	67%	SALUDABLE
Generales	85%	SALUDABLE
<b>PROMEDIO</b>	<b>58%</b>	<b>POR MEJORAR</b>



Fuente: Autores, 2017

Así, entre los factores que requieren mejora se encuentran: comunicación y colaboración en la parte superior de la categoría; mientras que, liderazgo y carrera profesional están en los niveles inferiores, constituyéndose en los que más atención requieren. Los factores satisfacción y condiciones físicas de pertenencia a la organización, se encuentran en niveles saludables, lo que favorece el promedio general del clima laboral de la empresa analizada.

### Plan de acción para el mejoramiento del clima laboral en la empresa

Ahora bien, con base en el diagnóstico anterior, se presenta en la tabla 13, el Plan de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

**TABLA 13.**  
Plan de acciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda.

FACTORES	CALIFICACIÓN ACTUAL	OBJETIVO DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACCIONES
COMUNICACIÓN	58% POR MEJORAR	El empleado tiene plenos conocimientos sobre la empresa donde labora, estos son respecto a la normativa, funcionalidad e información básica y general sobre la empresa y su situación.	- Manual de funciones y procedimientos	- Desarrollo de descripciones del trabajo claras y precisa dentro de un manual de funciones y procedimientos. - Difusión del manual desarrollado.
			- Socialización del código de ética y conducta laboral de la empresa.	- Establecimiento de un cronograma para realizar la socialización del código de ética y conducta laboral. - Ejecución del cronograma - Seguimiento a las acciones relacionadas a este código.
			- Programa de inducción laboral	- Diseñar guías de inducción laboral como material de apoyo. - Diseñar un programa de inducción sobre información general de la empresa y en particular sobre el área de trabajo - Entregar manual de funciones y procedimientos y el código de ética y conducta laboral.
			- Revista informativa institucional	- Diseñar una revista institucional con la finalidad de difundir la siguiente información: * El catálogo de productos y servicios * Los comunicados internos * Resultados y marcha de la Compañía
COLABORACION	61% POR MEJORAR	El ambiente de trabajo cuenta con calidez y colaboración interpersonal.	- Capacitación sobre trabajo en equipo	- Establecer las necesidades de capacitación y motivación grupal - Definir la factibilidad económica de realizar el programa de capacitaciones para favorecer la colaboración en la nómina. - Planificar las capacitaciones - Retroalimentar las capacitaciones internamente.
			- Eventos de integración	- Identificar actividades de integración para promover las relaciones interdepartamentales. - Programar la ejecución de los eventos.
LIDERAZGO	42% POR MEJORAR	Los empleados que a su vez tienen a su cargo otros puestos, deben presentar un accionar asertivo en cuanto a su relación con los demás empleados, mostrando actitudes y aptitudes para el cargo y la correcta gestión proactiva del mismo.	- Capacitación sobre liderazgo y dirección dirigidos a los encargados de puestos de tipo jefatura o supervisión	- Identificar las actitudes y aptitudes de los jefes y supervisores. - Diseñar un sistema para la gestión de los jefes y supervisores - Evaluación de factibilidad y planeación del programa de capacitaciones - Ejecución de capacitaciones sobre liderazgo y dirección - Desarrollar una metodología para evaluar la gestión de los jefes y supervisores. - Establecer un sistema para retroalimentar esta acción.
CARRERA PROFESIONAL	35% POR MEJORAR	Realizar procedimientos de medición de desempeño laboral, mejoramiento de las políticas de inducción y promoción de cargos con la finalidad de motivar y favorecer la satisfacción en cuanto a la carrera profesional del empleado.	- Sistemas de evaluación del desempeño laboral.	- Establecimiento de requisitos y estándares de desempeño basados en la realización, los resultados y las medidas que hay que tomar para conseguirlo. - Estructuración de una metodología para la evaluación del desempeño laboral - Socialización de la metodología para la evaluación del desempeño laboral - Programación y ejecución periódica de las evaluaciones - Retroalimentación al proceso de acuerdo a los resultados obtenidos. - Discusiones sobre desarrollo de rendimiento trimestrales.
			- Procedimiento de inducción a nuevos cargos.	- Similar al procedimiento de inducción a nuevos colaboradores. - Entrega formal del manual de procedimientos y funciones haciendo énfasis en las correspondientes al nuevo cargo a ocupar. - Acompañamiento en la familiarización con el nuevo cargo.
			- Motivación radicada en la promoción de cargos.	- Proporcionar oportunidades promoción a las personas, así como para su desarrollo vocacional. - Ofrecimiento de entrenamiento y retroalimentación continua - Implicación de la directiva, ofreciendo orientación, educación y formación efectivas.
SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO	67% SALUDABLE	Mantener la satisfacción de empleado respecto a su puesto de trabajo, observando variables como la aptitud para las tareas, la motivación e incentivos propuestos, las condiciones físicas donde se desempeña y el apoyo por parte de la organización central respecto a sus necesidades de insumo.	- Sistemas de compensación e incentivos	- Diseño de sistemas de compensación efectivos, así como de sistemas de recompensas efectivas para incentivar a los mejores. - Aplicación del sistema - Seguimiento a los resultados - Otorgamiento de incentivos ofrecidos.
			- Evaluación de las condiciones físicas del área laboral	- Identificar las características idóneas del área laboral productiva de una empresa productora de harina de pescado. - Realizar diagnósticos periódicos de la situación en la empresa. - Ejecutar las medidas necesarias para la optimización de las condiciones laborales
			- Buzón de sugerencias	- Ubicar un buzón de sugerencias. - Periódicamente, dar lectura y analizar las sugerencias depositadas en dicho buzón - Identificar las sugerencias más factibles y ejecutarlas.
CONDICIONES FISICAS	85% SALUDABLE	Mantiene en términos generales la satisfacción del empleado respecto a la empresa, por ejemplo, su sensación de seguridad, bienestar y confort.	- Programa de bienestar y satisfacción socioemocional en el trabajo.	- Realizar capacitaciones motivacionales y de desarrollo técnico. - Promover eventos de integración deportiva y familiar - Mantener entrevistas con las personas valiosas que abandonan la organización para entender por qué se marchan.

Fuente: Autores, 2017

## CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico realizado a la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., enmarcado en un contexto donde más del 86% del personal es operativo, trabajando en los patios y máquinas procesadoras, se muestra como resultado del análisis, un clima laboral general equivalente a una calificación del 58%, en categoría de mejora, observándose como factores prioritarios de incidencia por mejorar, los factores relacionados con carrera profesional y liderazgo. En el primer factor, este ambiente no saludable para los trabajadores, radica en su percepción de estancamiento profesional, debido a que la empresa no ofrece promoción en esta categoría. En el segundo factor, relacionado con los directivos, se evidencia apatía entre las partes, jefes departamentales y subordinados, actuando de forma independiente y poniéndose barreras, que, a su vez, limitan la colaboración como estrategia para la productividad.

Como resultado del estudio de caso, se definió el Plan de mejoramiento pertinente para la mejora del clima laboral en la empresa HARDEPEX Cía. Ltda., en respuesta al diagnóstico realizado, dando alternativas de solución a cada una de las falencias encontradas.

El resultado de la investigación sugiere a las organizaciones, que independientemente al sector que se dediquen, el tamaño al que pertenezcan, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren, incluso los diferentes departamentos que integren, siempre debe existir un clima laboral agradable para el personal que labora en las empresas, pues influye enormemente en sus resultados, que están relacionados lógicamente con la producción y productividad de la organización, donde se debe contar con una comunicación fluida al margen de los niveles de jerarquía, colaboración entre empleados, autonomía, y liderazgo con proyección de los directivos; derivándose consecuentemente resultados prósperos para cualquier organización.

Así, las organizaciones en su direccionamiento estratégico, deben ofrecer al talento humano un clima laboral adecuado, que tenga las garantías necesarias para que el individuo pueda desenvolverse en sus actividades y produzca lo mejor de sí (Giraudier, 2004). Esto, indudablemente, será la ganancia o utilidad que perciba la organización, a través de los indicadores de mayor productividad y resultados en sus procesos. Asimismo, la comunicación y el liderazgo de sus directivos, generará confianza en cada uno de los trabajadores para el aporte de ideas y proyectos a la empresa u organización, entre otros.

A la vez, la motivación laboral generada por teorías de (Maslow, 1991) y (Herzberg, 1959), ayudan a la dirección de cualquier organización, a emplear estrategias que fomenten la dependencia y pertenencia de los trabajadores hacia la organización, proyectando en ellos, deseos de trabajar, aspiraciones de ascender, reconocimiento por los logros obtenidos en la parte laboral y profesional. Como prueba de ello, los trabajadores en HARDEPEX Cía. Ltda., afirman que la motivación, es el motor que impulsa para que exista sinergia, entre lo que desea la dirección y lo que desean ellos en forma individual.

Así mismo (Mayo, 1977) afirma que, sumado a las estrategias para fomentar un clima laboral idóneo, relacionado con la productividad de la empresa, los trabajadores deben laborar en ambientes adecuados, sin interrupciones, proveyéndoles los materiales y herramientas para realizar las actividades, la reducción de ruidos, y la independencia para generar resultados o productos.

Los directivos de HARDEPEX Cía. Ltda., reconocen que la falta de dedicación que tienen por priorizar otros factores, ha incidido en que sus trabajadores no encuentren una dirección, que los lleve al reconocimiento de la organización, y el potencial que tiene la organización para promoverlos a mediano y largo plazo en ascensos laborales, mejora de sueldos, e incentivos, entre otros.

Luego, las particularidades de la organización, que cuenta con personal antiguo y nuevo, con edades que fluctúan en números que, pueden captar y percibir cambios con optimismo; con directivos que, reconocen la problemática por la que atraviesa la empresa, y que, aspiran generar un ambiente donde fluyan elementos

conciliadores, entre los miembros de su equipo de trabajo. Finalmente, están conscientes que, el logro de la mejora continua en productividad, es un resultado clave, solo en empresas u organizaciones, donde los trabajadores se sienten comprometidos y se esfuerzan al máximo por dar lo mejor de sí.

## MATERIALES SUPLEMENTARIOS

Anexo 1. (pdf)

## REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías investigaciones y resultados relevantes. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2): 27-30.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). En: *INNOVAR*. 16(28): 7-32.
- Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. En: *ACIMED*. 20(4): 67-75.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: *Revista Cuadernos de Administración*. 25 (42): 43-61.
- García, J., Aguilera, J. R., & Castillo, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. En: *Odiseo, Revista electrónica de pedagogía*. 8(16): 1-13.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona, España: Obelisco.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. Madrid, España: Casa del Libro.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Education.
- Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. London: Transaction Publishers.
- Koys, D., & Decottis, T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. En: *Human Relations*. 44(3): 265-385.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maxwell, J. C. (2013). *Liderazgo eficaz, como influir en los demás*. Miami: Editorial Vida.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. En: *ACIMED*. 16(3): 1-12.
- Morales, V. A., & Tirapé, R. A. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A.* Proyecto de grado. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Núñez, P., Grande, F. A., & Pedroso, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. En: *Universia Business Review*, n° 34, p. 14 - 35.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). El clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. En: *Revista NEGOTIUM*. 3(9): 33-51.
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). Definición de rendimiento financiero. Obtenido de diccionario web de: <http://definicion.de/rendimiento-financiero/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). Definición de rendimiento. Obtenido de sitio web de: <http://definicion.de/rendimiento/>
- Pilligua, C. F. (2017). *El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de las empresas. Caso práctico: HARDEPEX Cía. Ltda.* Trabajo de grado. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



- Reyes, S. (2010). El clima y cultura laboral. En: *Portal de innovación educativa*. [http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima\\_Cultura\\_Laboral.pdf](http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf)
- Ribeiro, L. (1998). *La comunicación eficaz: Transforme su vida personal y profesional*. Barcelona: Urano.
- Sánchez, I. (2004). Complementariedad de los enfoques de dirección estratégica de recursos humanos: hacia una visión global de los hoteles españoles. *Revista de trabajo y seguridad social*, n° 254, p. 159-192.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*. 22(2): 161- 166.
- Sevilla, A. (2015). *Productividad*. Obtenido de sitio web: <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.
- Tamayo, Y. D., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*. 5(11): 70 - 77.
- Udiz, G. (2012). ¿Cómo se relaciona la productividad y el clima laboral? Obtenido de sitio web: <https://m.pymesautonomos.com/management/como-se-relaciona-la-productividad-y-el-clima-laboral>
- Uría, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Trabajo de grado. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.