

**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
TRABAJADORES DE CONSTRUCCIÓN – LIMA, 2016**

**ASIGNATURA**

**SEMINARIO DE TESIS**

**DOCENTE** : Dr. JUAN HUMBERTO QUIROZ ROSAS

**AUTOR** : WILDELL TULIO, CHAVEZ CORTEGANA

LIMA – PERÚ

2016

# **IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE CONSTRUCCIÓN - LIMA, 2016**

## **ESQUEMA**

**CARATULA**

**ÍNDICE**

**INTRODUCCIÓN**

**I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

- 1.1 Descripción.
- 1.2 Objetivos
  - 1.2.1 Objetivo General
  - 1.2.2 Objetivos Específicos
- 1.3 Justificación e Importancia
- 1.4 Alcances
- 1.5 Limitaciones

**II. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Base Teórica
- 2.3 Definición de Términos Básicos
  - 2.3.1 Glosario

**III. CAPÍTULO III: CONCLUSIONES**

**IV. CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES**

**V. CAPÍTULO V: FUENTES DE INFORMACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción.**

La aparición del fenómeno de la globalización, ha traído consigo innumerables beneficios dentro del campo económico, social, cultural, salud, etc, en el mundo, beneficios que exigen una serie de cambios profundos en las políticas empresariales hasta hoy conocidas. Estas nuevas exigencias han llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Hoy, las empresas se han planteado una permanente redefinición de sus políticas de recursos humanos en vistas de alcanzar un mayor desarrollo y por ende, traer consigo beneficios sustanciales a la empresa y sus trabajadores.

Para el cumplimiento de estos objetivos, las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno de la organización. .

Albrecht, (1990) considera que: “Muchas veces se encuentran resistencias por parte de los recursos humanos que afectan su funcionamiento y rendimiento” (p.198). Por lo tanto, aceptar el impacto del clima laboral en la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no dañina”.

De acuerdo a Chiavenato (1994):

Cabe agregar que dichos recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o la tarea que allí desempeñan. Constituyen, asimismo, el único recurso vivo y dinámico de la organización que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo de los demás miembros. La motivación en el trabajador, es pilar fundamental para el buen desarrollo de toda organización.

De lo anterior, podemos vislumbrar la importancia que hoy tiene la relación entre clima laboral y la productividad del trabajador de construcción de Lima, el cuál se negará o confirmará a través de nuestro trabajo de investigación.

En nuestro país, el desarrollo empresarial se encuentra en un proceso de lento desarrollo, una de las causas, un clima laboral inapropiado a la interna de las empresas, generando con ello una baja productividad de los trabajadores y como consecuencia de ello, una rentabilidad baja de la empresa.

Lamentablemente, el rubro de construcción en la ciudad de Lima, no escapa a esta triste realidad empresarial, ya que son varios años que viene sufriendo un déficit en la rentabilidad económica, generando con ello, el despido continuo de trabajadores y de una honda preocupación en la parte directiva. Los factores para ello son varios, pero para efectos de nuestro trabajo de investigación haremos referencia a 4 de estos factores que provocan un clima laboral negativo y conducentemente una productividad negativa de los trabajadores, estos elementos son:

**Comunicación:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación torcida donde no se anuncia suficientemente a los trabajadores de los cambios que tienen lugar en la empresa, de la situación de la misma, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse apartados, fuera de lugar y descende su obligación con los objetivos de la empresa.

**Reconocimiento del trabajo:** No reconocer el trabajo bien hecho por un trabajador, reducirá su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, la cual reducirá indefectiblemente la productividad del trabajador.

Lugar de trabajo: Características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como son la mala iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de los trabajadores y de los objetos de trabajo, hacen que no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que influye negativamente en su productividad y en la calidad de sus trabajos.

Estilo de Liderazgo: Contar con un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, que no cuenta con la opinión de sus trabajadores, que no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un clima negativo, de desmotivación. Los empleadores se sienten observados continuamente y no pueden expresar sus ideas libremente, lo que se traduce en una falta de compromiso con las propuestas a alcanzar.

Por ello, es preciso describir y analizar mediante este trabajo de investigación y a través de ella, determinar conclusiones, las cuales sirvan de información a los gerentes con respecto a la importancia del clima laboral en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa, para que así puedan tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la importancia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de Construcción, Lima - 2016.

## **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar la importancia del Liderazgo en la productividad de los trabajadores de Construcción, Lima - 2016
2. Establecer la importancia del Lugar de trabajo en la productividad de los trabajadores de Construcción, Lima – 2016.
3. Determinar la importancia del Reconocimiento de trabajo en la productividad de los trabajadores de Construcción, Lima – 2016.
4. Establecer la importancia de la Comunicación en la productividad de los trabajadores de Construcción, Lima – 2016.

## **1.3 Justificación e Importancia**

### **1.3.1 Justificación**

La intención de la presente investigación es brindar nuevos aportes teóricos que permitan explicar y conocer acerca de la importancia del Clima Laboral en la productividad de los trabajadores de construcción.

Las conclusiones del trabajo ayudarán a fomentar una mayor conciliación de las relaciones interpersonales en el Clima Laboral, de

esta manera lograr la disminución de despidos de los trabajadores de construcción.

Para que se considere nuevos conceptos que validen la mejora del problema planteado en la presente investigación, y de ésta forma brindar un material científico que nos presente conclusiones, recomendaciones y aportes que puedan ser empleados para solucionar los problemas planteados en la presente investigación.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos se aplicaron instrumentos que garanticen la validez de la información obtenida sobre la problemática observada, de tal forma que permita detectar y determinar el nivel de importancia del Clima Laboral en la productividad de los trabajadores de construcción.

#### **1.4 Alcances**

El trabajo de investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo.

Exploratorio: de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010) “Trabajo de investigación desarrollada sobre un tema poco estudiado, cuyas conclusiones sirven para reforzar los estudios desarrollados”. (p. 55)

Descriptivo: Según Salino (2008): “Información detallada respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión”. (p. 36)

## **1.5 Limitaciones**

En tal efecto para definir las limitaciones de la presente investigación debemos iniciar explicando que:

Las publicaciones realizadas a nivel internacional son variadas, actualizadas y tienen una relación con el tema investigado, sin embargo para los casos nacionales se presenta la limitación de que los materiales bibliográficos no son similares o no presentan estas características.

La presente investigación se ha realizado cruzando meta buscador debido a que presenta una seriedad y seguridad de la información buscada, así mismo revistas indexadas y diccionarios en línea que cuentan con la certificación pertinente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes

### 2.2.1 Antecedentes Internacionales

**Pereira, C. (2014) en su tesis “Clima Laboral y Servicio al Cliente” (Estudio realizado en Hospitales Privados de la Zona de la Ciudad de Quetzaltenango)”, presentado a la Universidad Rafael Landivar, México, para optar el título de Psicóloga Industrial / Organizacional, llego a las siguientes conclusiones:**

El motivo por el cual se realizó la presente investigación es por la importancia de sus variables de estudio, debido a la utilización que la gerencia puede darle al clima laboral para empoderar y potencializar a sus colaboradores y así crear un impacto positivo en el servicio al cliente, siendo éste el que hace del hospital un lugar de prestigio para sus usuarios. Por esta razón la investigación tuvo como objetivo establecer la incidencia del clima laboral en el servicio al cliente en hospitales privados de la zona 9 de la ciudad de Quetzaltenango.

El diseño de investigación que se utilizó fue el descriptivo, con el cual se encontró que el hospital objeto de estudio maneja un clima laboral favorable en el que la mayoría de sus colaboradores se encuentra a gusto al expresarlo de esta manera, a pesar de algunas discrepancias entre sus respuestas. Por esto se concluyó que el clima laboral incide en el servicio al cliente porque si existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los trabajadores reconocen la existencia del mismo ya que los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio de calidad. Y se recomendó fortalecer el clima laboral en todos los departamentos del hospital así como brindar capacitación a todos los colaboradores sobre servicio al cliente para continuar prestando un servicio con alta

calidad a través del programa de mejora del clima laboral y servicio al cliente.

**Castro, N. (2012) en su trabajo de investigación titulado: “Estudio del Clima Laboral de los colaboradores de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas -2012”, presentado a la Universidad de Guayaquil, para optar el título profesional de Psicóloga Industrial, llego a las siguientes conclusiones:** Las instituciones, se conforman de personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento es reflejo del clima laboral. Por lo que para conocer las percepciones que el colaborador tiene de las características de la organización, que influye en las actitudes y comportamientos de los empleados, es necesario realizar un estudio del clima laboral. Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. Pero el recurso humano que labora en la dirección de Talento Humano presenta una actitud desmotivada, desinteresada para desarrollar sus labores, por lo cual surge la necesidad de intervenir en este proceso realizando un estudio del clima laboral para determinar qué factores del clima laboral inciden en el comportamiento de los colaboradores del área de Talento Humano. Para el proceso del estudio, se recurrió a la revisión bibliográfica, para sustentar con las diferentes teorías relacionadas al clima laboral y a la aplicación de cuestionarios y encuesta a los colaboradores del área de Talento Humano del Gobierno provincial del Guayas; el presente estudio se desarrollo como de tipo descriptivo. Se concluyó que el clima laboral incide en el comportamiento de los empleados de la institución. Se recomendó a la Dirección de

Talento Humano realizar estos estudios en todas las direcciones que conforman la institución y trabajar en los factores del clima que están causando malestar, con el fin de mejorar el clima laboral y que esto se vea reflejado en el buen comportamiento de los empleados.

**De Navarro (2012) en su tesis “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala),** presentada para obtener el título de Psicología industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar llego a las siguientes conclusiones:

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el organismo judicial les brinda el material ya la infraestructura adecuada para llevar acabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

**Venetulo, E. (2009) en su trabajo de investigación “Estudio del Clima Laboral y la Productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires”, presentada a la Universidad Politécnica de Valencia,** llego a las siguientes conclusiones: En las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientándolos hacia la satisfacción de sus

clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios.

Por ello, el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio. Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas.

De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

### **2.2.2 Antecedentes Nacionales**

**Zapata, J. (2014) en su trabajo de investigación titulado: “Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”**, presentada para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, llego a las siguientes conclusiones

Como hipótesis se consideró: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo es directa.

Se utilizó el diseño de investigación descriptivo , el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores.

Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular. Se identificó que los colaboradores de la empresa laboran los días feriados siendo compensado con un día de descanso la cual genera una desmotivación ya que el colaborador prefiere que se le pague. Asimismo corresponde a gerencia, analizar y evaluar continuamente.

Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

**Castinaldo, O. (2013) en su trabajo de investigación titulado “Productividad Laboral y Protección Social de las MYPES en el Sector Comercio de la Ciudad De Chiclayo”,** presentado a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el título de Economista, llego a las siguientes conclusiones: La presente investigación analiza la relación entre la productividad laboral y los principales factores que explican su crecimiento, cuya principal variable explicativa tenemos a la protección social y su influencia en la productividad laboral de las mypes del sector comercio de la ciudad de Chiclayo.

Se evalúa el efecto que tiene la inversión en activos fijos dentro de la productividad, evidenciando que a medida que la inversión suba, el tamaño de las mypes; medidas según el número de trabajadores, aumenta. Nuestra principal variable explicativa es la protección social, y su gran influencia dentro de la relación positiva que presenta frente a la productividad laboral de las mypes, ya que a medida que las empresas aumentan de tamaño en número de trabajadores, las mypes tienden a asegurar a sus trabajadores a los diferentes sistemas de protección social que existen ya sea a través de los Sistemas de Salud y AFP, llegando a una protección máxima cuando los trabajadores cuentan con ambos sistemas de protección social, que incide mucho dentro de la productividad, ya que a través de las evaluaciones realizadas a través de nuestro modelo econométrico, obtenemos la gran influencia que mantiene la protección social en la productividad laboral de las mypes, así como aumenta las otras variables explicativas inmersas dentro del modelo no lineal, para lo cual se ha hecho uso de variables con logaritmos, ya que nuestras variables presentan una tendencia no lineal. Resulto que nuestro modelo no lineal es relevante para descifrar la relación de las variables explicativas respecto a la productividad laboral, medida a través del nivel de ventas mensual de las mypes. Todas las

variables de estudio muestran una significancia menor al 5 % y estar libres de problemas de heterocedasticidad , correlación y gozar de parámetros de suficiente estabilidad .

**Becerra, S. (2006) en su trabajo de tesis “¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?”,** llego a las siguientes conclusiones:

Los principales objetivos de esta investigación son: Identificar los factores más relevantes que nos permitan conocer el estado actual del Clima de los centros educativos en tiempos de innovación. Además de Identificar los factores diferenciadores, según tipo de Centro. Metodología: Es un estudio de diseño cualitativo-cuantitativo, constituida por cuatro fases correlativas. La primera corresponde a la construcción de un instrumento para Clima Educativo, la segunda corresponde a la exploración del Clima Educativo en 404 profesores y directivos. La tercera y cuarta fases corresponden al empleo de ‘redes semánticas naturales’ y ‘grupos de discusión.

Los resultados y Conclusiones han sido reveladores; así, por ejemplo, todos los tipos de establecimientos evidencian que el factor que más alto pondera en la percepción del Clima es de las ‘relaciones interpersonales docentes’, siendo éstas más importantes para los profesores que la propia relación con alumnos y apoderados En otro aspecto, la presente investigación permite afirmar que el estilo de trabajo docente marca fuertemente el clima de los centros subvencionados al caracterizarse por una fuerte tendencia competitiva, falta de colaboración y apoyo mutuo en los procesos docentes, aspecto que influye en el clima y que es coherente con la percepción de falta de libertad de expresión y falta de aceptación mutua entre colegas. En cuanto a la percepción de respeto que presentan los profesores desde sus alumnos y apoderados, los profesores perciben que aunque existe una buena convivencia y una

relación de respeto mutuo con sus alumnos, en centros municipales y privados los profesores perciben que existe respeto por el profesor, respeto por la autoridad, pero no reconocimiento hacia ellos. Solo las percepciones de docentes de centros privados muestran reconocimiento hacia la labor del profesor.

## **2.2 Base Teórica**

### **2.2.1 Clima Laboral**

#### **2.2.1.1 Antecedente Histórico del Clima Laboral.**

Como ya se expresara oportunamente, el interés suscitado por el estudio del clima laboral está basado en la importancia del rol que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

En este sentido, Fernández y Sánchez (1996) señalan que se considera como el antecedente más remoto del tema a los estudios de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares. Sin embargo, los mismos autores mencionan a Kurt Lewin como el precursor del interés en el contexto que configura lo social.

*De acuerdo a los estudiosos, Fernández y Sánchez, los antecedentes históricos más antiguos los encuentran en los trabajos desarrollados por Halpan y Croft.*

Para Lewin (1968), el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

*De acuerdo al autor, el comportamiento humano es consecuencia de la relación mutua entre el ambiente y la persona.*

Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

En 1950, Cornell definió al clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este concepto como tal no se elaboró hasta la década de los '60.

Según Douglas, Oldham y Rathert (2005): Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona”.

*De acuerdo a los autores, la corriente cognitiva en psicología es el primer antecedente que se tiene como estudio sobre el Clima Organizacional, la cual abra nuevamente el abanico de estudios sobre el comportamiento humano.*

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía

incidencia, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

En adición, Blejmar (2005) describe a los climas y a las emociones en la escena organizacional, afirmando es por los resultados que se reconoce el potencial de conocimiento, la creatividad y la experiencia de una organización.

*El autor considera que una organización eficaz y eficiente, es producto de un buen clima laboral y ambiente organizacional favorable para el trabajador.*

Dichos resultados están ligados a la posibilidad de resolver efectivamente un problema o de capitalizar una oportunidad detectada.

Por otra parte, el mismo Blejmar (2005) sostiene que la emoción es el motor que impulsa a actuar para el logro de los objetivos.

*De acuerdo al autor, un ambiente laboral saludable y adecuado, es causa para la consecución de las propuestas empresariales.*

Aquí se introduce el concepto de clima laboral, ya que las emociones y percepciones compartidas con respecto a la tarea por resolver se ven afectadas, positiva o negativamente, por las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad.

Así, las características de los climas y de los estados emocionales contagian los ánimos, se socializan en los sistemas

abiertos. Es por ello que cobra relevancia el concepto citado por de capital emocional, porque el mismo involucra la energía y el deseo que circula en la organización para llevar adelante proyectos compartidos.

Entonces, podemos concluir que la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores, citados por Fumham (2001), que han definido este campo.

*Desde 1960, han surgido innumerables conceptos producto de estudios de investigación acerca del clima laboral.*

En primer lugar, el autor menciona que Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral como “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

*Las organizaciones empresariales poseen características propias sobre el clima laboral, la cual influye positiva o negativamente sobre sus objetivos empresariales.*

Para Schneider y Reichers (2001) se trata de “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

*Conceptos que clarifican el camino a seguir por las personas para el logro del buen comportamiento.*

Y para Weinert (1985) es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

*Grupo de incentivos que recibe el trabajador al interior de una empresa, la cual es parte del ambiente diario de trabajo.*

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. De este modo, el clima laboral “está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, ya que no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones.”

Por último, siguiendo a Conger y Kanungo (1988) el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos.

*Existen una serie de factores que componen el Clima Laboral, de acuerdo a las circunstancias, los individuos actúan, interactuando en ella más de una de estas componentes.*

La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en la consideración del clima laboral de su empresa.

En resumen, esos aspectos diversos que se entrelazan en la vida de una persona pueden hacer que la misma situación sea vista positiva o negativamente. En otras palabras, los empleados, en muchas ocasiones, no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

A pesar de todo lo antes mencionado, Seisdedos (1966) asegura que es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

*El autor considera, que la variable clima labora es susceptible de ser medido, la cual va a reflejar el comportamiento del trabajador en relación al ambiente de trabajo en la empresa.*

### **2.2.1.2 Concepto**

De acuerdo a Irondo (2007):

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

*De acuerdo al autor, el clima laboral responde a una serie de factores inherentes al ambiente cotidiano de trabajo, las cuales pueden ser experimentales o percibidas y tienen influencia en el comportamiento laboral del trabajador, que a diferencia de la cultura empresarial, tiene menor tiempo de dominio.*

Según Navarro (2006):

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de

relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

*De acuerdo al autor, el Clima Laboral es la confluencia de dos factores: ambiente humano y físico, elementos que finalmente influyen en la productividad laboral. En su esencia interrelacionan factores como: comportamiento del trabajador, manejo de su trabajo, interacción con sus compañeros, etc.*

### **2.2.1.3 Teorías sobre el clima laboral**

Gan (2007): “Detalla diferentes variables y tipos de clima laboral” (p. 32). El objetivo es ofrecer herramientas que permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener una organización.

*De acuerdo al autor, el clima laboral está comprendido por varios tipos y numerosas variables. El propósito brindar una herramienta que permita identificar que tipo de clima es el adecuado para una respectiva empresa.*

#### **2.2.1.3.1 Teoría del clima laboral de Likert**

Likert citado por Gan (2007), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

El primero es el clima de tipo autoritario, que a su vez tiene dos sistemas. El sistema 1 es el autoritario explotador, éste se caracteriza porque la dirección no confía en sus colaboradores, en él

se percibe un ambiente de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es abarcada únicamente por los jefes. El sistema 2 es el autoritarismo paternalista, éste se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en este sistema se usan castigos al igual que recompensas para motivar a los colaboradores, los supervisores manejan estos como mecanismos de control y da la impresión que se labora en un ambiente estructurado aunque no sea así.

El segundo es el clima de tipo participativo, el cual también posee dos sistemas. El sistema 3 es el consultivo, este sistema se basa en la confianza que poseen los supervisores en sus subordinados, ya que se permite que los colaboradores tomen decisiones específicas, también se busca cubrir las necesidades de estima de los colaboradores, existe interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan tareas como también responsabilidades. El sistema 4 es el de participación, se basa en la confianza plena que tiene la administración en los colaboradores, se busca integrar a todos los niveles para la toma de decisiones, y la comunicación se da de supervisores a subordinados, viceversa y entre compañeros o bien sea de forma vertical horizontal, ascendente descendente, la clave de la motivación es la participación, se comparten las responsabilidades entre los supervisores y sus subordinados. En este sistema se trabaja en equipo de manera que existe una participación estratégica para cumplir con los objetivos.

<

Los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, su estructura es rígida, por lo tanto el clima laboral es negativo, sin embargo los sistemas 3 y 4 pertenecen a un clima abierto, que

posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

#### **2.2.1.3.2 Teoría de Litwin y Stinger**

Litwin y Stinger citados por Gan (2007), afirman que:

El clima laboral es un proceso por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización tales como estructura, toma de decisiones y liderazgo, es por esto que sí se analiza el clima laboral se puede acceder a entender lo que acontece en la organización y las consecuencias que estos fenómenos tienen sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción.

*Sobre los estudios de Litwin y Stinger, Gan señala que el desarrollo de las finalidades comprende la estructura, toma de decisiones y liderazgo, instrumentos que pueden reflejar fielmente el desarrollo del ambiente laboral y sus consecuencias sobre la motivación de los trabajadores de la empresa.*

#### **2.2.1.4 Dimensiones del Clima Laboral**

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan, según Litwin y Stinger citados por Gan (2007), en una gran variedad de factores. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

*De acuerdo a Litwin y Stinger citados por Gan, el clima laboral responde a una serie de factores perceptivos y soluciones, las cuales interpretarían el clima en la empresa.*

- Entre estos se encuentran la estructura, ésta es la percepción que tienen los colaboradores acerca del número de procedimientos, reglas, trámites y otros procesos que puedan ver como limitaciones para el desarrollo y buen desempeño de su trabajo. Lo que se traduce en el énfasis que la organización pone en la burocracia o en el caso contrario en un ambiente no estructurado, libre e informal.
- La responsabilidad, es el sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o en el caso contrario vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe al no tener doble chequeo en el trabajo, y se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.
- La recompensa pertenece a la apreciación de los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- El desafío pertenece al sentimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre los retos que conlleva el trabajo. La frecuencia con la que la organización promueve la aceptación de

riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

- Las relaciones, es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas o malas relaciones interpersonales, tanto entre los mismos colaboradores como entre jefes y subordinados.
- Cooperación, es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la presencia de un espíritu de ayuda y colaboración de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo. También es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo sin fijarse en los demás ni querer apoyarlos.
- Estándares, es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis ya sea alto, bajo o nulo, que pone la organización sobre las normas, procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento.
- Conflictos, es el sentimiento de que los colaboradores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o rechazan las opiniones diferentes a las propias y pueden temer o no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización como factor importante y valioso en el grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización

#### **2.2.1.5 Tipos de clima laboral.**

La interacción de las variables propuestas por Likert trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

##### 1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

##### 2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los

trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

### **2.2.1.6 Procesos que intervienen en el clima laboral.**

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

*Uno de los factores que ejerce influencia sobre el clima en la empresa, es el factor externo, conducentes a una mayor fluidez en la información y el vínculo profesional, las cuales están conectadas directamente con la oferta del mercado.*

**Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

**Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

### **2.2.1.7 Dimensiones que explican el clima laboral.**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la

organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

**Relaciones.** Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.”

## **2.2.2 Productividad**

### **2.2.2.1 Definición**

Koontz y Wehrich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

*Los autores consideran que la productividad es fruto de dos componentes: los insumos y productos, que infieren especialmente en ciertos periodos de tiempo en busca de la calidad del producto.*

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2005), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción.

*Los autores, consideran la capacidad total de producción dividido entre número de medios desarrollados para generar dicha producción.*

Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

*Fietman considera tres factores importantes que afectan la productividad: recursos humanos, organización del trabajo y maquinaria y equipo.*

### **2.2.2.2 Beneficios de la productividad**

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

*Para Bain, la productividad es un proceso que sirve de medición para los Gerentes y Directores de la empresa, a través de la división de los niveles de producción y los recursos utilizados con tal fin.*

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

### **2.2.2.3 Medición de la productividad**

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

*De acuerdo al autor, es la medida del cumplimiento de la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.*

#### **2.2.2.4 Indicadores de productividad.**

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

*De acuerdo al autor, la eficiencia, efectividad y eficacia son elementos indispensables para medir la productividad de una empresa.*

##### **2.2.2.4.1 Eficiencia**

Chiavenato (2004), en su libro introducción a la teoría general de la administración, define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

*De acuerdo a Chiavenato, eficiencia es sinónimo de uso correcto de los recursos disponibles: trabajadores y resultados.*

Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

La pregunta básica de este concepto es: ¿cómo podemos hacer mejor nuestra labor?

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

#### **2.2.2.4.2 Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos

#### **2.2.2.4.3 Eficacia**

La eficacia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad. “Hacer lo que está

bien”. Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”.

La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen. La pregunta básica es: ¿qué deberíamos estar haciendo?

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia e identificar lo que debemos hacer antes de ocuparnos de solucionar aquello que llevamos a cabo.

En pocas palabras, eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas.

### **2.2.5 Factores que influyen en la productividad**

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

*De acuerdo al autor, existen una serie de factores que influyen considerablemente en la productividad: la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.*

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

#### **2.2.5.1 El entorno**

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

#### **2.2.5.2 Características del trabajo**

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.

- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

## **2.2.6 Factores para mejorar la productividad**

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

### **2.2.6.1 Factores internos**

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- **Factores duros**

**Producto.** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

**Planta y equipo.** La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la

modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

**Tecnología.** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

**Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos.**

**Persona.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

**Organización y sistemas.** Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones

tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

**Métodos de trabajo.** Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

**Estilos de dirección.** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

#### **2.2.6.2 Factores externos**

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

**Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la

empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

**Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

**Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

**Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

**Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones.

Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

*Para Robbins y Coulter, son dos los factores que intervienen en la construcción de la variable producción: persona y operaciones.*

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.

- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.

### **2.2.7 Productividad y rendimiento laboral: criterios para su medición.**

La productividad laboral se relaciona, según Coremberg (2005) con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa.

Una visión dual del problema indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. “A mayor productividad, mayor baja en los costos

empresarios y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como en el externo.” Esto facilitaría la ampliación de los mercados para la producción doméstica.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Clima Laboral.-** Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

**Comunicación.-** Es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

**Dedicación al trabajo.-** Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida.

**Estado de ánimo en el trabajo.-** “Empezar el día de trabajo con color de rosa – o gris – afecta como se perciben los eventos durante el resto del día”, dijo Steffanie Wilk, de la Universidad Estatal de Ohio (Estados Unidos).

**Recompensas justas.-** Según Lyman W. Porter y Edward E. Lawler existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas.

**Liderazgo.-** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y

objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

**Lugar de trabajo.-** Puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad

**Reconocimiento de trabajo.-** Acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación.

**Productividad laboral.-** Es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto.

**CAPÍTULO III**  
**CONCLUSIONES**

### **3.1 Conclusiones**

De acuerdo a la base teórica y objetivos propuestos, se tiene las siguientes conclusiones:

Se ha determinado la importancia que tiene el Clima Laboral en la productividad de los trabajadores, lo cual puede desencadenar de forma positiva o negativa el desenvolvimiento del trabajador en el desempeño laboral.

Se ha identificado la importancia que tiene la dimensión Liderazgo en la productividad de los trabajadores de la empresa, las cuales influyen positiva o negativamente en su desempeño.

Se ha establecido la importancia de la dimensión Lugar de trabajo en la productividad de los trabajadores de la empresa, creando con ello ambiente negativo o positivo en la conducta y comportamiento del trabajador de la empresa.

Se ha determinado la importancia de la dimensión del Reconocimiento de trabajo en la productividad de los trabajadores de la empresa , creando consigo una motivación negativa o positiva que redundará en el comportamiento laboral del trabajador de la empresa.

Se ha establecido la importancia de la Comunicación en la productividad de los trabajadores de la empresa, lo cual redundará positiva o negativamente en la comunicación interna de la empresa.

## **CAPITULO V**

### **FUENTES DE INFORMACIÓN.**

## 5.1 Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. (1990). Servicio al cliente interno. Editorial Paidós, Madrid.
- Bain, R. (2003), La productividad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia
- Brunet, L. (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Novedades Educativas, Buenos Aires.
- Conger, J. & Kanungo, B. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review, Vol 13, N° 3.
- Coremberg, A. (2005). Productividad, costo laboral y excedente en la Argentina durante 2003 y 2004. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Buenos Aires.
- Douglas, M, Oldham, G. & Rathert, C. (2005). Employee affective and behavioral reactions to spatial density of Physical work environments.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press, México.
- Fernández M. y Sánchez J. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. Ediciones Amarú, Madrid.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000), Administración de producción y operaciones. México International Thomson Editores.
- Hernández Sampieri, R. et. al. (1998). Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill, México.

Kootz, H, y Wehrich, H. (2004) Administración 11<sup>a</sup>. Edición. México: McGraw-Hill.

Litwin, G.H. & Stinger, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.

Navarro Rubio, Elena. 2006. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Salino, C. (2008). El Proceso de Investigación. Ed. Panamericana, Bogotá

Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. I, N° 2, Buenos Aires.

Schneider, R. & Reichers, F. (2001). Psicología Organizacional. Oxford University Press, México.

Schroeder Roger G. (2002). Administración de operaciones. (2<sup>a</sup>. Edición McGraw Hill Interamericana de México S.A.).

Weinert, A. B. (1985). Manual de Psicología de la Organización. Herder, Barcelona.

### **Páginas electrónicas**

Irondo José. 2007. Clima Laboral. Contexto de Gestión. <http://www.orggames.org/contexto.htm> Revisada el 18 de Julio del 2007.