

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRIA EN  
DIRECCION DE PERSONAS**



**Factores determinantes del clima laboral de Importadora  
Regalado**

**Guayaquil – Ecuador 2023**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Dirección de personas

**Autores:**

Ing. Logroño Tello, Grecia Cecilia  
Lic. Saavedra Ruiz, George Gustavo

**Director:**

Mgr Pajares Centeno, Sandra

**TACNA – PERÚ  
2023**

## Factores determinantes del clima laboral de Importadora Regalado Guayaquil – Ecuador 2023

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**20%**

INDICE DE SIMILITUD

**19%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**5%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice de Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo I Antecedentes del Estudio</b> .....	<b>121</b>
1.1 Título del Tema:.....	121
1.2 Planteamiento del Problema: .....	121
1.3 Objetivos .....	132
1.4 Metodología.....	133
1.5 Justificación .....	154
1.6 Definiciones.....	165
1.7 Alcances y Limitaciones .....	176
<b>Capítulo II Marco Teórico</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
2.2 Conceptualización de las variables o tópicos claves	<b>¡Error! Marcador no</b>
<b>definido.8</b>	
2.3 Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	25
2.4 Análisis comparativo.....	27
2.5 Análisis crítico.....	30
<b>Capítulo III Marco Referencial</b> .....	<b>32</b>
3.1 Reseña histórica.....	32
3.2 Filosofía organizacional.....	34
3.3 Diseño organizacional .....	35

3.4 Productos y/o servicios.....	37
3.5 Diagnóstico organizacional.....	39
<b>Capítulo IV. Resultados .....</b>	<b>41</b>
4.1 Marco metodológico.....	41
4.1.1 Enfoque de la investigación.....	41
4.1.2 Tipo de investigación.....	41
4.1.3 Población.....	41
4.1.3.1 Criterios de inclusión.....	41
4.1.3.2 Criterios de exclusión.....	42
4.1.4 Muestra.....	42
4.1.5 Unidad de análisis.....	42
4.1.6 Técnicas de instrumentos de recolección de datos.....	42
4.1.7 Procedimiento de recolección de datos.....	46
4.2 Resultados.....	47
4.2.1 Características de la muestra.....	47
4.2.2 Resultados de la medición de clima laboral .....	50
4.2.2.1 Estadística descriptiva.....	51
4.3 Discusión.....	71
<b>Capítulo V Sugerencias .....</b>	<b>74</b>
5.1 Sugerencias .....	74
5.2 Conclusiones .....	78
5.3 Recomendaciones .....	81
<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>

<b>Anexos # 1 y 2</b> .....	<b>88</b>
-----------------------------	-----------

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Análisis comparativo .....	28
Tabla 2 FODA de Importadora Regalado.....	40
Tabla 3 Cronograma para evaluación de encuesta de clima laboral .....	46
Tabla 4 Número de trabajadores por generación en Importadora Regalado	48
Tabla 5 Antigüedad laboral Importadora Regalado.....	48
Tabla 6 Analítica estadística descriptiva.....	51
Tabla 7 Resultados por factor del área administrativa .....	62
Tabla 8 Resultados por factor de la Sucursal Aurora .....	63
Tabla 9 Resultados por factor de Bodega Norte .....	64
Tabla 10 Resultados por factor de Sucursal Centro .....	65
Tabla 11 Resultados por factor de Sucursal Ciudad Celeste.....	67
Tabla 12 Resultados por factor de área Comercial.....	68
Tabla 13 Resultados por factor de área Logística.....	69
Tabla 14 Resultados por factor de área de Marketing.....	70

## Índice de Figuras

Figura 1 Niveles de motivaciones de los trabajadores	¡Error! Marcador no definido.9
Figura 2 Tipos de mediciones o encuestas laboral.....	24
Figura 3 Organigrama general Importadora Regalado.....	36
Figura 4 Número de trabajadores por género en Importadora Regalado.....	49
Figura 5 Número de trabajadores por área que participaron en encuesta en Importadora Regalado.....	50
Figura 6 Resultado de encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado.....	52
Figura 7 Resultado de encuesta por área del factor mental.....	53
Figura 8 Resultado de encuesta por área del factor físico.....	54
Figura 9 Resultado de encuesta por área del factor emocional.....	55
Figura 10 Resultado de encuesta por área del factor espiritual.....	56
Figura 11 Resultado de encuesta por área del factor profesional.....	57
Figura 12 Resultado de encuesta por área del factor energético.....	58
Figura 13 Resultado de encuesta por área del factor gestión gerencial .....	59
Figura 14 Resultado de encuesta por área del factor tecnológico.....	60

## Resumen

El clima laboral es un elemento clave que el área de Recursos Humanos debe medir para fomentar un buen ambiente de trabajo, pues esto incide en la productividad e imagen de la compañía. Con esta medición, pretendemos determinar qué factores afectan el clima laboral de Importadora Regalado, con una herramienta más objetiva para analizar variables relacionadas con su personal y entorno.

Se ha llevado a cabo una encuesta on-line de clima organizacional, en la que participaron 72 colaboradores del área operativa de la compañía. Se utilizó la plataforma virtual ECO (Estudio del Clima Organizacional) desarrollada por la compañía mexicana Excelencia en Factor Humano sus siglas son EFH (2016). El cuestionario está dividido en 8 factores que contienen el total de 266 preguntas que engloban situaciones comunes en la vida laboral de un trabajador, se utilizaron métodos estadísticos descriptivos y cuantitativos, a fin de conocer la percepción de los trabajadores y encontrar los factores de mayor impacto en el clima laboral.

Finalmente, la calificación de la evaluación de clima laboral de Importadora Regalado es del **79% (Organización Alta inteligentemente emocional)**, que se considera un indicador aceptable. Realizamos una propuesta de acciones para mejorar y mantener el ambiente de trabajo.



**Palabras claves:** clima laboral, factores, satisfacción laboral, trabajadores

### **Abstract**

The work environment is a key element that the Human Resources area must measure to promote a good work environment, since this affects the productivity and image of the company. With this measurement, we intend to determine what factors affect the work environment of Importadora Regalado, with a more objective tool to analyze variables related to its staff and environment.

An online organizational climate survey has been carried out, in which 72 employees from the company's operational area participated. The virtual platform ECO (Organizational Climate Study) developed by the Mexican company Excellence en Factor Humano, its acronym is EFH (2016), was used. The questionnaire is divided into 8 factors that contain a total of 266 questions that encompass common situations in the working life of a worker. Descriptive and quantitative statistical methods were used in order to know the perception of the workers and find the factors with the greatest impact. in the work environment.

Finally, Importadora Regalado's work environment evaluation score is **79% (Highly intelligently emotional Organization)**, which is considered an acceptable indicator. We make a proposal of actions to improve and maintain the work environment.

Keywords: work environment, factors, job satisfaction, workers

## **Introducción**

Las empresas, en su afán de ser más competitivas y lograr sus objetivos planteados, buscan día a día generar valor e identifican que lo tienen que lograr a través de la gente. En este sentido, el estudio de clima laboral ha cobrado mucha importancia pues tener colaboradores insatisfechos baja la productividad y aumenta la rotación de personal. Con un estudio adecuado del mismo, se pueden plantear diferentes alternativas para que los colaboradores de una empresa tengan sentido de pertenencia y puedan dar los resultados esperados. Algunas empresas siguen tendencias como el denominado salario emocional, sin previamente conocer el sentir y las expectativas de sus trabajadores, generando un proceso no exitoso.

El clima laboral lo conforman diferentes factores, que al analizarlos de forma individual permite evidenciar las fortalezas y debilidades existentes en la empresa. El no realizar la medición de los mismos, por lo menos una vez año, puede ocasionar que el ambiente laboral no sea el óptimo.

Importadora Regalado es una compañía familiar ubicada en la ciudad de Guayaquil, comercializa sus productos a través de sus locales, la Gerencia General ha identificado que el área comercial generalmente, es el que más presenta rotación e incluso su fuerza laboral la integra personal menor a 30 años, por lo que tienen

diferentes expectativas de desarrollo profesional y es vital conocerlas para poder garantizar una adecuada retención.

Por lo antes mencionado, se tiene como objetivo identificar qué factores del clima laboral son los que necesitan mayor atención en Importadora Regalado para garantizar una mejor retención de su talento y que puedan ser más competitivos en el mercado en base a las necesidades reales de sus colaboradores. Así mismo, el resultado de la evaluación dará un plan de mejoras y recomendaciones que puede implementar la compañía basada en su realidad actual.

## **Capítulo I Antecedentes del Estudio**

### **1.1 Título del Tema:**

Factores determinantes del clima laboral de Importadora Regalado, Guayaquil – Ecuador 2023.

### **1.2 Planteamiento del Problema:**

Importadora Regalado es una empresa que tiene 27 años en el mercado ecuatoriano, dedicándose a la importación y distribución de suministros de oficina y escolares. Cuenta con 4 oficinas en la ciudad de Guayaquil, con una estructura organizacional formalizada y con proyecciones de crecimiento.

Un elemento que compone la misión de la compañía es el contar con un equipo calificado orientado al servicio al cliente, por lo que su proceso de selección y capacitación está orientado a atraer y cultivar personas con ese perfil. Sin embargo, durante el último año, la compañía ha presentado una alta rotación de personal. Esto ha llamado la atención a la Gerencia General, pues es una empresa que garantiza estabilidad laboral y que se ha mantenido en el mercado a pesar de grandes crisis que ha enfrentado la compañía.

Crear cultura de servicio al cliente no es sencillo e implica que una empresa esté capacitando continuamente a su personal y generar más oportunidades de

aprendizaje para crear un desarrollo organizacional. En este sentido, la inversión que se realiza para lograrlo es importante, pero se puede perder sino se garantiza una retención adecuada de personal. Una manera de poder detectar por qué los trabajadores dejan la organización es una encuesta de clima organizacional para poder identificar en qué factor o factores la empresa tiene que trabajar para reducir la rotación.

“La calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones” (Toro & Sanín, 2013). Medir por lo menos una vez al año el clima laboral en una empresa es importante para tener una visión más realista sobre las necesidades y preocupaciones de los trabajadores y, de esta manera, poder atenderlas para generar un buen ambiente de trabajo que permita retener a los mejores colaboradores

Este estudio permitirá que Importadora Regalado obtenga una visión más clara y objetiva de los factores que inciden en que las personas no deseen continuar trabajando allí, de esta manera se puedan tomar los ajustes necesarios para poder contar con el mejor talento.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar qué factores afectan el clima laboral de Importadora Regalado.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar como el factor mental afecta al clima laboral de Importadora

Regalado.

- Determinar como el factor físico afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor emocional afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor espiritual afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor profesional afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor energético afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor gestión gerencial afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
- Determinar como el factor tecnológico afecta al clima laboral de Importadora Regalado.

#### **1.4 Metodología**

La herramienta que se utiliza para medir el clima laboral de Importadora Regalado, es la encuesta on-line ECO (Estudio del Clima Organizacional), que está dividida por ocho factores; el detalle de la metodología aplicada en esta investigación se muestra en la sección 4.1 Marco metodológico.

El enfoque de este trabajo es cuantitativo, debido a que cada factor proporcionará un resultado medible que puede influir en el clima laboral de Importadora Regalado.

El nivel de este trabajo es descriptivo porque detalla el comportamiento de cada factor, el mismo que es cuantificable y realizable por lo menos una vez al año.

Este trabajo se realizó a 72 trabajadores de todas las áreas y tiendas que conforman la Importadora Regalado, de un universo de 77 personas. Para poder medir el clima laboral con sus respectivos factores se utilizó una encuesta de forma virtual y se encuentra en el **(Anexo # 1)**, que utiliza la plataforma ECO (Estudio del Clima Organizacional) desarrollada por la compañía mexicana Excelencia en Factor Humano sus siglas son EFH (2016), la cual utiliza tecnología de punta, especialmente diseñada para evaluar el ambiente de trabajo que existe en una organización.

Se realizó la validación de Opinión de expertos del instrumento de investigación, ECO (Estudio del Clima Organizacional) **(Anexo # 2)**

## **1.5 Justificación**

### **1.5.1 Justificación Teórica**

Este estudio lo basaremos en las investigaciones realizadas por Velasco y Valdeiglesias (2019) en Perú, titulado como “Factores determinantes del clima laboral”, Investigación realizada por Raineri (2006) en Chile, titulada como “Estilos de

dirección como determinantes del clima laboral en Chile” e Investigación realizada por Sisa y Tenesaca (2023) en Ecuador, titulada como “Factores determinantes del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa TEXCODI”.

### **1.5.2 Justificación Metodológica**

La utilidad metodológica, es a través de la aplicación de la encuesta realizada a los trabajadores, obteniendo datos que se pueden tabular para un mejor análisis por área y factor.

Es necesario que la encuesta de clima laboral se realice una vez cada año, con el fin de medir las acciones ejecutadas basadas en las recomendaciones propuestas.

### **1.5.3 Justificación Práctica**

Este trabajo permitirá mostrar el clima laboral a nivel global de la empresa e incluso se presentará por áreas, con la finalidad que la Gerencia General conozca los factores fuertes, y débiles en los que se necesitan implementar un plan de acción. Además, ofrecerá una mirada integral y práctica de los resultados con las respectivas recomendaciones sugeridas para fortalecer el clima laboral.

## **1.6 Definiciones**

**Clima laboral:** Llamado también clima organizacional. Está conformado por diferentes factores que existen en una empresa, que van desde lo visible (estado de



las oficinas, suministros de trabajo, etc.) hasta lo perceptible (liderazgo, relaciones laborales, etc.) y que influyen directamente en la satisfacción de los colaboradores y en su productividad.

**Encuesta de clima laboral:** Herramienta de medición para poder medir el clima laboral. Consta de una serie de preguntas, generalmente agrupadas por aspectos o factores, y pueden ser aplicadas en línea (on-line) o en físico.

**Rotación de personal:** Es el número de trabajadores que salen de una compañía en un período determinado.

## **1.7 Alcances y Limitaciones**

En esta encuesta participaron 72 personas de todas las áreas y sucursales de la compañía Importadora Regalado en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, a fin de conocer la percepción que tienen los trabajadores y encontrar aquellos factores que generan mayor impacto en el clima laboral, la cual se realizó a través de encuestas on-line ECO (Estudio del Clima Organizacional) de carácter anónimo.

La Gerencia General solicitó que no participen los 5 Gerentes por ser familiares y accionistas de la empresa.

## **Capítulo II Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Para la elaboración de este trabajo se tomó en cuenta otras investigaciones relacionadas con el tema central, las cuales son:

El estudio realizado por Velasco y Valdeiglesias (2019) en Perú, titulado como “Factores determinantes del clima laboral” hacen mención de la existencia de variables importantes para definir el clima laboral, haciendo hincapié al medio en el que los trabajadores se desempeñan, la estructura organizativa y la administración de recursos humanos, influyendo en las actitudes, aptitudes y motivaciones. Sin embargo, este estudio concluye que la motivación es el factor principal que influye en el clima laboral porque afecta directamente en la intensidad, orientación y perseverancia en lograr objetivos.

En la investigación realizada por Raineri (2006) en Chile, titulada como “Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile”, destaca la importancia de cómo la percepción sobre el estilo de gestión de un supervisor afecta positiva o negativamente al clima laboral, porque influye sobre el estado emocional, las

creencias y las formas de comportarse de los trabajadores en un sitio determinado. La conclusión de este estudio sugiere que, tanto en Chile como en otros países, los ejecutivos pueden incidir en el clima laboral percibido por sus trabajadores. Sin embargo, también se evidenció que el estilo de gestión exigente y coercitivo no necesariamente impacta negativamente en el clima laboral, que se podría relacionar a la cultura de trabajo chilena.

Por otro lado, en la investigación realizada por Sisa y Tenesaca (2023) en Ecuador, titulada como “Factores determinantes del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de la empresa TEXCODI” que tuvo como objetivo analizar los factores determinantes del clima laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa antes citada, demuestra cómo un mal clima puede incidir negativamente en la reducción de su producción. Además, esta empresa tiene personal operativo al igual que Importadora Regalado, lo cual hace que exista una identificación a pesar de no ser del mismo giro de negocio.

## **2.2 Conceptualización de las variables o tópicos claves**

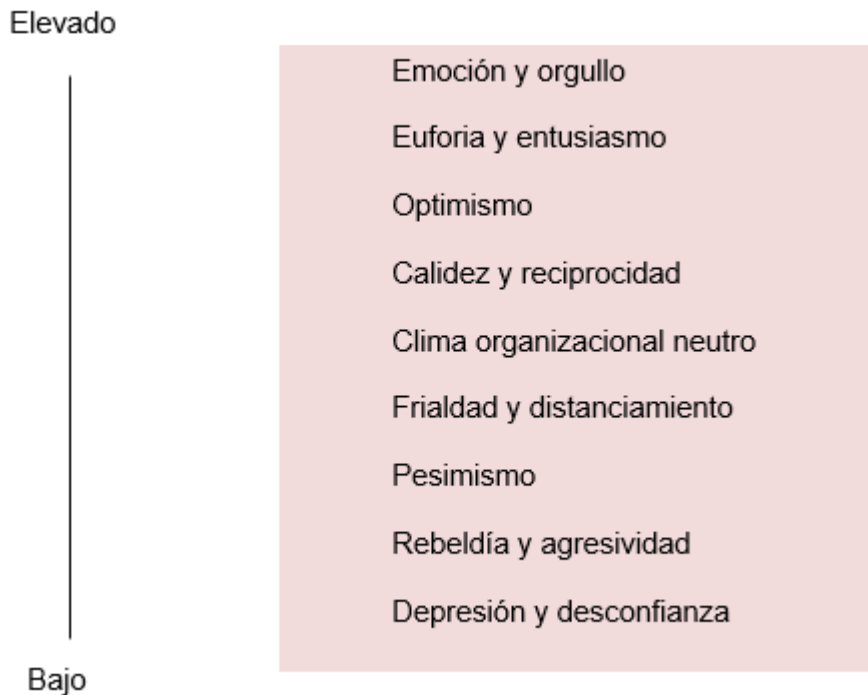
En la actualidad, más empresas son conscientes de la importancia del clima laboral para poder lograr mejores resultados organizacionales, pues un buen ambiente de trabajo hace que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, se reduzcan conflictos internos y aumente la productividad. Es un tema estudiado desde la década de 1930 por la preocupación de revisar la influencia entre el estado de ánimo del trabajador y su desempeño. Es por esta razón que existen diferentes definiciones que ayudarán a entender su concepto e importancia y presentaremos las más relevantes.

Piero y Prieto (1996) definen al clima laboral como una percepción de las personas sobre una organización. Guillen y Guil (1999) destacan también que esta percepción se da por las interacciones en un contexto laboral. También tenemos la definición de Goncalves (2020) que indica que el clima laboral está ligado con los factores del sistema organizacional y las motivaciones personales, lo cual hace que los individuos se comporten de determinada manera a través de su productividad, rotación, satisfacción, etc.

El clima laboral, también conocido como clima organizacional, lo conforman las actividades y condiciones que se dan en una empresa y que se conectan con la satisfacción de los trabajadores. Chiavenato (2019) indica que está ligado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación es alta, el clima laboral tiende a ser alto provocando relaciones de ánimo, colaboración, etc.; por el contrario, cuando la motivación es baja el clima tiende a bajar.

### **Figura 1**

*Niveles de Motivaciones de los Trabajadores, Asociados con el Clima laboral.*



Fuente: Administración de Recursos Humanos (p.74) por Chiavenato, 2019; McGraw Hill

Todas las definiciones están ligadas a la percepción que tienen los trabajadores sobre un mismo entorno. Factores como la experiencia previa, educación académica, personalidad, etc; influyen en esta percepción, al igual que las motivaciones que tienen los trabajadores.

Just Link (2023) señala que el clima laboral se lo debe analizar desde tres perspectivas. En primer lugar, el análisis desde la perspectiva de los trabajadores les dará a ellos voz para expresar sobre las problemáticas que le afectan o preocupan, además que les hace sentir valorados y tomados en cuenta. Por otro lado, desde la perspectiva de competitividad, la empresa va a poder compararse con otras del mismo giro de negocio para ver si están ofreciendo oportunidades a sus trabajadores acorde al mercado. Además, un clima laboral positivo aumenta la productividad. Finalmente,

desde la perspectiva de la ventaja en el mercado es para ver si la empresa es atractiva o no para trabajar tanto para potenciales como trabajadores actuales.

El clima laboral es el resultado de múltiples factores, que van desde lo objetivo (situaciones observables y que se pueden cuantificar) hasta lo subjetivo (percepciones). Los elementos que componen el clima laboral:

**Elementos objetivos:**

- Estructura: Se refiere a las reglas, políticas, procedimientos, entre otros, lo que produce que la empresa se vuelva burocrática o libre.
- Remuneración: El pago que recibe un colaborador según lo establecido en su contrato de trabajo.
- Estándares: Metas, indicadores y objetivos para el desempeño laboral.
- Retribuciones: Las recompensas establecidas por el logro de resultados.

**Elementos subjetivos:**

- Desafío: La actitud que tienen los colaboradores con respecto a los diferentes retos que existen en el trabajo.
- Cooperación: Existencia de la cooperación entre la dirección y el resto de las áreas.
- Responsabilidad: Responder de manera autónoma ante las decisiones tomadas.
- Identidad: Identificación entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales.

- Relaciones: Percepción sobre el ambiente de trabajo y de las relaciones sociales entre los colaboradores y la dirección.
- Desarrollo: Oportunidades de crecimiento en la compañía.
- Comunicación: El tipo de comunicación empleada y su efectividad para lograr transmitir el correcto mensaje.
- . Conflictos: Cómo se manejan las situaciones de desacuerdo.

Las percepciones se ven influenciadas por factores internos de cada uno de los miembros que componen una empresa, por eso es muy importante conocer algunos componentes que hace algunos años no gozaban de atención, como son aquellos que constituyen la pirámide de necesidades de las personas, porque de allí obtenemos sus motivaciones, de estas surgirán también sus compromisos con la empresa y su identificación con ella. Todo esto derivará en una serie de conductas, que serán visibles, pero también surgirán aquellas que son difíciles de ver, sus intenciones, las cuales son la parte escondida del iceberg. Si algo está bien o mal en uno, se verá reflejado en sus acciones, disminuyendo o incrementando la calidad en los resultados de lo que hace.

La insatisfacción laboral se puede expresar de diferentes formas, por ejemplo:

- Salida: Buscar un nuevo empleo o querer dejar la organización.
- Voz: Expresar con los Jefes inmediatos o con Recursos Humanos su inconformidad.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las cosas.
- Negligencia: Ausentismo, baja producción, muchos errores, etc.
- Quejas, rumores, chismes.

- Pérdidas de tiempo.
- Accidentes de trabajo.
- Robos.

Una manera para poder conocer el clima laboral es a través de encuestas, que el implementarlas está dentro de las buenas prácticas de Recursos Humanos. Generalmente las organizaciones realizan diversas mediciones para conocer el grado de satisfacción de sus colaboradores.

Encuestas como buenas prácticas:

Las encuestas son una buena práctica que consiste en:	Las encuestas son una buena práctica que se relaciona con la conciliación de vida profesional y personal del siguiente modo:
Conocer acerca de la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y el contexto en el cual se desenvuelven, y sobre valores y proyectos personales. Cuando se posee este tipo de información es posible un mejor diseño de los métodos de trabajo organizacionales (Subsistemas de Recursos Humanos)	Si las organizaciones indagan sobre los tres aspectos mencionados, en especial sobre los proyectos personales, y toman acciones al respecto, por ejemplo, diseñando carreras específicas, será bueno para los colaboradores cuando éstos necesiten armonizar su vida profesional con otros proyectos.

Fuente: Conciliar vida profesional y personal (p.74) por Alles, 130; Granica

Aller (2019) indica que las encuestas de clima laboral se pueden aplicar bajo dos esquemas:

- Sin conocer el nombre del colaborador: Esto es para obtener de manera general cómo se sienten los trabajadores.

- Solicitando el nombre de los colaboradores: Esto es importante si la empresa necesita conocer si un trabajador desea hacer plan de carrera con ellos. Sin embargo, este tipo de esquema es recomendable usar cuando la cultura permita que los

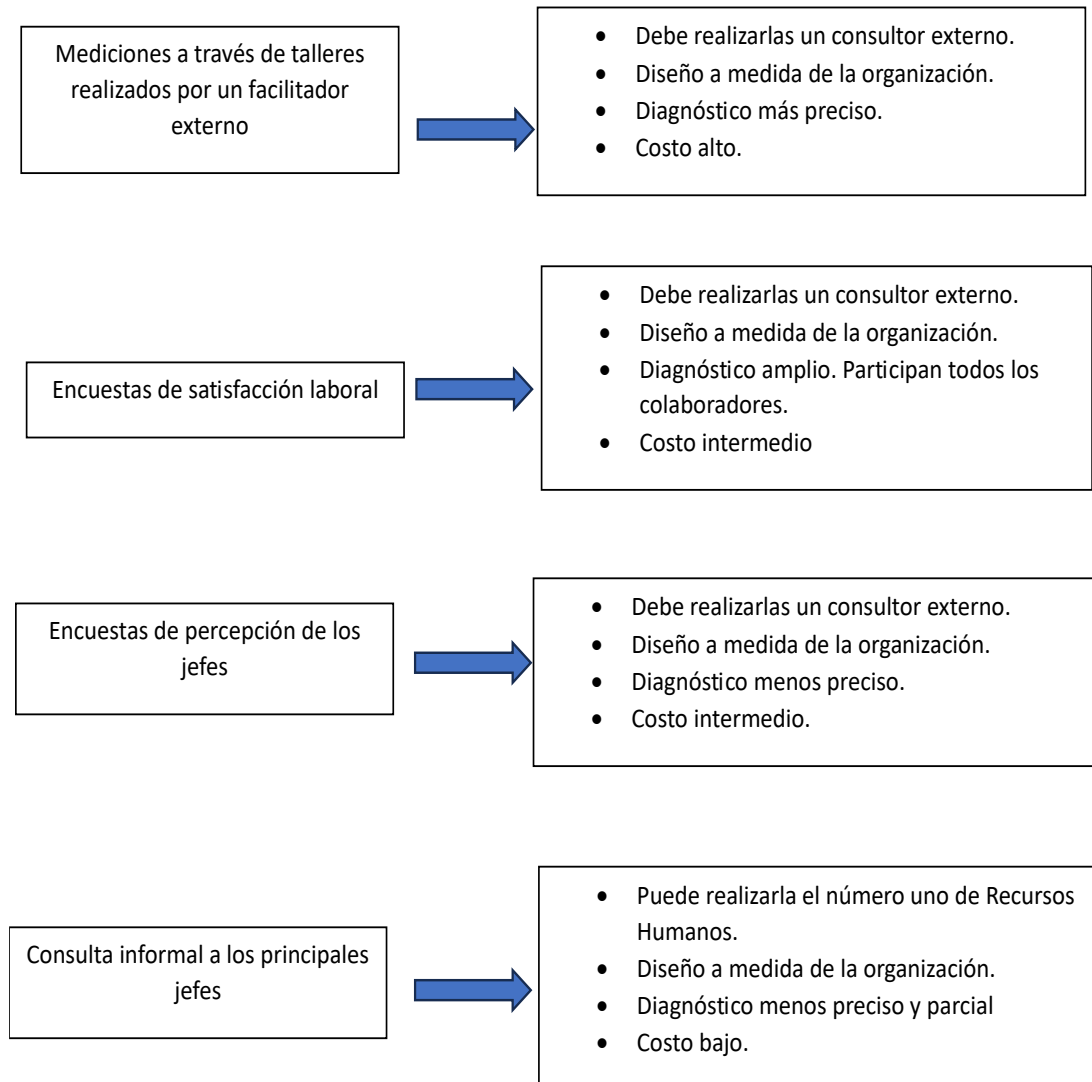


trabajadores se puedan expresar con libertad, pues uno de los temores de las personas al llenar una encuesta es tener represalias o llamados de atención.

Es importante que este tipo de mediciones debe hacerse de manera periódica, pues de esta manera cumpliría con su objetivo. Lo recomendable es al menos una vez al año, como si fuera un proceso de auditoría. Existen, sin embargo, otras maneras para poder recoger opiniones para conocer el clima laboral:

**Figura 2**

## *Tipos de Mediciones o Encuestas de satisfacción laboral y su desarrollo.*



Fuente: Tomado de Conciliar vida profesional y personal (p.133) por Alles, 130; Granica

El consultor o facilitador externo para el proceso de medición del clima laboral para una empresa, es una sugerencia. Esto es recomendable para generar confianza entre el personal y que puedan responder libremente, al tratarse de una persona que no es de la empresa.

Por otro lado, dentro del tema de clima laboral es importante destacar cómo se devuelven las empresas familiares. Según una investigación de un artículo de Diario El Universo (2021), el 87% de las empresas en Ecuador son familiares. Si bien es cierto que estas empresas son fundamentales en el desarrollo económico del país, hay aspectos que todavía no tienen establecidos o no son prioridad. Dentro de esos aspectos, uno de los talones de Aquiles es el liderazgo adecuado porque hay toma de decisiones en las que los miembros familiares no se toman ponen de acuerdo o no se delegan apropiadamente, poniendo en riesgo los resultados de la compañía.

La falta de planificación generalmente se da por desconocimiento gerencial de los dueños, lo cual hace que los colaboradores desconozcan sus actividades al no existir un control apropiado. Todo este tipo de situaciones hace que los trabajadores tengan una percepción sobre el clima laboral dentro de una empresa.

### **2.3 Importancia de las variables o tópicos claves**

Medir el clima laboral nos ayuda a conocer la situación actual de la organización, para poner en marcha acciones de mejora, en aquellos factores en los que se detecten situaciones desfavorables, como la falta de trabajo en equipo, falta de incentivos (que no siempre son los salarios), capacitación y atención al cliente,

entre otros. Este instrumento es una potente palanca para poder actuar de forma eficaz y oportuna en la mejora del clima laboral.

Estas son las principales ventajas que se obtienen de realizar una medición de clima laboral:

- Da a la Gerencia un indicador general de los niveles de satisfacción respecto a la organización.
- Mejora el flujo de información.
- Es una oportunidad que los colaboradores expresen sus emociones.

De igual manera, los resultados de una encuesta de clima laboral ayudan a analizar o evaluar ciertas situaciones:

- Rotación de personal.
- Evaluaciones de desempeño.
- Fallas de producción.
- Informes sobre la calidad de los productos.
- Índices de ausentismo.
- Conflictos, denuncias laborales, etc.
- Accidentes laborales.
- Programas de capacitación.
- Informes médicos.
- Sugerencias de los trabajadores.

Alles (2019) propone que una encuesta, antes de aplicarse, cumpla con las siguientes condiciones:

- Apoyo de la Gerencia.
- Determinar un objetivo claro.
- Diseño y aplicación adecuados.
- Capacidad de la Gerencia para emprender acciones consecuentes.
- Comunicación a los trabajadores acerca de los resultados.

De igual manera, Alles (2019) nos propone los siguientes pasos para implementar una encuesta:

- Identificación de la razón de la encuesta.
- Obtención del compromiso de la Dirección.
- Desarrollo de la encuesta.
- Aplicación.
- Tabulación de los resultados.
- Análisis de los resultados.
- Retroalimentación a los participantes.
- Plan de acción.

## **2.4 Análisis comparativo**

Para este estudio, se realizó un análisis comparativo de los factores que se utilizan en las encuestas de clima laboral, aunque en general existe mucha coincidencia a nivel general según el enfoque:

### **Tabla 1**

*Análisis Comparativo, según Autores sobre los Factores del Clima Laboral*

<b>Autor</b>	<b>Primera Teoría</b>	<b>Segunda Teoría</b>	<b>Tercera teoría</b>
Autor	Litwin y Stringer, 1968	Chiavenato, 2019	Castillo, Carola (2000)
Objetivo	Mostrar los factores e indicadores que inciden en la moral del individuo.	Mostrar los factores e indicadores que inciden en la moral del individuo.	Mostrar los factores e indicadores que inciden en la moral del individuo.
Factores	Propone 9 factores: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.	Espacio físico, Estructura, Responsabilidad, Identidad, Comunicación, Capacitación, Liderazgo, Motivación.	Aspecto individual de los trabajadores, grupos dentro de la empresa, motivación, liderazgo, estructura y procesos organizacionales.
Estrategias	Encuestas, entrevistas personales, buzones de sugerencias, dinámicas de grupo	Encuestas, entrevistas, observación	

Fuente: Autoría propia

### **Factores propuestos por Litwin y Stringer:**

- Estructura: Evalúa el orden, las reglas, procedimientos, etc. Sirve para medir si los trabajadores perciben o no burocracia al momento de realizar sus tareas.
- Responsabilidad: Evalúa la percepción de la autonomía para tomar decisiones.
- Recompensa: Representa la percepción sobre las recompensas que reciben los trabajadores por su esfuerzo.
- Desafíos: Mide si los trabajadores sienten que tienen desafíos o retos para realizar su trabajo.
- Relaciones: Percepción sobre si el ambiente de trabajo es cordial, agradable.
- Cooperación: Representa la existencia de trabajo en equipo, de colaboración.
- Estándares: Percepción de los trabajadores sobre si la empresa tiene normas o estándares de desempeño.
- Conflictos: Corresponde a la percepción que tienen los empleados con respecto a sus jefes.
- Identidad: Representa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la compañía.

### **Factores propuestos por Chiavenato:**

- Espacio físico: Percepción sobre el lugar donde trabajan las personas.
- Estructura: Percepción sobre la jerarquía y distribución de tareas.
- Responsabilidad: Percepción sobre la toma de decisiones.
- Identidad: Sentido de pertenencia hacia la organización.
- Comunicación: Percepción sobre si existe o no una buena comunicación.

- Capacitación: Percepción sobre si existen o no las oportunidades de desarrollo.
- Liderazgo: Corresponde a la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo en la compañía.
- Motivación: Percepción sobre si existen beneficios o actividades para generar un buen ambiente de trabajo.

### **Factores propuestos por Castillo:**

- Aspecto individual: Conocimientos, valores, personalidad, etc.
- Grupos dentro de la organización: Su estructura, normas, etc.
- Motivación individual.
- Liderazgo: Influencia, estilo.
- Estructura organizacional.
- Procesos organizacionales: comunicación, evaluación, empoderamiento, etc.

## **2.5 Análisis crítico**

Los enfoques en cuanto a factores para realizar la encuesta de clima laboral son válidos y no difieren totalmente, pero el estudio está más alineado a los factores expuestos por Chiavenato. Sin embargo, la encuesta aplicada contempla 8 factores que son realistas porque agrupan de mejor manera las diferentes situaciones. Por ejemplo, el factor “Energético” mide la percepción de los trabajadores sobre sus salarios, estabilidad laboral, carga laboral, programas de salud física y mental, y programas de inversión económica financiera. Además, el factor tecnológico es importante que también se lo mida, pues en todos los trabajos utilizamos en gran o menor medida la tecnología.



El estudio de clima laboral refleja los factores fuertes y débiles que se identificaron en el proceso evaluativo realizado a los trabajadores de Importadora Regalado, donde se presentan los resultados que servirán para la elaboración de un plan de acción para el fortalecimiento de dichos factores.

## **Capítulo III Marco Referencial**

### **3.1 Reseña histórica:**

El señor Luis Horacio Regalado, fundador de Importadora Regalado, a sus 27 años se inició como Vendedor de campo; y gracias a la invitación y apoyo de un empresario ecuatoriano viajó a la República Popular China, y concretó la importación de un contenedor de grapadoras y perforadoras. La venta de estos artículos fue realizada desde su domicilio, juntamente con su esposa, la señora Celeste Landázuri de Regalado.

Este inicio permitió implementar su primer local comercial en las calles Rocafuerte y Loja en esta ciudad de Guayaquil; años más tarde se trasladaron a local en Calles Loja y Córdova. El crecimiento del negocio hizo necesario que en el año 1987 decidieran alquilar un almacén con mayor espacio y mejor ubicación comercial en las calles Sucre y Pedro Carbo. En esta época se formalizó la primera compañía denominada Luis Horacio Regalado Briones (HORESA).

En 1993, la visión comercial de su fundador conlleva a iniciar relaciones directas desde Miami, principalmente en la línea de útiles escolares y suministros de oficina. Esta decisión fue definitiva para un marcado crecimiento; y por tanto, sus Directivos decidieron gestionar importaciones de nuevas marcas desde otros países. En vista del crecimiento logrado, en el año 2000 adquirieron la primera bodega en el barrio Las Peñas, a fin de mantener un adecuado stock para el total abastecimiento del mercado captado.

Hacia el año 2001 y ya bien posicionados como uno de los grandes importadores ecuatorianos, cambia su razón social, constituyendo la CIA. IMPORTADORA REGALADO SA, COMIRSA. Con un nuevo enfoque empresarial y el aumento de importaciones, en el año 2003 surge la necesidad de adquirir un edificio de cinco plantas en las calles Chile y Colón. Ese mismo año se presentaron nuevas oportunidades para diversificar el negocio. Su fundador viaja a la Feria Paper World en Frankfort, en donde inicia una importante relación comercial con varios fabricantes internacionales.

Por el gran y variado stock y por ordenanzas municipales, en el año 2004 se adquirió una segunda bodega en el sur de la ciudad. Hacia el 2006 -siempre con emprendimiento y visión-, se instala una gran sucursal (almacén y bodegas) en el Centro Comercial Parque California II para atender a clientes minoristas de la vasta zona de la vía a Daule que a esa fecha estaba en crecimiento poblacional y comercial.

Los Directivos adquirieron en el 2011 un terreno en la Av. Isidro Ayora en el Sector Inmaconsa II (km 12.5 vía a Daule) y diseñaron una edificación acorde a sus necesidades, con seguridad electrónica y equipamiento logístico moderno, a fin de poder brindar las herramientas necesarias para una eficiente atención. La construcción del Centro de Distribución, que se visualiza como ícono arquitectónico del sector permitió congregarse todas sus bodegas y almacén para ventas al por mayor y al por menor, constituyéndose hasta la fecha en la Matriz de COMIRSA. Paralelamente fue cerrada la sucursal contigua en Parque California II.

Posteriormente se crearon dos sucursales menores denominadas comercialmente como "Regaladito", que actualmente se ubican en la calle principal de

la Aurora (Cantón Daule) y en exteriores de Ciudadela La Marina en la Urb. Ciudad Celeste.

Finalmente, en el año 2021 -luego de una época difícil por la pandemia de Covid 19-, inauguró un nuevo y moderno local propio en las calles Franco Dávila y Lorenzo de Garaycoa, diagonal al sector de las 4 Manzanas, zona que tiene un gran potencial comercial; trasladando la Agencia Centro antes ubicada en Chile y Colón.

El crecimiento durante casi 30 años de trayectoria ha sido sostenido, y se planifica que en los próximos cinco años continúe tal crecimiento año a año.

### **3.2 Filosofía organizacional:**

La compañía tiene establecida la siguiente filosofía organizacional:

**Misión:** Somos una empresa en constante crecimiento, con cobertura a nivel nacional, que mantiene un lazo de fidelidad y confianza permanente con sus clientes, y que ofrece productos innovadores con precios competitivos, a través de un equipo humano calificado y orientado al servicio.

**Visión:** Fabricar e importar nuestras líneas de útiles escolares y suministros de oficina con calidad y tecnología de vanguardia. Ser líderes en la comercialización de marcas propias y reconocidas a nivel mundial para satisfacer plenamente las necesidades del consumidor con los mejores precios del mercado, fortaleciendo nuestro talento humano y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

**Valores:** Estos son los valores institucionales:

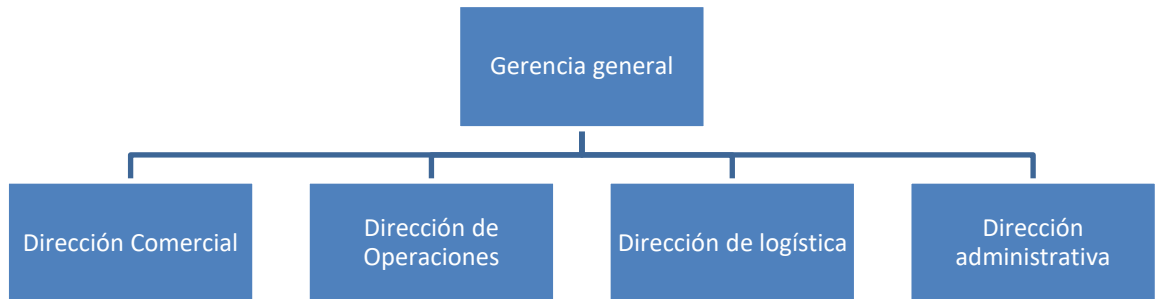
- **Honestidad:** La transparencia, sinceridad y franqueza son las cualidades que más se valoran. Usar este valor representa ganar credibilidad y confianza con el entorno.
- **Puntualidad:** Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir compromisos adquiridos y consideración con el tiempo de clientes, proveedores, Directivos.
- **Competitividad:** Es la capacidad para crear e implementar estrategias competitivas y reforzar el posicionamiento en el mercado.
- **Trabajo en equipo:** Es importante en ambientes corporativos donde la tolerancia, el respeto y la consideración son prioridades de los clientes (internos y externos)
- **Responsabilidad social:** Se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar la situación en todo el entorno.
- **Resolución de problemas:** Capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar soluciones.

### **3.3 Diseño organizacional:**

Importadora Regalado tiene una estructura jerárquica vertical. La Gerencia General es la máxima autoridad y tiene a 4 directores que le reportan directamente y que corresponden a las áreas Comercial, Operaciones, Logística y Administrativa, como se puede observar en la figura, como se puede observar en la figura 3:

### **Figura 3**

## Organigrama General de Importadora Regalado



Fuente: Autoría propia

El área comercial está compuesta por Vendedores de cobertura, Vendedores de counter, Vendedores de telemarketing, Asistente comercial y el Director del área. Son aproximadamente 26 personas y están en la matriz, agencia centro, agencia Aurora y agencia ciudad Celeste.

El área de operaciones está compuesta por Jefe de compra, Compradora, Mercaderista, Supervisora de trade marketing, Asistente de marketing, Diseñador gráfico y Director de área. Son aproximadamente 9 personas y están en matriz y agencia centro.

El área logística está compuesta por auxiliares logísticos, supervisores de distribución, supervisor de despacho, chofer profesional y director del área. Son aproximadamente 29 personas y están en la matriz, agencia centro y bodega norte.

El área administrativa está compuesta por Auxiliar de servicios generales, Contadora, Coordinadora de Talento Humano, Asistente financiero, Soporte técnico, Tesorera, Asistente contable, Analista de crédito y cobranzas, Cajero y Director del área. Son aproximadamente 13 personas y están en la matriz, agencia centro y bodega norte.

### **3.4 Productos y/o servicios**

La empresa se dedica a la comercialización y distribución de artículos de línea escolar, hogar, oficina, tecnología y piñatería; los mismos que están a la venta en sus diferentes locales en Guayaquil. Estos son algunos de los productos que disponen:

- Juguetes didácticos y de distracción.
- Artículos para piñatas.
- Productos decorativos por ocasión especial (San Valentín, Carnaval, Halloween, etc.)
- Artículos de uso personal como planchas de cabello, monederos, cosmetiqueros, paraguas, mochilas, vinchas para cabello, etc.
- Útiles y accesorios escolares.
- Suministros de oficina.
- Mobiliarios de oficina.

- Artículos de ferretería.
- Objetos decorativos para el hogar.
- Utensilios de cocina.
- Aparatos de electrónica para el hogar.
- Equipos informáticos.
- Equipos de comunicación.

Ellos importan marcas reconocidas como Artesco, Pelikan, Compactor, Passola, Pegafan, Imation entre otras; provenientes de países como Perú, Colombia, Brasil y China, así como también son distribuidores autorizados de productos fabricados localmente de las marcas Norma, Ideal, Bic y 3M.

La empresa dispone de los siguientes locales para venta al detalle:

- Vía a Daule km 12.5.
- Centro: Franco Dávila 504 y Lorenzo de Garaicoa.
- Ciudad Celeste: Centro Comercial La Marina.
- La Aurora: 9 de octubre y av. León Febres Cordero.

En su página web: <https://regalado.com.ec/> está el catálogo de los productos agrupados según su categoría y tienen habilitada la opción para poder realizar las compras en línea. De igual manera, tienen un chat directo por whatsapp para dar asesoría a los clientes.



### **3.5 Diagnóstico organizacional**

Importadora Regalado es una empresa familiar, cuyas áreas están dirigidas directamente por los miembros de la familia. Por una parte, este tipo de compañías busca afianzarse en el mercado y tienen una visión a largo plazo. Sin embargo, la principal debilidad es que existan conflictos familiares y que su organización sea poco profesional.

Además, esto limita las oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores, porque las áreas están dirigidas directamente por los familiares, lo que no existirá crecimiento gerencial para los trabajadores que conforman la empresa.

Adicionalmente, se realizó un diagnóstico organizacional utilizando la herramienta FODA a través de la observación directa y datos proporcionados de manera general por la Gerencia a través de las reuniones sostenidas, el mismo que se puede visualizar en la tabla 2:

**Tabla 2**

*FODA Importadora Regalado*

---

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tienen más de 40 años en el mercado guayaquileño.</li><li>• Buena solvencia.</li><li>• Locales en sectores en desarrollo de la ciudad (La Aurora y Ciudad Celeste).</li><li>• Tienen bodega propia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta rotación en el área operativa.</li><li>• Falta de incentivos para los trabajadores.</li><li>• Falta más posicionamiento en el mercado.</li></ul>

---

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencializar el servicio de delivery.</li><li>• Aperturar más puntos de ventas en la ciudad y a nivel nacional.</li><li>• Uso de influencers para promocionar línea escolar o de oficina.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Impuestos en importaciones.</li><li>2. Situación política del país.</li><li>3. Presencia de otras importadoras.</li><li>4. Situación sanitaria (pandemia mundial).</li></ol>

---

## **Capítulo IV Resultados**

### **4.1 Marco metodológico**

#### **4.1.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, la obtención de resultados nos permitirá determinar qué factores del clima laboral de Importadora Regalado, con una perspectiva objetiva.

#### **4.1.2 Tipo de investigación**

La investigación es de diseño no experimental, descriptivo, transversal, debido a que las variables de análisis no son alteradas, los datos se registran tal cual y como refieren los encuestados y la investigación se realiza en un período de tiempo.

#### **4.1.3 Población**

La población de estudio está conformada por el personal que labora en todas las áreas de la compañía Importadora Regalado.

##### **4.1.3.1 Criterios de inclusión**

Se consideró al personal que trabaja en Administración, Aurora, Bodega Norte, Centro, Ciudad Celeste, Comercial, Logística y Marketing, según el listado de personal con corte Julio 2023 proporcionado por el área de Recursos Humanos.

#### **4.1.3.2 Criterios de exclusión**

La encuesta no fue realizada por los Directores y la Gerencial General, por disposición de la Gerencia General.

#### **4.1.4 Muestra**

Se consideró como muestra al total de los 72 trabajadores que conforman Importadora Regalado. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia.

#### **4.1.5 Unidad de análisis**

Personal que labora en Administración, Aurora, Bodega Norte, Centro, Ciudad Celeste, Comercial, Logística y Marketing, que se encuentra activo a julio del 2023.

#### **4.1.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Es importante indicar que se utilizó la plataforma virtual ECO (Estudio del Clima Organizacional) desarrollada por la compañía mexicana Excelencia en Factor Humano sus siglas son EFH (2016), la cual utiliza tecnología de punta, especialmente diseñada para evaluar el ambiente de trabajo que existe en una organización.

Las preguntas fueron distribuidas en ocho factores que engloban la mayoría de las situaciones que se presentan en todas las organizaciones a nivel público y privado. A su vez estos factores se han dividido en sub-factores, que evalúan de manera específica lo que cada empleado piensa acerca de ellos y que influyen de manera proporcional al clima laboral imperante en la organización, según el siguiente esquema:

1. Factor Mental
2. Factor Físico
3. Factor Emocional
4. Factor Espiritual
5. Factor Profesional
6. Factor Energético
7. Factor Gestión Gerencial
8. Factor Tecnológico

Nivel de calificación, según el rango de porcentaje obtenido en la evaluación general:

1. Alto (Organización Alta inteligentemente emocional) 70% al 100%
2. Medio (Organización Mediana inteligentemente emocional) 50% al 69%
3. Bajo (Organización Baja inteligentemente emocional) 0% al 49%

La plataforma ECO de EFH (2016) propone 7 factores básicos y 1 tecnológico que engloban la mayoría de las situaciones que en todas las organizaciones a nivel público y privado están presentes, la prueba consta de 266 preguntas, distribuidas entre factores y sub-factores.

A continuación, se detallan conceptualmente los factores que se encuentran en la plataforma **ECO de EFH (2016)**:

Mental: Está asociado con la percepción de ideas o pensamientos que se tiene acerca de las cosas. La manera en que se percibe la existencia de refuerzos positivos, el tipo de comunicación y la forma en que el trabajo se organiza y planifica. Así como los Paradigmas imperantes en la organización. Este factor consta de 31 preguntas en total.

Físico: Hace referencia a condiciones infraestructurales del lugar de trabajo, equipo, mobiliario, uniformes y aspectos ley sobre la seguridad ocupacional que protegen su integridad física. Este factor consta de 37 preguntas en total.

Emocional: Explora el sentir acerca de la forma en que una persona se integra al grupo, de la percepción sobre el apoyo que el área de Recursos Humanos da al personal; la libertad que siente al expresarse y del bienestar que esto le proporciona, así como el concepto e imagen de sí mismo en relación a los demás. Este factor consta de 36 preguntas en total.

Espiritual (Visión, Misión y Valores): Es la parte "Espiritual", el "Ser" de la organización. Explora la convicción de lo que hace, por qué lo hace y para quién lo hace, convencimiento que es la fuente de su Autorrealización; la práctica de Valores, Compromiso y Pertenencia, cerrando el círculo con el profesionalismo con que se sirve al Cliente y Calidad del Trabajo que realiza. Este factor consta de 43 preguntas en total.

Profesional: Tener la percepción de encontrar desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo, es un elemento que contribuye

determinantemente para dar lo mejor de sí mismo para la organización. Ya que además es parte de la pirámide de necesidades de Maslow, lo que brinda autorrealización, mediante el reconocimiento que se hace, sobre los logros dentro de la empresa. Este factor consta de 24 preguntas en total.

**Energético:** Todo aquello que influye en el movimiento y ritmo laboral, siendo la base de la motivación, aunque no la que define su satisfacción o insatisfacción. Salario e incentivos, estabilidad laboral, carga laboral, la práctica de programas para la salud mental y física. Percibir que la empresa hace inversiones para seguir creciendo, para el bienestar de sus empleados inyecta energía a para dar lo mejor. Este factor consta de 44 preguntas en total.

**Gestión Gerencial:** Se refiere a todas aquellas actividades, actitudes y talentos específicos que poseen los que dirigen áreas específicas con resultados específicos; esto incluye la efectividad en las reuniones, el manejo del tiempo, resolución de conflictos, hacer Coaching con sus equipos y ejercer un verdadero liderazgo, que haga sentir inspirados y con confianza a los empleados. Este factor consta de 36 preguntas en total.

**Tecnológico:** Hace referencia a la posesión de recursos con tecnología de punta, que la empresa brinda a sus empleados para que realicen de la mejor manera su trabajo y por consecuencia dar mejores resultados. Este factor consta de 15 preguntas en total.

#### **4.1.7 Procedimiento de recolección de datos**

La Gerencia General decidió que se realice la encuesta de Clima Laboral en días y horarios laborables, por lo que el área de Recursos Humanos nos envió el cronograma respectivo. Como se puede observar en la Tabla 3, el número de personas convocadas fue 72 personas y todas realizaron la encuesta, por lo que se obtuvo un 100% de participación por parte de los trabajadores. De igual manera, se puede apreciar que los trabajadores están divididos en 8 grupos tomando como referencia la sucursal o área donde laboran.

**Tabla 3**

*Cronograma para Evaluación de Encuesta de Clima Laboral de Importadora Regalado*

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b># PARTICIPANTES</b>	<b>REALIZADOS</b>	<b>SUCURSAL</b>
Lunes 17/07	8H00	22	22	Matriz - Logística
Lunes 17/07	8H40	6	6	Matriz - Marketing
Martes 18/07	8H00	9	9	Matriz - Comercial
Miércoles 19/07	8H30	9	9	Centro
Jueves 20/07	8H30	12	12	Matriz - Administración
Viernes 21/07	8H30	7	7	Aurora
Viernes 21/07	9H30	4	4	Ciudad Celeste
Viernes 21/07	10H30	3	3	Bodega Norte
<b>Total...</b>		<b>72</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia

El área de Recursos Humanos nos proporcionó el listado de personal y sus correos electrónicos y se procedió a realizar un cronograma para saber en qué fechas y qué personas realizarían la encuesta por día. Dentro de la planificación, se realizó



una comunicación institucional con los colaboradores para explicar los objetivos de la encuesta de clima laboral y las instrucciones para el llenado de la misma.

A los trabajadores antes mencionados les llegó a sus correos electrónicos un link para que desarrollen el cuestionario de 266 preguntas que se respondieron de forma individual y totalmente anónima, el mismo que tuvo una duración aproximada de 35 a 60 minutos, con seis opciones de respuesta que miden la percepción de los participantes encuestados:

- No aplica
- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

## **4.2 Resultados:**

### **4.2.1 Características de la muestra**

En cuanto a composición de personal, la empresa actualmente cuenta con 77 personas, las cuales están divididas de la siguiente manera:

Por rango de edad: Como se puede apreciar en la tabla 4, la mayor parte de la gente que conforma la compañía es gente menor a 30 años.

**Tabla 4**

*Número de Trabajadores por Generación de Años de Nacimiento en Importadora Regalado*

<b>Generación</b>	<b>Número de personas</b>
Baby Boomer (1949-1968)	1
Generación X (1969-1980)	16
Generación Y (1981-1993)	20
Generación Z (1994-2010)	40

Fuente: Autoría propia

- Antigüedad en la compañía: La tabla 5 muestra el número de personas y el número de años trabajando en la compañía:

**Tabla 5**

*Antigüedad Laboral de los Trabajadores en Importadora Regalado*

<b>Número de años laborales</b>	<b>Número de personas</b>
0 a 5	49
6 a 10	8
11 años en adelante	20
<b>Total</b>	<b>77</b>

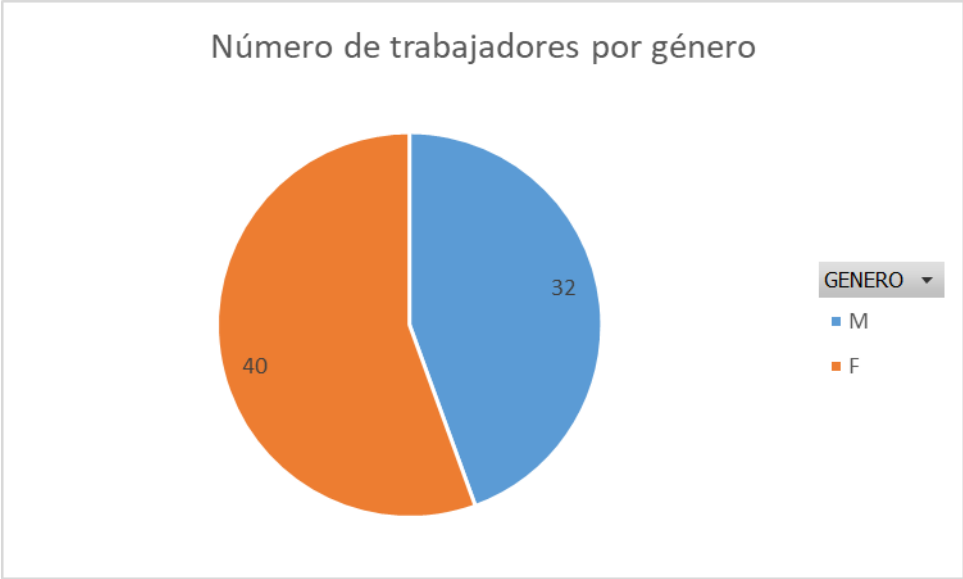
Fuente: Autoría propia

- Por género: El 55% del personal que conforma la compañía está compuesto por mujeres y el 45% por hombres.

De estas 72 personas, en la figura 4 observamos que 42 personas son del género femenino y 32 del género masculino. Adicionalmente, en la figura 5 está reflejado el número de personas por área que participaron en la encuesta.

**Figura 4**

*Número de Trabajadores por Género Masculino y Femenino en Importadora Regalado*

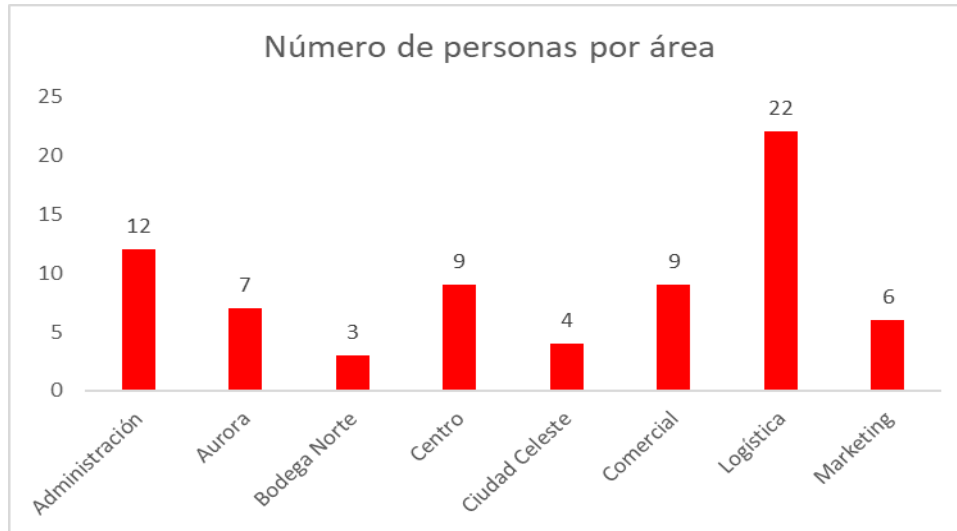


Nota: Este número corresponde a los trabajadores que realizaron la encuesta, según su género.

Fuente: Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de Importadora Regalado.

## Figura 5

*Número de Trabajadores por Area que participaron en la Encuesta en Importadora Regalado*



Fuente: Información proporcionada por el área de Recursos Humanos de Importadora Regalado.

### 4.2.2 Resultados de la medición de clima laboral

Se aplicó la encuesta a los 72 trabajadores de Importadora Regalado, según cronograma enviado por el área de Recursos Humanos, los cuales fueron distribuidos en diferentes áreas y sucursales:

Administración 12 participantes

Comercial 9 participantes

Logística 22 participantes

Marketing 6 participantes

Bodega Norte 3 participantes

Sucursal Aurora 7 personas

Sucursal Centro 9 personas

Sucursal Ciudad Celeste 4 participantes

La calificación de la evaluación de clima laboral de la empresa Importadora Regalado es del **79% (Organización Alta inteligentemente emocional)**, el mismo que se considera un indicador aceptable.

#### 4.2.2.1 Estadística Descriptiva

Se muestra la analítica descriptiva de los resultados globales de los 8 factores aplicados en la encuesta de clima laboral a los 72 trabajadores de Importadora Regalado.

Se utilizó el método estadístico a través de Microsoft Office Excel 2019 para el procesamiento de los datos, la cual se presenta en la tabla 6:

**Tabla 6**

*Análisis Estadístico Descriptivo de los 8 Factores aplicados a la Encuesta de Clima Laboral.*

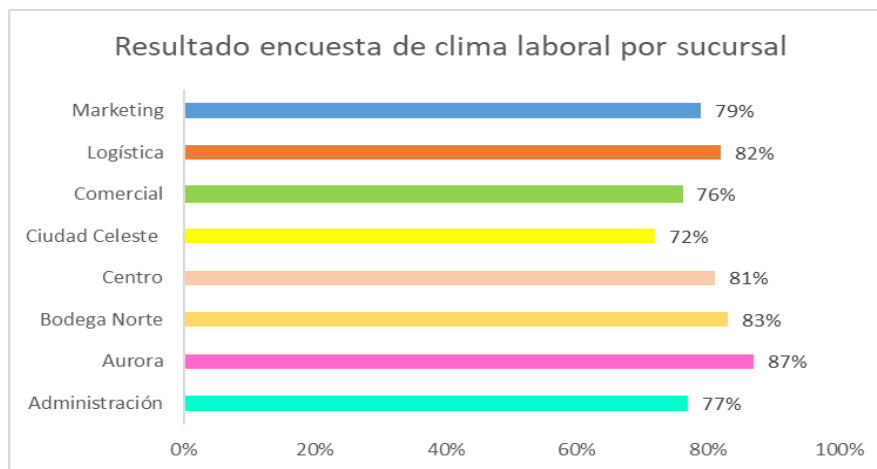
Análisis Estadístico Descriptivo	
Media	79%
Error típico	2%
Mediana	80%
Moda	78%
Desviación estándar	6%
Varianza de la muestra	0%
Curtosis	166%
Coefficiente de asimetría	-125%
Rango	18,42%

## 5. Encuesta de clima laboral por sucursal

En la figura 6, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que la sucursal Aurora obtuvo 87%, que representa la mayor calificación de la encuesta y que, en términos general, la satisfacción de los trabajadores es alta. De igual manera, sucursales como centro, Bodega Norte y el área de Logística también pasan del 80% de satisfacción. Por otro lado, la sucursal de Ciudad Celeste con 72% es la que tiene menor calificación; sin embargo, la calificación pese a ser la más baja es aceptable, es decir, tiene una buena satisfacción laboral en términos generales.

### Figura 6

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Sucursal de Importadora Regalado*



Fuente: Resultados de la encuesta de Clima Laboral

La encuesta tiene preguntas para evaluar 8 factores. En las siguientes figuras se podrá apreciar el porcentaje que cada sucursal obtuvo por cada factor evaluado.

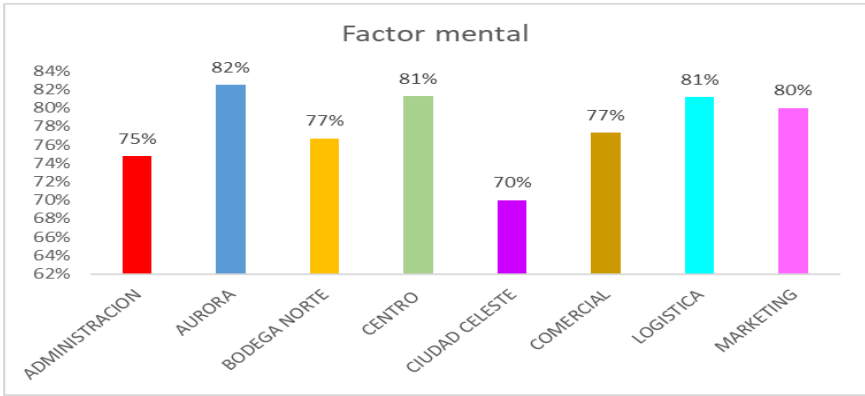
El factor mental mide la percepción de los pensamientos que se tiene de las cosas, así como los paradigmas que existen en la organización. Los subfactores

relacionados son paradigmas, pensamiento positivo, comunicación efectiva, organización laboral.

En la figura 7, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que la sucursal Aurora obtuvo el 82% de satisfacción en este aspecto, el cual representa la calificación más alta en comparación al resto de áreas. Por otro lado, en la sucursal Ciudad Celeste se observa que tuvo el 70% de satisfacción en este aspecto, que se considera aceptable, pero es una oportunidad de mejora poder trabajar con la compañía en elevar el nivel de satisfacción en dicha sucursal.

**Figura 7**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Mental*



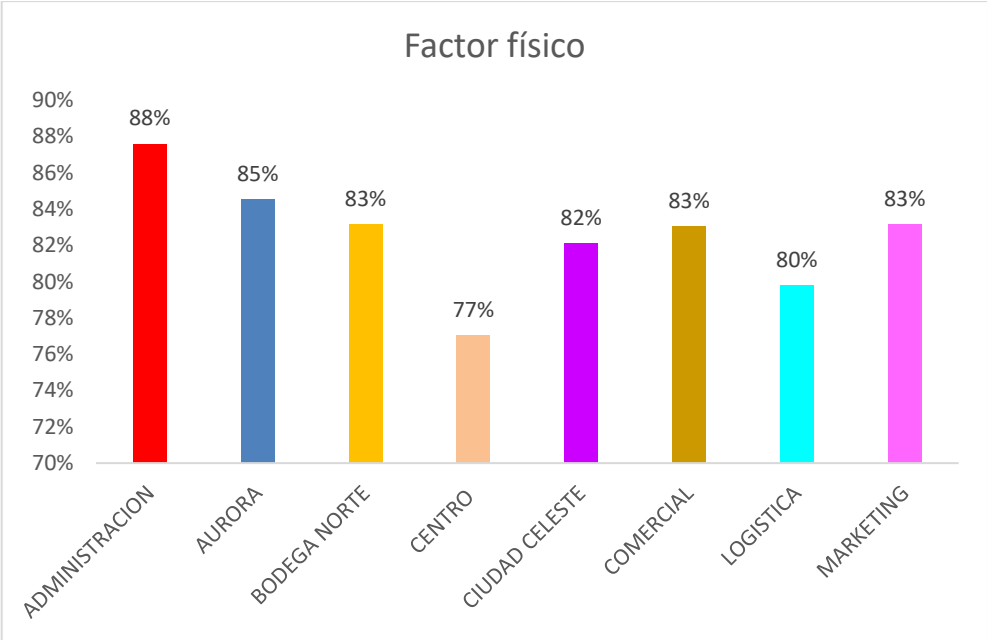
Fuente: Autoría propia

El factor físico mide la percepción a la infraestructura del lugar de trabajo, es decir que existan las condiciones óptimas físicas y ambientales para poder realizar sus funciones. Los subfactores relacionados son la infraestructura, equipo y mobiliario y seguridad industrial.

En la figura 8, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que el área administrativa tiene una calificación del 88%, que es la nota más alta en comparación al resto de las áreas y que indica que su grado de satisfacción. Por otro lado, la sucursal del centro presentó la percepción más baja con el 77% de calificación.

**Figura 8**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Físico*



Fuente: Autoría propia

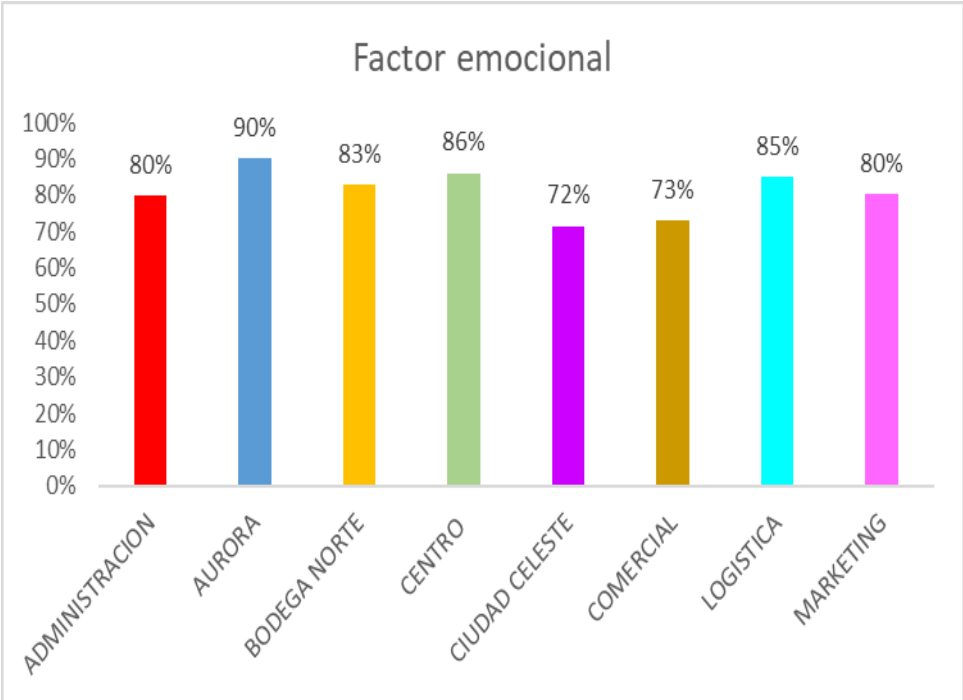
El factor emocional mide la percepción de los trabajadores sobre la forma en que se integran al equipo, el apoyo que Recursos Humanos da a los colaboradores, el bienestar y la libertad de expresión. Los subfactores que están ligados son la integración social, el apoyo de Recursos Humanos, la comunicación asertiva y la autoestima.



En la figura 9, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que la sucursal Aurora es la que presenta el mayor grado de satisfacción en este aspecto con una calificación del 90%; mientras que Ciudad Celeste tiene apenas el 72% de satisfacción.

**Figura 9**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Emocional*



Fuente: Autoría propia

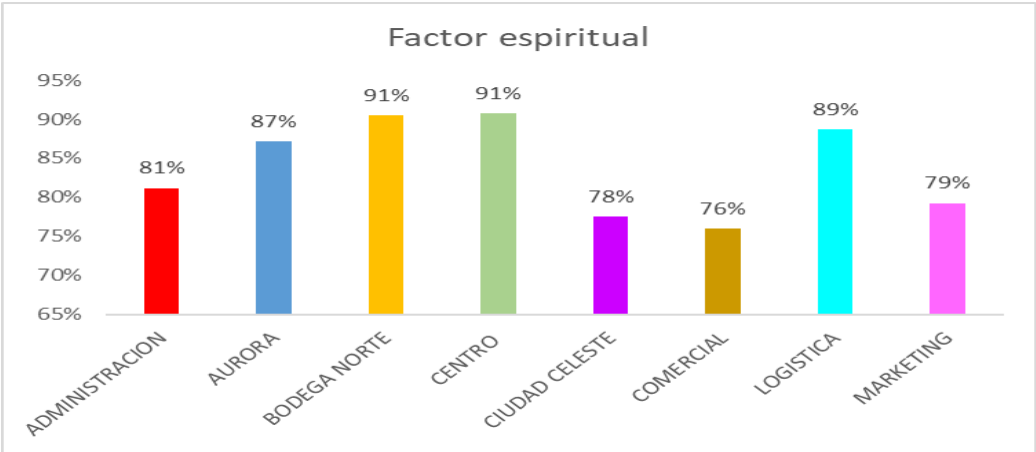
El factor espiritual mide la percepción de los trabajadores con la esencia de la organización. Representa el convencimiento de por qué y para qué se hacen las

cosas en la empresa porque encuentra una conexión e identificación con la misma. Los subfactores relacionados son la práctica de valores, trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenencia y cultura de servicio al cliente.

En la figura 10, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que tanto las sucursales de Bodega Norte como la del centro tienen un 91% de satisfacción y son las puntuaciones más altas. Por otro lado, el área comercial tiene un 76% de satisfacción. Esto da alerta para acciones de mejora en esa área, pues por el giro de negocio de la compañía el área comercial es la que más debería estar identificada con la esencia de la compañía porque justamente son ellos los que generan las ventas y tienen contacto directo con los clientes.

**Figura 10**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Espiritual*



Fuente: Autoría propia

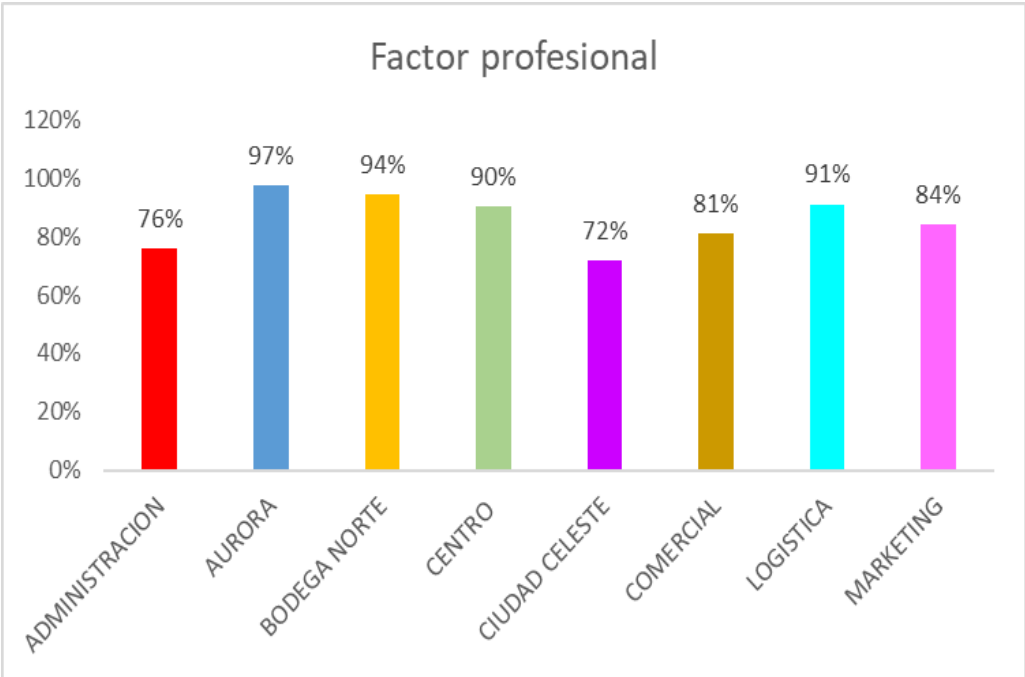
El factor profesional mide la percepción que tienen los colaboradores de que en la empresa existen las oportunidades de desarrollo profesional y personal. Este

factor es muy importante en términos de continuidad del negocio y es un factor clave en retención de personal.

En la figura 11, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que los subfactores relacionados son desarrollo personal, autorrealización, reconocimientos y logros. El grado más alto de satisfacción lo obtuvo la sucursal Aurora con el 97% mientras que Ciudad Celeste obtuvo el 72%, que representa la calificación más baja en comparación a las otras sucursales, como se puede apreciar en la figura 11.

**Figura 11**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Profesional*



Fuente: Autoría propia

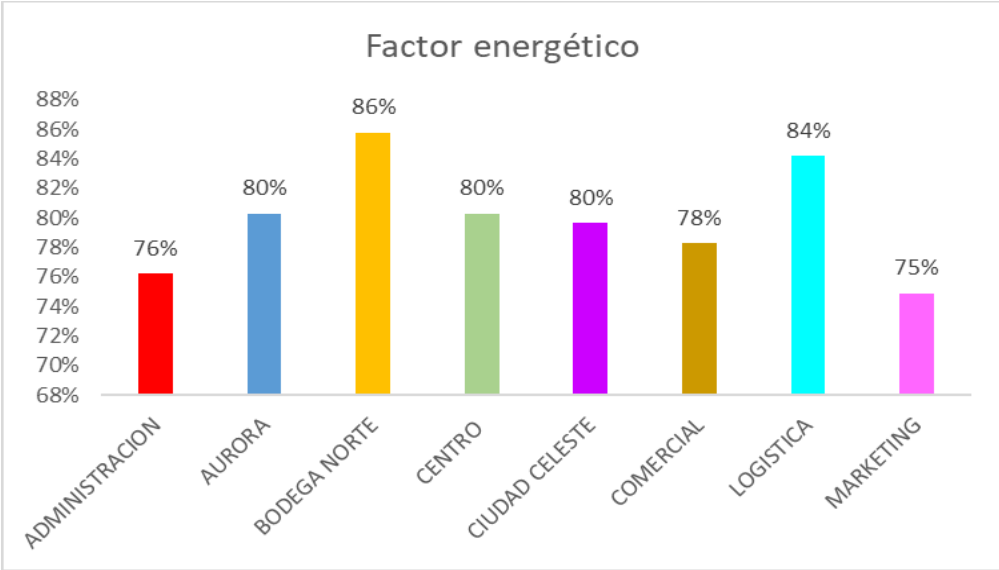
El factor energético mide la percepción de los trabajadores respecto al ritmo laboral. Los subfactores relacionados son salarios e incentivos, estabilidad laboral,

carga laboral (estrés), programas de salud física y mental, inversión económica financiera.

En la figura 12, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que la sucursal de Bodega Norte es la que tiene el mayor grado de satisfacción con una calificación del 86% mientras que Marketing tuvo el menor grado de satisfacción con una calificación del 75%.

**Figura 12**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Energético*



Fuente: Autoría propia

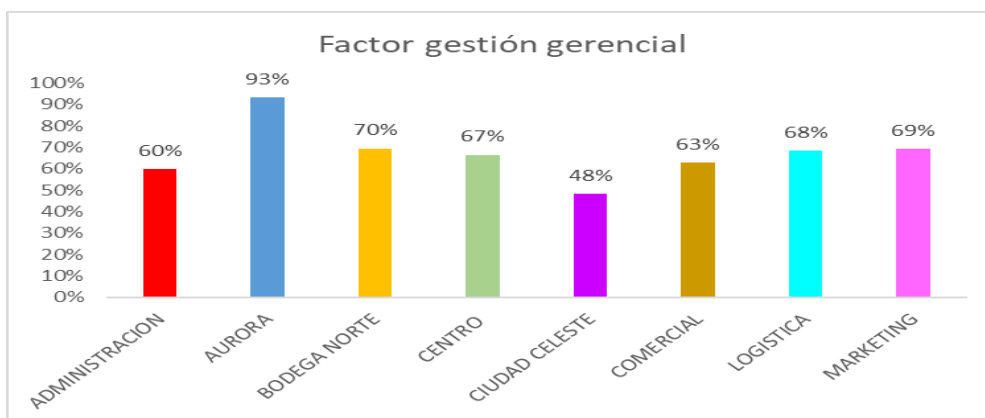
El factor de gestión gerencial mide la percepción que tienen los trabajadores respecto a los líderes de su organización y cómo dirigen áreas específicas con

resultados concretos. Los subfactores ligados a este tema son la efectividad en las reuniones, administración del tiempo, resolución de conflictos y liderazgo.

En la figura 13, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que la sucursal Aurora obtiene una calificación del 93%, lo cual representa el mayor grado de satisfacción en este aspecto con respecto a las otras sucursales. Por otro lado, Ciudad Celeste tiene un bajo grado de satisfacción con una calificación del 48%. Sin embargo, hay que notar que 6 de 8 sucursales tienen un grado de satisfacción por debajo del 70%, lo cual es un indicador que hay que trabajar fuertemente en este factor con iniciativas adecuadas para cambiar la percepción de los colaboradores en una siguiente medición.

**Figura 13**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Gestión Gerencial*



Fuente: Autoría propia

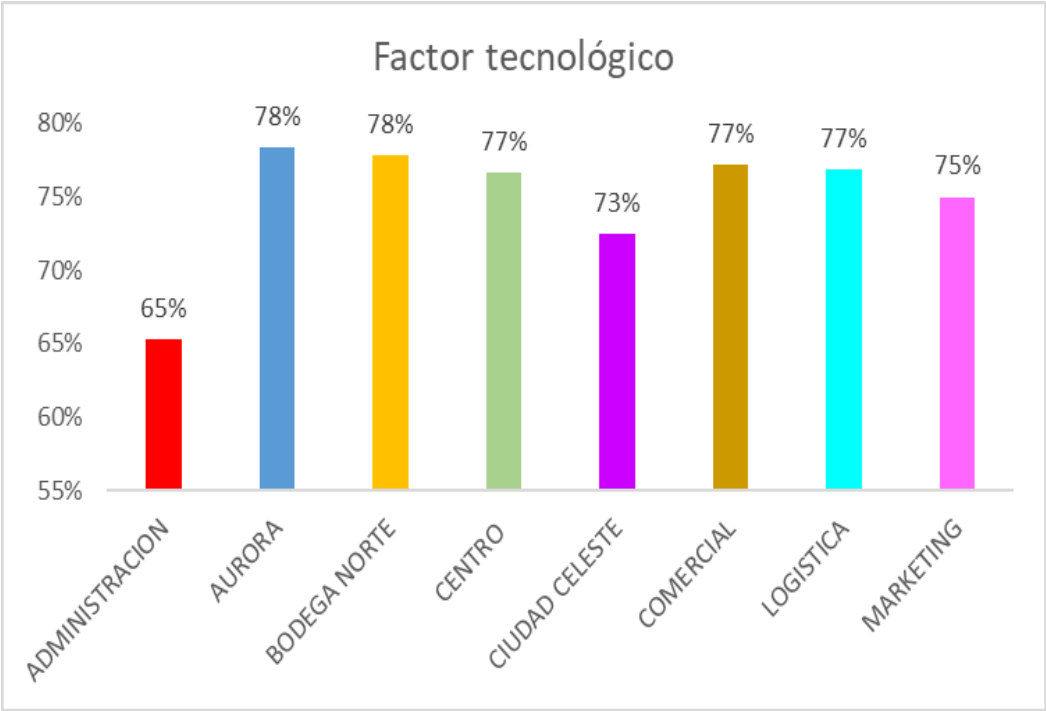
El factor tecnológico mide la percepción de los trabajadores con respecto a los recursos tecnológicos que tiene la compañía para que su personal pueda desempeñar

las funciones de la mejor manera y con óptimos resultados. Los subfactores ligados son las herramientas tecnológicas, uso de internet y redes sociales.

En la figura 14, se observa el resultado de la encuesta de clima laboral por sucursal de Importadora Regalado. De la figura se aprecia que 7 de 8 sucursales tienen un grado similar de satisfacción que está entre el 70% al 78% mientras que la sucursal administrativa tiene una calificación del 65%.

**Figura 14**

*Resultado de Encuesta del Clima Laboral por Area del Factor Tecnológico*



Fuente: Autoría propia

A continuación, se presentará los resultados por sucursal o área de manera individual, para evidenciar sus principales fortalezas y debilidades, así como también presentar la retroalimentación que hicieron algunas personas por área.

## **6. Resultados del área administrativa**

El área administrativa obtuvo el 77% del total de los factores y fue evaluada por 12 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 6, los factores de “gestión gerencial” y “tecnológico” tienen una calificación del 60% y 65% respectivamente, que son las más bajas. Por otro lado, el factor físico obtuvo la más alta calificación con el 88% de satisfacción.

La gestión gerencial tiene que ver con el manejo del tiempo, de reuniones, resolución de conflictos y liderazgos. Dentro de esta categoría, los subfactores como la efectividad en las reuniones, administración del tiempo, resolución de conflictos, liderazgo tuvieron un resultado alto, mientras que el subfactor de desarrollo de personas fue evaluado tuvo un resultado medio. Una de las sugerencias que indicó el personal es que se trabaje en comunicación asertiva.

El factor tecnológico está relacionado con la tecnología y todas las herramientas relacionadas que brinda la empresa para el desarrollo del trabajo. Dentro de esta categoría, tenemos el subfactor de herramientas tecnológicas que obtuvo un resultado alto, el subfactor de uso de internet tuvo un resultado medio y el subfactor de redes sociales tuvo un resultado bajo.

**Tabla 7***Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral del Area Administrativa*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	<b>35</b>	26	75%
FISICO	<b>60</b>	53	88%
EMOCIONAL	<b>40</b>	32	80%
ESPIRITUAL	<b>40</b>	32	81%
PROFESIONAL	<b>35</b>	27	76%
ENERGETICO	<b>30</b>	23	76%
GESTION GERENCIAL	<b>40</b>	24	<b>60%</b>
TECNOLOGICO	<b>20</b>	13	<b>65%</b>
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>230</b>	<b>77%</b>

Fuente: Autoría propia

## **7. Resultados de la sucursal Aurora**

La sucursal Aurora obtuvo el 87% del total de los factores y fue evaluada por 7 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 8, los factores con mayor calificación son el “profesional” con 97% y “gestión gerencial” con 93%.

El factor profesional está ligado con el desarrollo personal y profesional que perciben los colaboradores en su lugar de trabajo, de los cuales los subfactores



relacionados son el desarrollo personal, autorealización, reconocimiento y logros y todos están calificados con puntuación alto.

En cambio, el factor gestión gerencial está ligado con el manejo de reuniones, de tiempo, liderazgo, etc. Y sus subfactores tales como efectividad en reuniones, administración del tiempo, resolución de conflictos, desarrollo de personas y liderazgo tienen calificación alta.

En general, se puede apreciar que la satisfacción laboral en esta sucursal es muy buena.

**Tabla 8**

*Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral de la Sucursal Aurora*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	<b>35</b>	29	82%
FISICO	<b>60</b>	51	85%
EMOCIONAL	<b>40</b>	36	90%
ESPIRITUAL	<b>40</b>	35	87%
PROFESIONAL	<b>35</b>	34	97%
ENERGETICO	<b>30</b>	24	80%
GESTION GERENCIAL	<b>40</b>	37	93%
TECNOLOGICO	<b>20</b>	16	78%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>262</b>	<b>87%</b>

Fuente: Autoría propia

## 8. Resultados de Bodega Norte

La Bodega Norte obtuvo el 83% del total de los factores y fue evaluada por 3 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 9, el factor más alto es el profesional con 94%, que está ligado a la percepción de desarrollo profesional y personal que los colaboradores tienen en la empresa. Sin embargo, el factor gestión gerencial que se trata de manejo de tiempo, de reuniones, liderazgo etc. Tiene la calificación de 70%, que sería la más baja de este grupo. En este caso, el subfactor de administración del tiempo obtuvo una calificación media.

**Tabla 9**

*Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral de la Bodega Norte*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	27	77%
FISICO	60	50	83%
EMOCIONAL	40	33	83%
ESPIRITUAL	40	36	91%
PROFESIONAL	35	33	94%
ENERGETICO	30	26	86%
GESTION GERENCIAL	40	28	70%
TECNOLOGICO	20	16	78%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>248</b>	<b>83%</b>

Fuente: Autoría propia

## 9. Resultados de Sucursal Centro

La sucursal Centro obtuvo el 81% del total de los factores y fue evaluada por 9 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 10, el factor de gestión gerencial tiene una calificación de 67%, que es la calificación más baja de este grupo. En este caso, el subfactor de efectividad en las reuniones obtuvo una puntuación media.

Por otro lado, el factor espiritual tiene la calificación más alta con 91%, el mismo que está relacionada con el sentido de pertenencia hacia la organización y los subfactores ligados como práctica de valores, trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenencia, cultura de atención y servicio al cliente y calidad en el trabajo; obtuvieron altas calificaciones.

**Tabla 10**

*Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral de la Sucursal Centro*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	28	81%
FISICO	60	46	77%
EMOCIONAL	40	34	86%
ESPIRITUAL	40	36	91%
PROFESIONAL	35	32	90%
ENERGETICO	30	24	80%
GESTION GERENCIAL	40	27	<b>67%</b>
TECNOLOGICO	20	15	77%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>243</b>	<b>81%</b>

Fuente: Autoría propia

## **10. Resultados de Sucursal Ciudad Celeste**

La sucursal Ciudad Celeste obtuvo el 72% del total de los factores y fue evaluada por 4 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 11, el factor de gestión gerencial tiene una calificación de 48%, que es la calificación más baja de este grupo. El factor gerencial en esta sucursal no sólo es el resultado más bajo en este grupo, sino que también lo es en toda la empresa. Los subfactores efectividad en reuniones, resolución de conflictos y liderazgo obtuvieron calificación media, mientras que el desarrollo de personas obtuvo baja calificación.

Por otro lado, el factor mejor evaluado es el físico con 82% en el que el personal evalúa de manera alta la infraestructura, equipo y mobiliario y seguridad industrial (según la normativa vigente).

Sin embargo, los trabajadores manifestaron como sugerencias que promuevan más las pausas activas, que el equipo de datafast esté pegado a una estructura fija al mobiliario y que exista integración laboral.

**Tabla 11***Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral de la Sucursal Ciudad Celeste*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	25	70%
FISICO	60	49	82%
EMOCIONAL	40	29	72%
ESPIRITUAL	40	31	78%
PROFESIONAL	35	25	72%
ENERGETICO	30	24	80%
GESTION GERENCIAL	40	19	48%
TECNOLOGICO	20	15	73%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>216</b>	<b>72%</b>

Fuente: Autoría propia

## **11. Resultados de área Comercial**

El área Comercial obtuvo el 76% del total de los factores y fue evaluada por 9 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 12, el factor de gestión gerencial tiene una calificación de 63%, que es la calificación más baja de este grupo. En este caso, el subfactor desarrollo de personas obtuvo un puntaje medio por parte de los colaboradores. Por otro lado, el factor físico tiene la calificación más alta con 83% y todos los subfactores relacionados obtuvieron calificación alta.

**Tabla 12***Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral del Area Comercial*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	27	77%
FISICO	60	50	83%
EMOCIONAL	40	29	73%
ESPIRITUAL	40	30	76%
PROFESIONAL	35	28	81%
ENERGETICO	30	23	78%
GESTION GERENCIAL	40	25	<b>63%</b>
TECNOLOGICO	20	15	77%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>229</b>	<b>76%</b>

Fuente: Autoría propia

## **12. Resultados de área de Logística**

El área de Logística obtuvo el 82% del total de los factores y fue evaluada por 22 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 13, el factor de gestión gerencial tiene una calificación de 68%, que es la calificación más baja de este grupo. Por otro lado, el factor profesional tiene la calificación más alta con 91%.

**Tabla 13***Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral del Area de Logística*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	28	81%
FISICO	60	48	80%
EMOCIONAL	40	34	85%
ESPIRITUAL	40	35	89%
PROFESIONAL	35	32	91%
ENERGETICO	30	25	84%
GESTION GERENCIAL	40	27	<b>68%</b>
TECNOLOGICO	20	15	77%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>246</b>	<b>82%</b>

Fuente: Autoría propia

### **13. Resultados de área de Marketing**

El área de Marketing obtuvo el 79% del total de los factores y fue evaluada por 6 colaboradores, se puede apreciar que en la tabla 14, el factor de gestión gerencial tiene una calificación de 69%, que es la calificación más baja de este grupo. Por otro lado, el factor profesional tiene la calificación más alta con 84%.

**Tabla 14***Resultados de los 8 Factores del Clima Laboral del Area de Marketing*

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTAJE DE FACTORES</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	<b>% OBTENIDO</b>
MENTAL	35	28	80%
FISICO	60	50	83%
EMOCIONAL	40	32	80%
ESPIRITUAL	40	32	79%
PROFESIONAL	35	29	84%
ENERGETICO	30	22	75%
GESTION GERENCIAL	40	28	<b>69%</b>
TECNOLOGICO	20	15	75%
<b>Suma</b>	<b>300</b>	<b>236</b>	<b>79%</b>

Fuente: Autoría propia



### **4.3 Discusión**

A partir del análisis teórico de los factores determinantes de clima laboral, se puede notar que hay conceptos muy parecidos a los antecedentes ya estudiados a lo largo de esta investigación.

Velasco y Valdeiglesias (2019) hacen mención de la existencia de variables importantes para definir el clima laboral, razón por la cual era importante tener bien identificadas las variables para realizar un análisis específico del clima laboral y presentar evidencias de los factores que pueden estar incidiendo y proponer acciones de mejoras ante la Gerencia General de Importadora Regalado.

Raineri (2006) destaca la importancia sobre cómo la percepción sobre el estilo de la gestión de un supervisor afecta positiva o negativamente al clima laboral. En Importadora Regalado parte su misión es contar con un equipo orientado al servicio al cliente y capacitado para el normal desenvolvimiento de las operaciones. Sin embargo, la falta de liderazgo ha sido percibida por algunas de las sucursales, lo cual afectó en sus resultados de clima laboral, dando como consecuencia la rotación de personal, por lo que deberá la Gerencia General tomar acciones que le permitan mejorar el liderazgo de los responsables de áreas y sucursales.

Sisa y Tenesaca (2023), indica que existen factores que influyen en el desempeño de los colaboradores en las empresas, impactando en la reducción de su producción, como podemos notar en la falta de comunicación y equipos tecnológicos

que expresan en la encuesta de clima laboral los trabajadores de Importadora Regalado.

En lo que se refiere a la encuesta on -line de clima laboral que se aplicó ECO (Estudio de Clima Organizacional), fue creada por EFH de México en el 2016, adicionalmente se aplicó un cuestionario de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación, al cual participaron 4 ecuatorianos que lideran el área de Recursos Humanos y han utilizado esta herramienta para sus empresas.

Esta investigación es de gran aporte para la sostenibilidad y acciones de mejoras del clima laboral en Importadora Regalado, la Gerencia General y el área de Recursos Humanos, son áreas que estuvieron siempre dispuestas en apoyar el trabajo de investigación, proporcionando los datos que se necesitaron para el estudio.

Se ha detectado en el estudio de clima laboral, ausencias de capacitaciones, falta de equipos tecnológicos, comunicación no fluida, falta de reconocimientos en el desempeño extra para los trabajadores, entre otros. En ese sentido, la estructura de la organización, el medio donde se desenvuelve y la administración de recursos humanos deberían promover conductas y un sistema de recompensa acorde a su realidad, y que sea motivador para sus colaboradores.

Con los resultados de la encuesta de clima laboral presentado en reunión con la Gerencia General y sus accionistas, se muestra que existen oportunidades de mejoras en los factores de Gestión Gerencial y Tecnológicos que podrían estar incidiendo en la rotación del personal. Velasco y Valdeiglesias (2019) destaca que la

motivación va a influir positivamente en la intensidad, dirección y persistencia del objetivo a lograr.

Esperamos que esta investigación sirva a la Gerencia General, puesto que existe una expresión amplia de la percepción de los trabajadores respecto a los factores que determinan el clima laboral y que se reflejan en la empresa a la que pertenecen, además repercuten en su comportamiento y compromiso.

## **Capítulo V Sugerencias**

### **5.1 Sugerencias:**

A continuación, detallamos sugerencias basadas en el trabajo de investigación realizado y de los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral de Importadora Regalado, las cuales detallamos por áreas y sucursales.

#### **Administración**

- Realizar reuniones semanales para revisar problemas e indicar soluciones.
- Reforzar la comunicación asertiva entre departamentos-compañeros de trabajo.
- Realizar reconocimientos.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.
- Promover oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Realizar más capacitaciones.
- Revisar más temas de salario emocional.
- Mejorar los procesos.

#### **Sucursal Aurora**

- Realizar reuniones semanales para poder resolver problemas.
- Promover el trabajo colaborativo.
- Falta señalética en la sucursal y conformar brigadas de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.

- Promover oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Realizar más temas de salario emocional.
- Realizar capacitaciones de seguridad y salud ocupacional.
- Desarrollar un liderazgo asertivo.
- Mejorar a nivel de procesos.

### **Bodega Norte**

- Realizar reuniones semanales para resolver problemas y buscar soluciones.
- Promover el trabajo colaborativo.
- Tener más ventilación en el área.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.

### **Sucursal Centro**

- Realizar reuniones semanales para buscar soluciones a los problemas.
- Promover trabajo colaborativo.
- Tener comunicación asertiva entre departamentos y compañeros.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.
- Promover más oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Revisar más componentes de salario emocional.
- Realizar integración.
- Realizar mejoras a nivel de procesos y equipos.

### **Sucursal Ciudad Celeste**

- Realizar reuniones semanales para buscar soluciones a los problemas.
- Promover el trabajo colaborativo.

- Promover la comunicación asertiva entre departamentos y compañeros.
- Realizar más pausas activas.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.
- Promover oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Tener liderazgo asertivo.
- Mejorar a nivel de procesos y equipos.

### **Area Comercial**

- Realizar reuniones semanales para revisar problemas y proponer soluciones.
- Reconocer movilización en horarios extendidos.
- Dar a conocer el cumplimiento de objetivos.
- Promover oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Revisar estrategias de mercado.
- Realizar integración.
- Realizar capacitaciones en seguridad y salud ocupacional, así como también de otros temas.
- Mejorar a nivel de procesos y equipos.

### **Area Logística**

- Realizar reuniones semanales para revisar problemas y encontrar soluciones.
- Mejorar el orden y ventilación del área.
- Proporcionar uniformes y controlar su uso.
- Poner señalética de seguridad y salud ocupacional.

- Realizar capacitaciones.
- Mejorar a nivel de procesos.

### **Area Marketing**

- Realizar reuniones semanales para revisar soluciones a los problemas.
- Realizar trabajo colaborativo.
- Realizar reconocimientos.
- Realizar capacitaciones, sobre todo en seguridad y salud ocupacional.
- Mejorar a nivel de procesos y equipos.

El propósito de esta investigación es determinar los factores que afectan al clima laboral, para lo cual describimos el objetivo principal y los objetivos específicos de las mismas.

### **Objetivo principal:**

Determinar que factores afectan el clima laboral de Importadora Regalado.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar como el factor mental afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
2. Determinar como el factor físico afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
3. Determinar como el factor emocional afecta al clima laboral de Importadora Regalado.

4. Determinar como el factor espiritual afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
5. Determinar como el factor profesional afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
6. Determinar como el factor energético afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
7. Determinar como el factor gestión gerencial afecta al clima laboral de Importadora Regalado.
8. Determinar como el factor tecnológico afecta al clima laboral de Importadora Regalado.

## **5.2 Conclusiones:**

La empresa Importadora Regalado, maneja un buen clima laboral general, el cual es **79% (Organización Alta inteligentemente emocional)**, sin embargo, existen factores que deben ser atendidos con la finalidad de tomar acciones y baje la rotación del personal.

Es importante indicar que la empresa está manejando con mucha eficiencia y eficacia aquellos factores que son vitales para mantenerse robustecida y enfrentar situaciones difíciles y cambiantes en el entorno empresarial, por medio de su principal activo: el recurso humano, se invita a mantenerse en estos estándares y a no dejarse caer de este nivel alcanzado.

A continuación, se detalla las conclusiones de los 8 factores que fueron evaluados en el clima laboral:



**Primera.** - Según el resultado global del factor Mental en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 78% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), lo que significa que las formas de pensar y actuar, son escuchadas con positivismo.

**Segunda.** - Según el resultado global del factor Físico en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 83% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), significa que se sienten seguros y gustosos con la infraestructura física de la empresa.

**Tercera.** - Según el resultado global del factor Emocional en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 81% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), se sienten integrados y con libertad de expresar sus emociones.

**Cuarta.** - Según el resultado global del factor Espiritual en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 84% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), tienen claridad de los valores, misión y visión de la empresa, por lo que se sienten parte de las mismas.

**Quinta.** - Según el resultado global del factor Profesional en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 86% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), perciben que pueden desarrollarse con nuevos conocimientos y responsabilidades dentro de la empresa.

**Sexta.** - Según el resultado global del factor Energético en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 80% que se ubica en un nivel Alto (Organización Alta inteligentemente emocional), perciben que la empresa realiza inversiones, lo que redundará en el bienestar de los trabajadores.

**Séptima.** - Según el resultado global del factor Gestión Gerencial en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 67% que se ubica en un nivel Medio (Organización Medianamente inteligentemente emocional), sienten que el manejo de la comunicación y el liderazgo, deben ser más adecuados en ciertas áreas de la empresa, esto se puede mejorar realizando un plan de acción.

**Octava.** - Según el resultado global del factor Tecnológico en la evaluación del clima laboral de Importadora Regalado, se encuentra en el 75% que se ubica en un nivel Medio (Organización Medianamente inteligentemente emocional), la empresa cuenta con buena infraestructura tecnológica, sin embargo, podría agilizar mayormente sus procesos con una renovación de software y hardware para las distintas áreas de la empresa.

Con la finalidad de mantener y continuar fortaleciendo el buen clima laboral, es necesario implementar un plan de acción basado en los resultados obtenidos y analizados, incluyendo las sugerencias.

### **5.3 Recomendaciones:**

Según los objetivos planteados en esta investigación y sus conclusiones, realizamos las siguientes recomendaciones para los 8 factores evaluados en el clima laboral:

#### **Primera. - Factor Mental**

- ✓ Fortalecer o Implementar un sistema de comunicación (cartelera digital o colgante de pared), con la finalidad que los trabajadores conozcan las actividades que se generan en cada una de las áreas de la Importadora Regalado.
- ✓ Revisar los procedimientos y de ser el caso actualizarlos para la agilidad de las actividades laborales.
- ✓ Concientizar a los trabajadores sobre el valor de la comunicación entre ellos y los líderes de la empresa para la productividad y el ambiente laboral.

#### **Segunda. – Factor Físico**

- ✓ Realizar Inspecciones periódicas a todas las instalaciones de la matriz y sucursales y proponer plan de mejoras en adecuaciones y mantenimientos, tales como, mobiliarios, baños, aires acondicionados, ascensores, escaleras, pisos, iluminación, etc.
- ✓ Analizar la dotación de uniformes para el área de Logística para fomentar el sentido de pertenencia a la institución y cumplir con normativa legal.
- ✓ Mejorar el espacio del comedor de la sucursal Centro, con la finalidad de

crear un buen ambiente agradable al momento de servirse los alimentos.

- ✓ Fortalecer e impartir charlas de Seguridad Industrial, tales como: primeros auxilios, evacuación del edificio, manejo y tipos de extintores, etc.
- ✓ Realizar inspecciones de Seguridad Industrial en las instalaciones y retroalimentar a los Líderes de cada área
- ✓ Realizar Plan de Evacuación en todas las instalaciones de la empresa.
- ✓ Fortalecer las señaléticas en todas las instalaciones de la empresa.
- ✓ Realizar inspecciones al personal que requiere equipos de protección personal, por su riesgo laboral.
- ✓ Mejorar los mobiliarios de oficina bajo la norma ergonómica.

### **Tercera. – Factor Emocional**

- ✓ Fortalecer o implementar, reuniones de trabajo para tratar temas de proyectos, cambios, mejoras y cumplimiento de objetivos del área.
- ✓ Fortalecer o implementar un sistema de comunicación interdepartamentales con la finalidad de que cada trabajador se encuentre al tanto de las noticias y tendencias de la empresa y su mercado.
- ✓ Realizar actividades de Integración (campeonatos deportivos, juegos de sala, etc.) entre los trabajadores, esto ayuda a generar empatía, confianza y compañerismo, mejorando el trabajo equipo.

### **Cuarta. – Factor Espiritual**

- ✓ Actualizar las descripciones de funciones, a fin de mantener sus responsabilidades y actividades de su cargo.
- ✓ Comunicar constantemente el status de los objetivos de la empresa y de

áreas / sucursales.

#### **Quinta. – Factor Profesional**

- ✓ Fortalecer e implementar un sistema de Reconocimiento y Estímulo, a fin de reconocer las buenas prácticas laborales de los trabajadores.
- ✓ Elaborar un plan de capacitación para todos trabajadores de la empresa, a fin de fortalecer o desarrollar conocimientos para el normal desenvolvimiento de las actividades.
- ✓ Contar con un presupuesto para las capacitaciones planificadas o no planificadas, sean estas técnicas, administrativas y por competencias organizacionales.

#### **Sexta. – Factor Energético**

- ✓ Medir el impacto de la inversión sobre las capacitaciones recibidas por los trabajadores, a fin de evidenciar la efectividad de los conocimientos adquiridos, los cuales deben ser aplicados en las actividades diarias.
- ✓ Contar una estructura salarial con la finalidad que exista equidad interna y externa en todos los cargos.

#### **Séptima. – Factor Gerencial**

- ✓ Elaborar un programa formativo de liderazgo y gestión e implementarlo para fortalecer las habilidades de dirección para la mejora del rendimiento empresarial y laboral.
- ✓ Implementar reuniones de feedback con los líderes de las áreas /

sucursales, con el fin de establecer compromisos de mejoras en la gestión con el equipo de trabajo.

**Octava. – Factor Tecnológico**

- ✓ Revisar hardware y software que existen en la empresa, a fin que se encuentren idóneos para el desarrollo normal de las actividades de trabajo.
- ✓ Analizar si los equipos de computación, cuentan con dispositivos de cámara y audio, que se requiere estrictamente para la actividad laboral.
- ✓ Analizar que trabajadores deberían tener acceso a redes sociales, por su actividad laboral.

## Bibliografía

- Brunet, L., (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México
- EFH (2023). *Medición laboral*. <http://www.efhcorporativo.com/#seccion3>
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC)
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
- Guamán Guevara, M. y Sisa Tenesaca, C. (2023) *Factores determinantes del clima laboral que influyen en el desempeño de los colaboradores de la empresa TEXCODI* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]
- Just Link (14 de marzo de 2023). *Perspectivas y tendencias de la medición del clima laboral*.
- Raineri, A. (2003). *Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile* [Trabajo de investigación, Pontificia Universidad Católica de Chile].
- Velasco, M. y Valdeiglesias, A. (2019). *Factores determinantes del clima organizacional* [Trabajo de investigación, Universidad Peruana Unión].
- Bordas M, M (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. (UNED). Madrid España.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Tercera edición. Ediciones Astro Data S. A. Maracaibo- Venezuela.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito*

en las organizaciones. México. DF. Quinta edición McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.

- Duran, S. E., & Parra M. (2016). Condiciones Laborales y Calidad de vida en el trabajo. Estrategias innovadoras: Afrontando los retos de la economía global.1, 437-459. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Autónoma de Tlaxcala
- Duque O, E & Carvajal P, L (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Revista Suma de Negocios. Volumen 6.
- Revista ESPACIOS. ISSN: 0798-1015 41(32)2020
- García J., Durán, S. E., Parra, M. A., & Martínez, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. Revista de ciencias Sociales. Volumen 24 numero 3. Pag 36-49. Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela.
- García J. Durán, S. & Prieto R. 2017. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- Hernández, R; Fernández, C; & Baptista, P. (2017). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Hernández H. G. Arbeláez, D. A. C., & Carreño, M. P. (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. Revista Lasallista de Investigación,
- Koontz, H. Wehrich, H. & Cannice M 2012. Elementos de la Administración. México McGraw Hill. Décimo cuarta edición.
- Martínez-Ventura, J., Cardeño-Portela, E., Ramírez-Cardeno, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión



logística empresarial. Desarrollo Gerencial

- Martínez-Sierra, D., García-Samper, M., Hernández-Palma, H., & Niebles-Núñez, W. (2019). Gestión energética en el sector salud en Colombia: un caso de desarrollo limpio y sostenible. *Información tecnológica*, 30(5), 47-56.
- Méndez A, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Colombia.
- Parra Fernández, Margel; Visbal Franco, Olga; Duran, Sonia Ethel; & Badde, Greta (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional *Interdisciplinaria*, vol.36, núm. 1, pp. 155-170 Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines Buenos Aires, Argentina DOI: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Rico G, M & Sacristán N, M (2012). *Fundamentos empresariales*. ESIC Editorial Madrid - España
- Rodríguez C, M; Valencia Ch, & J Jaramillo V, S. (2005). *Valores Gerenciales*. Capítulo 8. *Investigación en Administración en América Latina*. Facultad de Ciencias y Administración. Universidad Nacional de Colombia. Manizales – Colombia.
- Rodríguez R, A. (2014). MF1001\_3: *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Editorial ELEARNING S.L.
- Silva R, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Uribe P, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional, Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. Editorial El Manual
- *Moderno*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

## ANEXO # 1

### EVALUACION DE CLIMA LABORAL

**Indicaciones:** a partir de este momento, usted encontrará una serie de situaciones que se viven a diario en las empresas; las observamos, las percibimos, pensamos acerca de ellas, generamos actitudes y conductas, que algunas veces favorecen, otras entorpecen los procesos de desarrollo y crecimiento personal y organizacional. En función de ello y siendo miembro de esta empresa, deseoso de que sea la mejor, deseamos que objetivamente nos dé su opinión de acuerdo a criterios específicos de respuesta que le serán dados a continuación, con la única intención de volver a su empresa altamente competitiva y con personas felices de pertenecer a ella.

Se han elegido áreas de evaluación que son llamadas Factores y cada uno de ellos tiene a su vez sub áreas, que se exploran con preguntas afines, de las cuales deberá dar apreciación de acuerdo a ciertos criterios.

Los criterios a utilizar para responder a las preguntas hacen referencia a cómo le hace sentir una situación específica. Es probable que a veces el criterio no aplique exactamente al tipo de pregunta, para eso existe una forma de responder llamada No Aplica, de acuerdo a lo que considere. A la par de cada pregunta hay seis casillas, en donde marcará el criterio que le corresponda, de acuerdo a su forma de pensar, sentir o percibir sobre dicha situación.

#### **1- FACTOR MENTAL:** (Paradigmas, Refuerzos Positivos, Comunicación Efectiva, Organización y Planeación del Trabajo).

Este Factor contiene 31 preguntas, que hacen referencia al tipo de conceptos o manera de pensar que predomina en los miembros de la organización, a la tendencia positiva o negativa con que se enfocan las situaciones, la percepción acerca de las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, el tipo o forma de comunicación existente entre los miembros, así como la manera de organizar el trabajo.

#### **PARADIGMAS**

<b>1.</b>	¿En la empresa manejan ideas como por ejemplo "aquí no se hace tal cosa" o "siempre lo hemos hecho de esta manera"?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>2.</b>	¿Considera que en la empresa podría implementarse algo novedoso, pero se encuentra con alguna barrera como "ya lo hemos intentado, pero no funciona"?						
<b>3.</b>	¿Se maneja la idea en la empresa, que mientras más trabaja es más productivo se es?						
<b>4.</b>	¿Quisiera ser más participativo en las decisiones que agreguen valor a la empresa, pero sus superiores creen que eso solo les corresponde a ellos?						
<b>5.</b>	¿La empresa podría quedarse atrás de la competencia, porque es muy tradicionalista o conservadora?						

6.	¿Catalogaría a la empresa como una empresa con coraje, que rompa paradigmas?						
----	--	--	--	--	--	--	--

### PENSAMIENTO POSITIVO

7.	¿Se siente impulsado por sus superiores a alcanzar el éxito, en algún proyecto?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8.	¿En la empresa se promueven actividades que apoyen las ideas de sus empleados, tal como reuniones semanales, quincenales, mensuales?						
9.	¿Se siente reforzado a hacer bien las cosas, porque sabe que sus resultados son tomados en cuenta?						
10.	¿En términos generales, se respira un clima de positivismo en la empresa?						
11.	¿Ha tenido la sensación que al entrar en algunas dependencias de la empresa, hay una densidad en el ambiente?						
12.	¿La mayoría de las personas se muestran optimistas y con la convicción de que la empresa está bien posicionada en el mercado?						
13.	¿Se siente con libertad de acción y proposición al realizar su trabajo?						

### COMUNICACIÓN EFECTIVA

14.	¿En la empresa le comunican sobre aspectos relacionados con actividades recreativas, vacaciones, cambios de políticas, etc.?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
15.	¿Recibe información importante sobre las actividades, planes y proyectos de su área de trabajo?						
16.	¿Es efectiva la comunicación en la empresa en relación a instrucciones, indicaciones, cambios, memorándums, procedimientos, etc.?						
17.	¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener buenas relaciones y comunicación con el personal de su área de trabajo?						
18.	¿Es efectiva la comunicación entre el personal de su área?						
19.	¿Siente que a veces se entera de cosas trascendentes de la empresa por casualidad?						
20.	¿Se fomenta la comunicación informal, por medio de rumores o chismes?						
21.	¿Cree que se ve afectado el ambiente laboral, a causa de chismes o especulaciones en su área de trabajo?						

22.	¿Conoce usted sobre los beneficios y servicios internos que le proporciona la empresa y como hacer uso de ellos?						
-----	--	--	--	--	--	--	--

### ORGANIZACIÓN LABORAL (PLANEACIÓN DEL TRABAJO)

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
23.	¿Están claros y definidos los objetivos y metas de su área de trabajo o departamento?						
24.	¿Las funciones y actividades de su puesto o cargo dentro de la empresa, están claramente definidas?						
25.	¿Siente que puede definir con claridad los objetivos y metas de la empresa, si le llegaran a preguntar?						
26.	¿Están bien definidos y son comprensibles, los sistemas y procedimientos de trabajo que corresponden a su área?						
27.	¿Es del conocimiento de los empleados la Planeación Estratégica Anual de la empresa o departamento?						
28.	¿Es del conocimiento de los empleados, documentos normativos y organizativos de la empresa, como los descriptores de puestos, manuales de políticas, etc.?						
29.	¿Tiene conocimiento de cómo están definidas las relaciones de mando y autoridad dentro de la empresa?						
30.	¿Les informan a los empleados cuando los objetivos de su área de trabajo fueron cumplidos?						
31.	¿Cuándo hay exceso en la carga laboral, saben qué objetivo es el que están cumpliendo?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---



---

### 2- FACTOR FÍSICO: (Infraestructura, Equipo/Mobiliario, Seguridad Industrial)

Este factor contiene 37 preguntas, las cuales se refieren a las condiciones infraestructurales en que realiza su trabajo, equipo, mobiliario que utiliza y los aspectos de seguridad que protegen su salud de manera integral.

#### INFRAESTRUCTURA

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.	¿El ambiente físico donde realiza su trabajo es limpio, ordenado, con la ventilación e iluminación adecuadas?						
2.	¿Considera que el espacio físico en que desarrolla su trabajo es suficiente?						

<b>3.</b>	¿Existen lugares adecuados para tratar asuntos relacionados con su trabajo?						
<b>4.</b>	¿Es adecuado el espacio para guardar sus efectos personales?						
<b>5.</b>	¿Encuentra espacio para estacionar su vehículo?						
<b>6.</b>	¿Si en la empresa hay cafetería, considera que el trato que allí recibe es satisfactorio?						
<b>7.</b>	¿Son de buena calidad los productos alimenticios que están a disposición de los empleados en la cafetería?						
<b>8.</b>	¿Es adecuada el área que se ha dispuesto para tomar sus refrigerios o alimentos?						
<b>9.</b>	¿Los servicios internos (agua, electricidad) son adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario?						
<b>10.</b>	¿Existen suficientes espacios físicos habilitados para el aseo personal de acuerdo a sus turnos de trabajo?						
<b>11.</b>	¿Los baños a los que usted acude, tienen los espacios y condiciones higiénicas adecuadas?						
<b>12.</b>	¿Es la temperatura ambiente propicia para desempeñar eficientemente su trabajo?						
<b>13.</b>	¿Le perjudican los ruidos provenientes de los equipos o máquinas que utilizan en su puesto de trabajo?						
<b>14.</b>	¿Si en su trabajo utilizan música para romper la monotonía, considera que el volumen de los altavoces, es el adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?						
<b>15.</b>	¿Es adecuado el tipo de música que escuchan, de acuerdo a las actividades de la empresa?						
<b>16.</b>	¿Se siente inclinado a escuchar su propia música con el uso de audífonos?						

### EQUIPO Y MOBILIARIO

<b>17.</b>	¿Los equipos de informática tienen programas actualizados para desempeñar eficientemente su trabajo?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>18.</b>	¿Es adecuado el equipo de oficina (mobiliarios y accesorios) que a usted le han asignado?						
<b>19.</b>	¿Se adapta a sus necesidades o capacidades físicas el mobiliario o equipo que usted utiliza?						
<b>20.</b>	¿Las condiciones en que se encuentra la maquinaria con que usted labora es la adecuada?						

<b>21.</b>	¿La maquinaria que usted utiliza para desempeñarse, contribuye para dar resultados eficientes?						
<b>22.</b>	¿Le proporcionan los recursos e instrumentos (desde papelería hasta equipos) adecuados para realizar su trabajo?						
<b>23.</b>	¿Hay limitantes en cuanto a la provisión de papelería o cualquier otro recurso que se requiera en su puesto de trabajo?						
<b>24.</b>	¿Es adecuado el equipo de comunicación que le ha proporcionado la compañía?						
<b>25.</b>	¿Considera usted que a los vehículos de la empresa, les brindan el mantenimiento adecuado y a tiempo?						
<b>26.</b>	¿El uniforme que le han proporcionado en la empresa es el adecuado?						
<b>27.</b>	¿El número de uniformes proporcionados por la empresa, le son suficientes?						

#### SEGURIDAD INDUSTRIAL/NORMATIVA VIGENTE

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>28.</b>	¿Considera que la empresa está debidamente informada y actualizada en cuanto a las normas vigentes de prevención de riesgos laborales?						
<b>29.</b>	¿El equipo o accesorios que utiliza en su trabajo, cumple con todas las normas de seguridad para garantizarle su bienestar?						
<b>30.</b>	¿Es adecuada la señalización dentro de la empresa, para que ante un evento, los empleados sepan las rutas de acceso a seguir al ser evacuados?						
<b>31.</b>	¿Sabe usted qué hacer en caso de un siniestro o accidente laboral?						
<b>32.</b>	¿Existe un Comité de Prevención de Riesgos Laborales, al cual acudir para ayuda en caso de accidente de trabajo?						
<b>33.</b>	¿Se le proporciona el equipo adecuado (accesorios) y suficiente, para realizar satisfactoriamente su trabajo?						
<b>34.</b>	¿Alguna vez ha sido multada la empresa por falta de cumplimiento de alguna normativa?						
<b>35.</b>	¿Son frecuentes los accidentes de trabajo en la empresa?						
<b>36.</b>	¿La empresa, mantiene mecanismos de información para hacer del conocimiento de sus empleados, acerca de la normativa en la prevención de accidentes de trabajo?						
<b>37.</b>	¿Las personas que conforman el Comité de Prevención de Riesgos Laborales, están bien informadas y						

capacitadas para dar respuesta a un evento riesgoso o desastre natural?							
---	--	--	--	--	--	--	--

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---



---

**3- FACTOR EMOCIONAL/APECTIVO:** (Integración Social, Apoyo de Recursos Humanos, Comunicación Asertiva y Autoestima)

Este Factor, con 36 preguntas explora el sentir de las personas en cuanto a la forma en que el trabajo se lleva a cabo, en el grado que se siente parte activa de la organización, el apoyo del área de recursos humanos, la libertad para expresarse y su autoconcepto en relación a los demás.

**INTEGRACIÓN SOCIAL**

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>1.</b>	¿Su grupo familiar percibe los beneficios y prestaciones que recibe dentro de la empresa?						
<b>2.</b>	¿El trabajo interfiere con su vida personal y no le permite dedicarle tiempo a su familia?						
<b>3.</b>	¿Se siente como un verdadero miembro de la empresa?						
<b>4.</b>	¿Hay suficientes oportunidades para interactuar con sus demás compañeros de trabajo, aunque no pertenezcan a su área de labores?						
<b>5.</b>	¿Existe disponibilidad de parte de los superiores, para conocer las sugerencias, críticas o inquietudes de los empleados hacia los asuntos del área de trabajo?						
<b>6.</b>	¿Siente que la empresa es un buen lugar para trabajar?						
<b>7.</b>	¿Algunas personas dentro de la empresa acostumbran a hablar de otros a sus espaldas?						
<b>8.</b>	¿Las personas sonríen con frecuencia en la empresa?						
<b>9.</b>	¿Hay personas o áreas en donde no se acostumbra a saludar o responder un saludo?						

**APOYO DE RECURSOS HUMANOS**

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>10.</b>	¿Existe interés por parte del departamento de Recursos Humanos para responder a sugerencias, críticas e inquietudes del personal?						
<b>11.</b>	¿Puede llegar con libertad y confianza a tratar un problema laboral a Recursos Humanos, para ser solucionado?						

<b>12.</b>	¿El departamento de Recursos Humanos es confiable y discreto con la información de los empleados?						
<b>13.</b>	¿El departamento de Recursos Humanos atiende eficientemente consultas y proporciona información y documentación a los empleados cuando lo necesitan?						
<b>14.</b>	¿Los procedimientos de la empresa son eficientes para resolver las quejas y problemas de los empleados?						
<b>15.</b>	¿Ha llegado a tener la impresión que la función de Recursos Humanos es más para sancionar que para apoyar a los empleados?						
<b>16.</b>	¿Recursos Humanos cuenta con programas de salud física o recreacionales?						

### COMUNICACIÓN ASERTIVA

<b>17.</b>	¿En la empresa se propicia la libre expresión de sus opiniones?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>18.</b>	¿Siente libertad para dar a conocer sus puntos de vista y hacer propuestas de mejora?						
<b>19.</b>	¿Se ha sentido alguna vez señalado o visto mal, después de haber expresado algún sentir o pensar, respecto a un tema específico?						
<b>20.</b>	¿Cree que es mejor guardarse las opiniones porque se evita problemas?						
<b>21.</b>	¿Si expresa algo a sus compañeros o superiores, le queda una sensación de satisfacción, porque sabe que es tomada en consideración?						
<b>22.</b>	¿La empresa tiene algún programa que propicie el aporte de ideas, en aras a sentirse un verdadero miembro de la empresa?						
<b>23.</b>	¿En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa?						
<b>24.</b>	¿Existe un ambiente propicio de comunicación, en donde se pueden hacer críticas constructivas entre compañeros, con el fin de buscar áreas de mejora?						
<b>25.</b>	¿Las personas se molestan fácilmente al hacerles ver sus						



	errores?						
<b>26.</b>	¿Ha recibido capacitación en Comunicación Asertiva?						

### AUTOESTIMA

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>27.</b>	¿Los miembros de su área o departamento, son capaces de reconocer las cualidades de otros?						
<b>28.</b>	¿En la empresa las personas ponen en marcha sus iniciativas?						
<b>29.</b>	¿En su área o departamento, hay oportunidades de poner en acción su iniciativa?						
<b>30.</b>	¿Las personas dentro de su área de trabajo muestran seguridad en lo que hacen?						
<b>31.</b>	¿Ha observado si en la empresa o en las diferentes áreas, los empleados tienen altibajos de humor o estados de ánimo?						
<b>32.</b>	¿En la organización se respira un clima de confianza entre compañeros?						
<b>33.</b>	¿Se siente estresado?						
<b>34.</b>	¿Se enferman con frecuencia los empleados a causa del estrés?						
<b>35.</b>	¿Se percibe dentro de su área de trabajo, conductas que manifiesten rencor, resentimiento o falta de compañerismo?						
<b>36.</b>	¿Ha observado en su área de trabajo, si las personas cuando cometen errores, se esfuerzan por no repetirlos?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---



---

#### **4- FACTOR ESPIRITUAL (SER):** (Práctica de Valores, Compromiso/ Sentido de Pertenencia, Cultura de Atención y Calidad en el Servicio al Cliente, Calidad en el Trabajo)

Este Factor por medio de sus 31 preguntas explora que tanto los empleados están familiarizados con la Misión, Visión de la empresas, así como la práctica de Valores personales y Organizacionales, tales como el desarrollo de una Cultura de Atención, servicio y un trabajo de calidad, todo de acuerdo a la percepción de cada uno.

## PRÁCTICA DE VALORES

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>1.</b>	¿Está familiarizado con la Visión y Misión de la empresa?						
<b>2.</b>	¿Siente que el trabajo que usted realiza es compatible con la Visión y Misión de la empresa?						
<b>3.</b>	¿Siente que en la empresa se practica y se vive el "respeto por los demás"?						
<b>4.</b>	¿Siente que en la empresa se practica y se vive el "compañerismo"?						
<b>5.</b>	¿Siente que en la empresa practica y vive la "solidaridad"?						
<b>6.</b>	¿Percibe que en la empresa se practica y se vive la "confianza"?						
<b>7.</b>	¿Percibe que en la empresa se practica y se vive el "trabajo en equipo"?						
<b>8.</b>	¿Siente que en la empresa se practica y se vive la "honestidad"?						
<b>9.</b>	¿Se extravían pertenencias de los empleados dentro de la empresa?						
<b>10.</b>	¿Se ha dado el caso de alguien que se haya aprovechado de los beneficios de su cargo, para hacer uso indebido de sus recursos?						

## TRABAJO EN EQUIPO

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>11.</b>	¿Se percibe un trabajo coordinado y armonioso entre los miembros de su departamento o área de trabajo?						
<b>12.</b>	¿Se respetan las opiniones entre los compañeros de su área de trabajo?						
<b>13.</b>	¿Podría decir con certeza que en la empresa se trabaja como un verdadero equipo: coordinado y apoyándose entre sí?						
<b>14.</b>	¿En qué medida se tiene un ambiente de compañerismo y amistad entre los empleados de su área?						
<b>15.</b>	¿Ha percibido que se formen pequeños grupos en su área de trabajo?						
<b>16.</b>	¿Siente confianza para pedir ayuda a sus compañeros de trabajo?						

<b>17.</b>	¿Contribuyen sus superiores a que se genere y mantenga el trabajo en equipo entre sus compañeros?						
<b>18.</b>	¿En la empresa los capacitan para aprender a trabajar en equipo?						

### COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

<b>19.</b>	¿Se siente parte del éxito de la empresa?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>20.</b>	¿Se siente orgulloso al decirles a sus amigos que trabaja en esta empresa?						
<b>21.</b>	¿Le expresa a su familia lo bien que se siente de pertenecer a esta empresa?						
<b>22.</b>	¿Cree que usted es una persona importante en esta empresa?						
<b>23.</b>	¿Preferiría no decir donde trabaja?						
<b>24.</b>	¿Cuándo ha escuchado algún comentario desagradable de la empresa, se ha sentido afectado?						
<b>25.</b>	¿Cree que si dedica más tiempo (extra) para realizar una tarea, valdrá la pena?						
<b>26.</b>	¿Considera que es necesario que le ofrezcan pago adicional para sacar adelante trabajo extra?						

### CULTURA DE ATENCIÓN Y CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

<b>27.</b>	¿La atención que se les brinda a los clientes en general, es buena?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>28.</b>	¿Se cumplen las expectativas de los clientes en cuanto a fechas de entrega?						
<b>29.</b>	¿Se cumplen las expectativas de los clientes, en cuanto a la calidad del producto o servicio que recibe?						
<b>30.</b>	¿Considera que en la empresa, se da una atención esmerada a los clientes?						
<b>31.</b>	¿Cómo cliente interno de la empresa, se considera que recibe una buena atención de parte de otros departamentos?						
<b>32.</b>	¿Se percibe entre los empleados el deseo genuino de resolver los problemas de los clientes?						
<b>33.</b>	¿A algunos compañeros de trabajo les molesta brindar ayuda a los clientes que son quejosos y recurrentes?						
<b>34.</b>	¿Los jefes brindan un servicio de calidad a sus subalternos?						

<b>35.</b>	¿Ha recibido capacitación para obtener mejores herramientas de atención y servicio al cliente?						
------------	--	--	--	--	--	--	--

**CALIDAD EN EL TRABAJO**

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>36.</b>	¿Las capacidades técnicas del personal responsable por la atención directa de clientes, es excelente?						
<b>37.</b>	¿Cree usted que hay conciencia en los empleados, para mejorar la calidad de los productos o servicios que da la empresa?						
<b>38.</b>	¿Los sistemas y procedimientos establecidos en la empresa están orientados a la calidad?						
<b>39.</b>	¿Considera que cada día usted hace con mayor calidad su trabajo?						
<b>40.</b>	¿Según su criterio, los empleados sienten compromiso de hacer bien las cosas, a pesar de que haya una alta carga laboral?						
<b>41.</b>	¿La empresa se esfuerza por evitar quejas por la mala calidad de sus productos o servicios?						
<b>42.</b>	¿La calidad en los productos o servicios brindados por la empresa, llenan los estándares de calidad de acuerdo a las normas establecidas?						
<b>43.</b>	¿Algún cliente se ha quejado formalmente en la Defensoría del Consumidor, por haber recibido un servicio o producto que no era el que le ofrecieron?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---



---

**5- FACTOR PROFESIONAL:** (Desarrollo Profesional/ Oportunidades, Autorrealización, Reconocimientos y Logros).

Este Factor por medio de sus 24 preguntas hace referencia a las Oportunidades de desarrollo profesional, de hacer carrera dentro de la empresa, los reconocimientos que se brindan por metas logradas y el grado de satisfacción que esto le genera.

**DESARROLLO PERSONAL (OPORTUNIDADES)**

<b>1.</b>	¿Considera que la inducción y el entrenamiento recibidos al ser contratado, fueron adecuados?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>2.</b>	En los últimos 12 meses ¿Ha tenido oportunidades de entrenamiento?						
<b>3.</b>	¿Considera que es útil la capacitación que ha recibido para desarrollar mejor sus funciones?						
<b>4.</b>	¿Existen posibilidades de avanzar y tener promociones hay dentro de su área de trabajo?						
<b>5.</b>	¿La empresa tiene implementados Planes de Desarrollo Profesional para sus empleados? Es decir sabe usted a qué puesto aspira después del que tiene actualmente?						
<b>6.</b>	¿Los empleados tienen acceso a aplicar a puestos de mayor jerarquía, por medio de ascensos internos?						
<b>7.</b>	¿Le han instruido para poder desempeñarse en otras funciones que no sean las suyas específicamente?						
<b>8.</b>	¿La empresa tiene programas de desarrollo profesional para sus empleados, tales como becas, concesión de tiempo para estudios, entre otros?						

### AUTORREALIZACIÓN

<b>9.</b>	¿Se siente satisfecho de manera personal o profesional, con lo que ha hecho o logrado en la empresa?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>10.</b>	¿Siente que éste es un buen lugar para trabajar?						
<b>11.</b>	¿En qué medida se han cumplido las expectativas de cuando ingresó a la empresa y su opinión actual?						
<b>12.</b>	¿Cree usted que en esta empresa se logran realizar las metas personales?						
<b>13.</b>	¿Le recomendaría a sus amigos trabajar en su empresa?						
<b>14.</b>	¿Cuándo sale de su casa por la mañana al trabajo, lo hace con alegría y optimismo?						
<b>15.</b>	¿Da lo mejor de sí mismo a su trabajo?						

<b>16.</b>	¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo más, para que las cosas mejoren en su área de trabajo?						
------------	--	--	--	--	--	--	--

### RECONOCIMIENTO Y LOGROS

<b>17.</b>	¿Considera que las promociones en su área, han sido hechas eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>18.</b>	¿Ha sentido alguna vez que no se valora o reconoce su trabajo?						
<b>19.</b>	¿Está satisfecho con los reconocimientos que la empresa le ofrece a sus trabajadores, por el logro de metas o cumplimiento de objetivos?						
<b>20.</b>	¿Cree que en esta empresa se toleran los errores de algunos empleados?						
<b>21.</b>	¿Siente que es importante el trabajo que usted realiza para la empresa?						
<b>22.</b>	¿El trabajo que usted realiza, está acorde a sus conocimientos y capacidades?						
<b>23.</b>	¿Recibe reconocimiento de su jefe inmediato cuando hace un buen trabajo?						
<b>24.</b>	¿Está de acuerdo con la idea de que: "no es necesario recibir reconocimientos para hacer bien su trabajo"?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---

**6- FACTOR ENERGÉTICO:** (Salario e incentivos, Estabilidad Laboral, Carga Laboral (Estrés), Programas de salud física y mental, Inversión económica financiera).

Este factor por medio de sus 44 preguntas hace referencia al grado de satisfacción que el empleado siente, en relación a salarios, al grado de conciencia que se tiene sobre su desempeño y la expectativa salarial, a la carga laboral, al grado de estrés que ha desarrollado y a la existencia de programas que promuevan la salud mental física.

### SALARIO E INCENTIVOS

<b>1.</b>	¿Considera que las prestaciones y servicios que ofrece la empresa a su personal son satisfactorios?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-----------	---	-----------	-------	-----------------	---------------	--------------	---------

<b>2.</b>	¿Está usted satisfecho con la remuneración que la empresa le otorga?						
<b>3.</b>	¿Sabe usted si la política de remuneración de la empresa cumple con los términos de ley del país?						
<b>4.</b>	Considerando su experiencia, estudios, conocimientos y capacidades, ¿siente que es apropiado el salario que percibe?						
<b>5.</b>	¿Cree que si pagan un salario más alto, usted haría mejor su trabajo?						
<b>6.</b>	¿La empresa proporciona prestaciones adicionales a la ley?						
<b>7.</b>	¿Se le dan a conocer clara y oportunamente las prestaciones o comisiones (si aplica) a las que tiene derecho?						
<b>8.</b>	¿Las comisiones y bonificaciones (si aplica) por ventas o logro de metas, le son canceladas en el tiempo justo?						
<b>9.</b>	¿Si para el logro de objetivos de su puesto, tiene que hacer uso de sus propios recursos como vehículo, teléfono u otros, dichos gastos le son retribuidos por la empresa?						

### ESTABILIDAD LABORAL

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>10.</b>	¿El trato que recibe de sus superiores le brinda la sensación de estabilidad?						
<b>11.</b>	¿En la empresa se valora y se trata de conservar al personal, sobre todo al antiguo?						
<b>12.</b>	¿Siente la plena seguridad de conservar su puesto si hace un buen trabajo?						
<b>13.</b>	¿La empresa reconoce y considera más a los empleados por el tiempo que tienen de trabajar en ella, que por su capacidad en el desempeño?						
<b>14.</b>	¿Hay muestras claras y definitivas de estabilidad laboral en la empresa?						
<b>15.</b>	¿La empresa tiene por política conservar a sus empleados, proveyéndoles del entrenamiento necesario para ser más eficientes?						

<b>16.</b>	¿La empresa tiene la política de reducción de personal, como una forma de ahorrar gastos?						
<b>17.</b>	¿Tiene usted más de 5 años de laborar en la empresa?						
<b>18.</b>	¿Le gustaría cambiar de trabajo?						
<b>19.</b>	¿Le gustaría permanecer por largo tiempo laborando en esta empresa?						

**CARGA LABORAL (Estrés) un puntaje alto será malo**

<b>20.</b>	¿Le gusta y le satisface el trabajo que realiza en la empresa?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>21.</b>	Su puesto de trabajo: ¿es aburrido y monótono?						
<b>22.</b>	Considera usted que falta de equilibrio en las cargas de trabajo, ¿le produce estrés?						
<b>23.</b>	¿Considera que maneja su tiempo laboral de manera efectiva?						
<b>24.</b>	¿Experimenta una sensación de hostigamiento, pérdida de control, estrés, hostilidad, cuando se siente sobre cargado en el trabajo?						
<b>25.</b>	¿Cuándo hay presión del trabajo, le molesta que lo apuren?						
<b>26.</b>	¿Se siente molesto en su puesto de trabajo por las actividades que realiza?						
<b>27.</b>	¿Cree que tiene demasiadas funciones y actividades en su puesto de trabajo?						
<b>28.</b>	¿A veces no le dan deseos de ir a trabajar?						
<b>29.</b>	¿Se enferma con frecuencia?						
<b>30.</b>	¿Ha desarrollado enfermedades como dolores de cabeza, cuello, gastritis, colitis u otras, de un tiempo para acá?						

**PROGRAMAS DE SALUD FÍSICA Y MENTAL**

<b>31.</b>	¿La empresa lleva a cabo torneos deportivos, fines de semana familiares, etc.?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>32.</b>	¿La empresa cuenta con espacios abiertos, zonas verdes, canchas deportivas que permiten realizar actividades recreativas?						



33.	¿La empresa tiene planes de seguro médico o de vida, adicionales a los de ley?						
34.	¿La empresa fomenta la formación de equipos deportivos para que compitan con equipos de otras empresas?						
35.	¿Hay un lugar destinado para hacer clases de yoga, baile, aeróbicos, posee un gimnasio o tiene alianza con alguno para que los empleados asistan?						
36.	¿Posee clínica médica la empresa?						
37.	¿Si la empresa tuviera además una clínica psicológica, usted usaría este servicio?						

### INVERSION ECONÓMICA FINANCIERA

		No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
38.	¿Considera adecuada la inversión hecha por la empresa en capacitación a los empleados?						
39.	¿Considera que la inversión en equipos o herramientas de trabajo es suficiente?						
40.	¿Piensa usted que la empresa elige bien a las personas para apoyarlas económicamente, a fin de que obtengan sus Maestrías, Diplomados, otros?						
41.	¿La empresa hace inversiones adecuadas para mantener un ambiente de trabajo favorable (aire acondicionado, iluminación, otros)?						
42.	¿Cree que la empresa está más enfocada en ahorrar gastos, que en invertir?						
43.	¿Según su opinión, la empresa ha ido mejorando con el tiempo, en cuanto imagen, publicidad, adquisición de equipos, telefonía, vehículos, etc.?						
44.	¿La empresa invierte en todo lo referente a Planes de Seguridad?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

### 7- GESTIÓN GERENCIAL: (Efectividad en reuniones, Administración del Tiempo, Resolución de Conflictos, Desarrollo de Personas, Liderazgo)

Este factor por medio de sus 36 preguntas hace referencia a todas aquellas actividades, características, habilidades o capacidades que tiene el líder para organizar el trabajo

### EFECTIVIDAD EN REUNIONES

<b>1.</b>	¿Ha sentido que las reuniones de trabajo se prolongan en el tiempo sin concluir la agenda?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>2.</b>	¿Se obtienen soluciones concretas en las reuniones de trabajo?						
<b>3.</b>	¿Cuándo los jefes o gerentes se reúnen, llegan a acuerdos puntuales para el crecimiento de la empresa?						
<b>4.</b>	¿Se enfrascan en asuntos estériles durante las reuniones de trabajo?						
<b>5.</b>	¿Según su criterio, sería mejor que los líderes no perdieran el tiempo en las reuniones?						
<b>6.</b>	¿Llegan a consenso jefes y gerentes, en puntos de utilidad práctica para la empresa, durante las reuniones?						
<b>7.</b>	¿Tienen aplicabilidad y mejoras visibles para la organización, los resultados de las juntas y reuniones?						

### ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

<b>8.</b>	¿Siente que dedica demasiado tiempo a su trabajo y aun así no logra alcanzar las metas del día?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>9.</b>	¿Generalmente en la empresa las jornadas de trabajo se extienden?						
<b>10.</b>	¿La carga laboral le permite organizar sus actividades, de tal forma que logra cumplir con sus metas durante la jornada de trabajo?						
<b>11.</b>	¿En la empresa tienen claros los conceptos de urgente, no urgente, importante y no importante?						
<b>12.</b>	¿En su trabajo tienen claros los tiempos de cumplimiento de metas y objetivos?						
<b>13.</b>	¿Considera que los líderes hacen buen uso del tiempo en la empresa?						

### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

<b>14.</b>	¿Los superiores en la empresa saben dar soluciones concretas a los conflictos?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
------------	--	-----------	-------	-----------------	---------------	--------------	---------

<b>15.</b>	¿Siente apoyo de sus superiores a la hora de resolver problemas dentro de su área de trabajo?						
<b>16.</b>	¿Sus superiores le permiten dar aportes, aplicarlos de ser posible, en aras de la resolución de conflictos de alguna índole?						
<b>17.</b>	¿Cuándo hay algún mal entendido entre los miembros del equipo, es su superior una fuente de solución de ese problema?						
<b>18.</b>	¿Cree que los jefes toman decisiones rápidas, efectivas y oportunas para resolver los problemas?						
<b>19.</b>	¿Cree que en ocasiones, es el jefe el que crea los conflictos en su área de trabajo?						

### DESARROLLO DE PERSONAS

<b>20.</b>	¿Los superiores en la empresa tienen programas que permiten establecer un Plan de Carrera, en donde el empleado tiene claro hasta que puesto puede aspirar, en un tiempo determinado?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>21.</b>	¿De alguna manera su jefe le ha hecho saber que si se esfuerza puede llegar a ocupar puestos más altos jerárquicamente hablando?						
<b>22.</b>	¿Su jefe es accesible en el caso de solicitarle ayuda o asesoría para hacer mejor su trabajo?						
<b>23.</b>	¿Cree que en la empresa los jefes fomentan en alguna medida el desarrollo de alguna habilidad específica en sus colaboradores?						
<b>24.</b>	¿Ha sentido que los jefes promueven el crecimiento de sus colaboradores?						
<b>25.</b>	¿Considera que su jefe ha sido un mentor (guía) para su desarrollo profesional?						

### LIDERAZGO

<b>26.</b>	¿Los conocimientos técnicos y prácticos de los jefes, están acorde a su puesto de trabajo?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
------------	--	-----------	-------	-----------------	---------------	--------------	---------

<b>27.</b>	¿Se puede mantener una comunicación fluidamente con su jefe inmediato?						
<b>28.</b>	¿Los jefes reconocen los talentos y habilidades de sus subalternos?						
<b>29.</b>	¿Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema?						
<b>30.</b>	¿Los jefes contribuyen al cumplimiento de políticas, normas, principios y valores institucionales?						
<b>31.</b>	¿Los superiores comprenden las limitaciones personales de sus subalternos, para algunas actividades específicas?						
<b>32.</b>	¿Los Gerentes y Jefes dan respuesta a los problemas, inquietudes, ideas de cambio, etc. que sus colaboradores le comunican?						
<b>33.</b>	¿Los jefes se toman el tiempo para platicar con los empleados sobre su desempeño en el trabajo y hacerle ver sus áreas de mejora?						
<b>34.</b>	¿Los jefes se muestran equitativos en el trato con todas las personas que dependen de él?						
<b>35.</b>	¿Los jefes organizan adecuadamente el trabajo de su área, así como guiar al equipo para el cumplimiento metas?						
<b>36.</b>	¿Son los jefes una fuente de inspiración y confianza para que sus colaboradores realicen bien su trabajo?						

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---



---

**8- FACTOR TECNOLÓGICO:** (Herramientas Tecnológicas, Uso de Internet, E- Cursos/ Capacitación, Redes Sociales)

Este factor por medio de sus 15 preguntas hace referencia a las herramientas que la empresa pone a disposición de sus empleados, para la realización óptima de su trabajo, haciendo uso de internet, redes sociales, equipo de punta, entre otros.

### HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

<b>1.</b>	¿La empresa posee herramientas con tecnología de punta?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>2.</b>	¿El trabajo que usted realiza requiere de usar recursos que tienen que ver con el uso de tecnología vanguardista o por lo menos actualizada?						
<b>3.</b>	¿Cree que daría mejores resultados en su puesto de trabajo, si la empresa adquiriera PC's mas actualizadas?						
<b>4.</b>	¿Retrasa su efectividad en el trabajo, a causa de herramientas de trabajo inoperante u obsoleta, para el nivel de exigencia de la empresa?						
<b>5.</b>	¿El equipo o herramientas que utiliza están desactualizados?						

### USO DE INTERNET

<b>6.</b>	¿Las actividades que usted realiza requieren del uso de internet?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>7.</b>	¿El uso de internet está restringido en la empresa?						
<b>8.</b>	¿Considera que los empleados hacen buen uso del acceso a internet?						
<b>9.</b>	¿Cree que algunas personas que no necesitan internet, son las que poseen el acceso a el?						
<b>10.</b>	¿De acuerdo a la naturaleza de su trabajo, le es indiferente si tiene o no acceso a internet?						

### REDES SOCIALES

<b>11.</b>	¿Su trabajo requiere de mantener acceso a las redes sociales?	No aplica	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>12.</b>	¿Tiene alguna función utilitaria el acceso a las redes sociales para dar mejores resultados en su trabajo?						
<b>13.</b>	¿Considera que la empresa está actualizada, por el solo hecho de permitir el uso a las redes sociales?						
<b>14.</b>	¿Cree que los empleados tienen un nivel de responsabilidad tal, que hacen o harían buen uso de las redes sociales?						

<b>15.</b>	¿Cree que es mejor que la empresa no permita el uso de las redes sociales en el trabajo?						
------------	--	--	--	--	--	--	--

¿Qué sugerencias puede aportar, de acuerdo a su criterio y percepción, sobre áreas de mejora a fin de que sean superadas?

---

---

Muchas gracias, su opinión es muy valiosa para mejorar las condiciones de toda la organización, eso incluye un compromiso de su parte para contribuir a esta mejora continua:

¿Qué compromiso está dispuesto a hacer, para ser esa pieza importante de cambio?

---

---

## ANEXO # 2

### Opinión de expertos del instrumento de investigación

## OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Jenny Yamila Pazmiño Vinueza</u>
1.2 Grado académico:	<u>Maestría en Trabajo Social</u>
1.3 Profesión:	<u>Psicóloga Industrial</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Autoridad Aeroportuaria de Guayaquil</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Coordinadora de Talento Humano</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Medición Laboral</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>EFH MEXICO</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>---</u>

### 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					5
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				4	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				





# OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<u>Cristina Elizabeth Pérez González</u>
1.2 Grado académico:	<u>Máster en Dirección de Talento Humano</u>
1.3 Profesión:	<u>Ingeniera Comercial</u>
1.4 Centro laboral:	<u>Yaneril S.A.</u>
1.5 Cargo que desempeña:	<u>Jefe de RRHH</u>
1.6 Denominación del instrumento:	<u>Medición laboral</u>
1.7 Autor del instrumento:	<u>EFH MEXICO</u>
1.8 Programa de posgrado:	<u>N/A</u>

## 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
<b>SUMATORIA</b>					4	25
<b>SUMATORIA</b>		<b>29</b>				
<b>PARCIAL</b>					4	25
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>				

**3. Resultados de validación**

3.2 Colaboración total cuantitativa: Aceptable  
3.2 Opinión Muy buena herramienta

Favorable	<u>XX</u>	Debe mejorar	<u></u>	No favorable	<u></u>
-----------	-----------	--------------	---------	--------------	---------

**3.1. Observaciones:**

La herramienta está diseñada justo con los factores que influyen en el clima laboral, por lo que sus resultados nos sirven para elaborar un mejor plan de acción orientados a cerrar o bajar ciertas brechas.

Guayaquil, 05 de junio del 2023



---

Firma  
Nombre: Cristina Pérez González  
Grado: Maestro en Dirección en Talento Humano  
Cédula de Identidad: 0917967812

# OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>Fredy Augusto Cambal Arroba</b>
1.2 Grado académico:	<b>Master Business Administration</b>
1.3 Profesión:	<b>Ingeniero Comercial</b>
1.4 Centro laboral:	<b>Arcos Dorado Ecuador – McDonald’s</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>Gerente de Talento Humano</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>Medición Laboral</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>EFH - MEXICO</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>---</b>

## 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				4	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				4	
<b>SUMATORIA</b>					12	15
<b>SUMATORIA</b>		<b>27</b>				
<b>PARCIAL</b>					12	15
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>				



# OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. Datos Generales

1.1 Nombre y apellidos del Experto:	<b>Freddy Xavier Verdesoto Vallejo</b>
1.2 Grado académico:	<b>Superior</b>
1.3 Profesión:	<b>Business Administration with a Major in Commercial Engineering</b>
1.4 Centro laboral:	<b>Nexos EFH Ecuador</b>
1.5 Cargo que desempeña:	<b>CEO – Country Manager</b>
1.6 Denominación del instrumento:	<b>Medición Laboral</b>
1.7 Autor del instrumento:	<b>EFH MEXICO</b>
1.8 Programa de posgrado:	<b>Líder Profesional Facilitador Coach INILID Certificación Facilitador Internacional Coaching Play N. 440607</b>

## 2. Validación

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					5
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				4	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					5
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					5
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					5
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					5
<b>SUMATORIA</b>					4	25
<b>SUMATORIA</b>		<b>29</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>				

