



Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA TÍA S.A.

**Díaz Corella Maryuri Elizabeth<sup>1</sup>**

Asistente de Auditoría Interna. CARTIMEX S.A.  
mdiazc@ulvr.edu.ec

**Elao León Diana Lissette<sup>2</sup>**

Coordinadora de Recursos Humanos. TIA S.A.  
delaol@ulvr.edu.ec

**Ordoñez-Iturralde, Darwin Ph.D.<sup>3</sup>**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil  
dordonezy@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Díaz Corella Maryuri Elizabeth, Elaó León Diana Lissette y Ordoñez-Iturralde, Darwin (2020): "Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/desempeno-laboral-empleados.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002desempeno-laboral-empleados>

### Resumen

El presente trabajo estudia el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la empresa TÍA S.A, teniendo en consideración que, al ser un supermercado de venta masiva, no está exento de generar factores que repercutan directa e indirectamente en la percepción del clima laboral. El objetivo general se centró en determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de operaciones del cantón Durán de la empresa TÍA S.A. Se aplicó un método inductivo-deductivo, investigación descriptiva-correlacional. La percepción del personal investigado es que existe un nivel de clima organizacional medio y alto; El nivel de desempeño del personal en su mayoría alcanza un nivel medio. Sin embargo, en una de las seis sucursales, registró niveles de desempeño y productividad baja. Con base a estos resultados, fue posible identificar que existe una alta relación entre el clima organizacional de una empresa y el desempeño del personal, resulta necesario realizar evaluaciones constantes al personal, a fin de identificar la existencia de factores que pudieran afectar a su desempeño, y aplicar las medidas necesarias que contribuyan a mejorar el rendimiento individual y general de los empleados.

<sup>1</sup> Estudiante en culminación del proceso de titulación de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Asistente de Auditoría Interna. CARTIMEX S.A.

<sup>2</sup> Estudiante en culminación del proceso de titulación de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Coordinadora de Recursos Humanos. TIA S.A.

<sup>3</sup> Docente – Investigador de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, actualmente desempeña el cargo de Director del Dpto. de Investigación, Docente de la Facultad de Administración. Autor de varios libros y artículos.

## Abstract

This paper studies the work performance of workers in the area of operations of the company TÍA SA, taking into account that, being a supermarket for mass sales, it is not exempt from generating factors that directly and indirectly affect the perception of the work environment. The general objective was to determine the factors that influence the work performance of the employees of the operations department of the Durán canton of the company TÍA S.A. An inductive-deductive method, descriptive-correlational research was applied. The perception of the personnel investigated is that there is a medium and high level of organizational climate; the level of performance of the staff mostly reaches a medium level. However, in one of the six branches, it registered low levels of performance and productivity. Based on these results, it was possible to identify that there is a high relationship between the organizational climate of a company and the performance of the staff, it is necessary to carry out constant evaluations to the staff, in order to identify the existence of factors that could affect its performance, and apply the necessary measures that contribute to improving the individual and general performance of employees.

**Palabras Clave:** Ambiente de trabajo (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept2142>), Calidad de la vida laboral (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept4536>), Responsabilidad social (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept16052>), Estudio del trabajo (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept10145>), Ingeniería de la producción (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept9777>), Organización del trabajo (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept14819>), Gestión del personal (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept680>).

**Key words:** Work environment (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept2142>), Quality of working life (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept4536>), Social responsibility (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept16052>), Work study (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept10145>), Production engineering (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept9777>), Work organization (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept14819>), Personnel management (<http://vocabularies.unesco.org/thesaurus/concept680>).

**Código JEL:** M12, M14, J53, M54

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel de las empresas de distribución masiva de productos varios, tal es el caso de TÍA S.A. que dado a un crecimiento de los mercados, crecimiento geográfico, diversificación de la competencia y demás factores, han incidido a que esta organización a nivel de operaciones incrementa de igual manera la nómina de sus empleados, a fin de lograr desarrollar los procesos de manera más eficiente y oportuna, sin embargo, este incremento de personal también ha significado un desafío adicional atribuido a mantener una correcta gestión, designación y comunicación entre el personal, esto si se toma en cuenta que se requiere el mantener un entorno laboral que incida de forma favorable a la organización.

Según las investigaciones de tesis anteriores el clima organizacional en el área de operaciones de la empresa TÍA S.A. presenta diversos escenarios, los cuales están atribuidos a factores que influyen en la parte administrativa de manera rígida sobre los empleados; a su vez se identifica que muchos colaboradores tienen mucho tiempo dentro de la empresa y no se han desarrollado en otras áreas; se identifican problemas en relación a la comunicación que no se ejecuta de manera apropiada, lo que por consiguiente ha generado imprevistos entre el personal, mandos medios y jefaturas, a su vez, la rotación del personal por el crecimiento constante de la empresa, y la falta de control sobre las actividades alrededor de los establecimientos como tal, repercute a nivel de operaciones en muchas ocasiones logrando que no se genere un adecuado clima organizacional, por ende esto tendría incidencia en el desempeño del personal.

Con base a los problemas que se identifican en los apartados anteriores, el objeto de estudio por lo tanto gira en relación a identificar de manera amplia que factores influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A., para lo cual a su vez, dentro del presente artículo, se presentará con base a los resultados del estudio aplicado, como estos factores a su vez inciden en las actividades que se gestionan desde des esta área de la empresa.

Teniendo claro el problema y el objeto de estudio, se determina que el objetivo general del presente artículo será:

Determinar los factores que influyen en el clima organizacional y tienen incidencia en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A. del Sector de Duran, y a su que contribuya al diseño de un modelo para el mejoramiento del clima organizacional.

En cuanto a los objetivos específicos para cumplir con el objetivo general, se establecen los siguientes:

- Evaluar el clima organizacional actual dentro del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A. para la identificación de su influencia con el desempeño laboral de los empleados.
- Diagnosticar el entorno actual dentro del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A.
- Indagar sobre las actividades y tácticas que se ejecutan desde la administración en otras empresas e industrias para aplicarlas dentro del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A.
- Diseñar un modelo para el mejoramiento del clima organizacional dentro del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A. en beneficio del desempeño de sus colaboradores.

Como parte del presente artículo, se procede a continuación a analizar lo que abarca el clima organizacional, para lo cual se tomarán como referencia a algunos autores a fin de lograr establecer un marco referencial que permita consecuentemente identificar lo que abarca este concepto:

### **1.1 Clima organizacional:**

Desde el punto de vista de Uribe (2014), "El clima organizacional es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen a una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo y, c) influyen en la conducta de los trabajadores". (p. 37)

Con base a lo expuesto por Uribe, el clima organizacional hace particular referencia a la indagación previa de los entornos de trabajo que ofrecen las empresas para sus empleados, teniendo en consideración que varios factores pueden incidir a que la percepción de estos por parte de los empleados sea diverso entre uno y otro, por ello, se ha convertido en un importante recurso el desarrollar diagnósticos internos en las empresas, esto principalmente por las tendencias crecientes a nivel empresarial donde es recomendable mantener satisfechos a los empleados, especialmente a aquellos que contribuyen en gran medida al logro de los objetivos organizacionales, así como marcar un antecedente favorable frente a otras organizaciones competidoras.

De acuerdo Ramos (2012):

Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos (p. 87).

La evaluación del clima organizacional es una técnica utilizada por diversas empresas y organizaciones para identificar la experiencia del personal con relación al ambiente de trabajo, considerando que los factores que se pueden suscitar en el ambiente de trabajo, pueden influir de forma directa en el nivel de satisfacción del personal y consecuentemente en su desempeño individual y general. Debido a los entornos cambiantes que se presentan en las organizaciones, se ha

vuelto cada vez más relevante aplicar instrumentos para realizar las mediciones del clima organizacional y así poder establecer las medidas correctivas o mejoras necesarias que garanticen un buen ambiente de trabajo.

El clima organizacional se compone de las percepciones que los empleados de la misma compañía tienen de su entorno de trabajo. Las percepciones de los empleados se traducen en impresiones, emociones y actitudes individuales y colectivas ante diversas situaciones de trabajo. Por lo tanto, realizar un diagnóstico organizacional puede evitar el mal servicio al cliente, la improductividad, limitar la innovación, una alta tasa de rotación.

## **1.2 Variables.**

Como parte del presente artículo, tomando en consideración el título del mismo, las variables definidas previamente en relación al clima organizacional y desempeño laboral presentan gran importancia a nivel de las organizaciones, dado que a través de estas es posible garantizar mejores resultados por parte de los colaboradores.

### **1.2.1 Independiente:** Clima organizacional

- El eficiente clima organizacional juega un papel muy importante dentro de las empresas, dado a que en relación a la percepción y satisfacción que denoten los colaboradores, repercutirá en los resultados que se obtengan de las actividades internas.

### **1.2.2 Dependiente:** Desempeño laboral.

- El desempeño laboral como consecuencia de una serie de factores, entre esos el clima organizacional que perciban, se traducirá en las actividades asignadas, donde la optimización de los recursos como el tiempo, le significará a la empresa, una eficiencia operativa, de ahí y de otras ventajas adicionales, se identifica la importancia de esta variable.

### 1.2.3 Operacionalización de variable

Tabla 1. Operacionalización de variable - clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
Clima organizacional	<p>“El clima organizacional, o clima organizacional, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros.” (Saracho, 2014).</p>	<p>Hace referencia puntual a como por parte de los empleados de una organización, captan el entorno de trabajo en el que se desenvuelven, lo cual dependerá de factores internos, administrativos y la predisposición y expectativas del empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a resultados.</li> <li>- Estilo de liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Pertenencia y compromiso,</li> <li>- Crecimiento y desarrollo.</li> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Remuneración e incentivos.</li> <li>- Claridad estratégica.</li> </ul>	<p>¿Qué es clima organizacional?            ¿Por qué es la importante el estudio del clima organizacional?            ¿Qué es la evaluación de del clima organizacional?            ¿Cuáles son los principales objetivos de una evaluación del clima organizacional?            ¿Cómo se efectúa la evaluación del clima organizacional?            ¿Qué es la productividad?            ¿Qué es la productividad laboral?</p>	<p>2.2.5. Clima organizacional            2.2.5.1. Definición            2.2.5.2. Evaluación del clima organizacional            2.2.5.3. Productividad            2.2.5.4. Capacitación            2.2.5.5. División del tiempo            2.2.5.6. Incentivos y motivación            2.2.5.6.1. Importancia de los incentivos y motivación            2.2.5.6.2. Teorías de la motivación</p>

## 2. METODOLOGÍA.

Para identificar los factores que influyen en el desempeño laboral del personal de la empresa Tía S.A., se llevó a cabo un proceso sistemático para el levantamiento de la información a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de investigación, que de manera combinada proporcionaron datos relevantes sobre las variables estudiadas y permitieron establecer las conclusiones del caso. En este contexto, la investigación se desarrolló a partir de la aplicación de un método inductivo-deductivo.

En primer lugar, se aplicó el método inductivo de investigación basado en el análisis de situaciones particulares para su posterior generalización, esto considerando que el estudio sobre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados, se desarrolló únicamente sobre el personal que forma parte de las seis sucursales de la empresa Tía S.A. en el cantón Durán. En este caso, si bien las técnicas aplicadas se direccionaron a recabar información sobre los escenarios específicos a los cuales se encuentra expuesto el personal de esta empresa, los resultados que se obtuvieron sugieren factores que pueden presentarse en otras sucursales de la cadena o en otros supermercados del país, por lo tanto da lugar a generalizaciones que podrían servir como referentes para estudios posteriores.

Por otra parte, el método deductivo se aplicó a partir de la revisión de información general expuesta en diversas fuentes de carácter documental o bibliográfico, puesto que en primer lugar se realizó un análisis de los hechos y sus antecedentes desde una perspectiva macro, meso y micro. Así mismo, se realizó un análisis teórico a fin de recabar información desde una perspectiva general que ayude a comprender las implicaciones asociadas con las variables de estudio, tales como el clima organizacional y otros factores que de forma directa o indirecta inciden en el desempeño laboral del personal de una empresa. Cabe destacar que la información general expuesta en los diferentes apartados del estudio, proporcionaron un direccionamiento para la evaluación del problema particular y las causales que lo provocaron.

En cuanto al tipo de estudio, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva correlacional; en el caso de la investigación descriptiva se aplicó para analizar la situación actual con respecto al clima organizacional que existe en las sucursales de la cadena de supermercados Tía S.A. que se encuentran distribuidas en el cantón Durán, así como también sobre el desempeño del personal. Este tipo de estudio permitió recabar información a profundidad sobre los escenarios actuales, los factores que han incidido en que se presenten los hechos estudiados y las percepciones y opiniones de los involucrados; lo que permitió recabar información complementaria necesaria para establecer el diagnóstico general y las conclusiones pertinentes.

Por otra parte, a través de la investigación correlacional fue posible establecer el nivel de relación entre las variables estudiadas, la primera correspondiente a los factores que influyen en el desempeño laboral, particularmente con respecto al clima organizacional; y la segunda en términos del desempeño del personal. En este caso, la clasificación de las variables se realizó de la siguiente forma:

- Variable independiente: Clima organizacional en las sucursales de la cadena de supermercados Tía S.A. del cantón Durán.
- Variable dependiente: Desempeño laboral del personal.

En lo que respecta al enfoque de investigación, se trabajó con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo; en el enfoque cuantitativo se buscó identificar aspectos asociados a la situación actual y la forma en que se desarrolla el clima organizacional en la empresa, mientras que el enfoque cualitativo se presentó a través del levantamiento de datos que posteriormente fueron tabulados y presentados de forma estadística, con su respectivo análisis e interpretación para un mejor entendimiento de los resultados.

La población seleccionada para llevar a cabo la investigación estuvo conformada por dos universos de estudio que se detallan a continuación:

- Se consideró a los jefes de cada sucursal de la cadena de supermercados Tía S.A. del cantón Durán.
- Se consideró a los colaboradores de cada sucursal, es decir un total de 156 trabajadores del área operativa.

Para realizar el levantamiento de la información se aplicaron tres tipos de técnicas de investigación combinadas, tales como la observación, la encuesta y la entrevista. En el caso de la observación, cuyo instrumento aplicado fue la ficha de observación, permitió realizar una evaluación ambiental, la cual representó la oportunidad para recorrer y observar el lugar de trabajo en las seis sucursales de la cadena Tía S.A., para comprender más sobre el entorno en el que trabajan los empleados y los factores físicos en el lugar de trabajo y sus alrededores que respaldan u obstaculizan su desempeño laboral.

La observación directa del entorno laboral a través de una inspección en el lugar de trabajo es una fuente importante de datos. En este contexto, una observación del entorno físico de trabajo permitió identificar una serie de oportunidades para que los empleadores creen acceso y oportunidades para que los empleados practiquen comportamientos saludables, o desalienten comportamientos poco saludables. Al realizar una observación del clima organizacional de las sucursales de la empresa consideradas como objeto de estudio, fue importante reconocer que existen numerosos factores que influyen en el desempeño laboral del personal que pueden examinarse, lo cual tomado en consideración al momento de diseñar la ficha de observación aplicada.

Un componente final de una evaluación ambiental incluye observaciones directas de los empleados en su entorno de trabajo normal sobre sus rutinas normales. Desde esta perspectiva, en el diseño de la ficha de observación se consideraron las siguientes directrices para realizar la observación directa:

- Cómo operan los empleados dentro del entorno físico y social. El equipo puede observar problemas que no se informaron durante las entrevistas porque los empleados están demasiado cerca de sus situaciones.
- Cómo interactúan los trabajadores con los gerentes y entre ellos
- Donde se generan las normas sociales de la organización (por ejemplo, estándares de comportamiento aceptables) y donde existen redes de apoyo social
- El nivel de confianza y el nivel de compromiso de los empleados en la misión organizacional y los procesos de trabajo.

Por otra parte, la encuesta dirigida aplicada a los 156 colaboradores que conforman las seis sucursales permitió identificar la percepción del personal con relación al clima organizacional de la empresa, así como también proporcionó información relevante con relación al desempeño laboral, necesario para establecer conclusiones sobre el problema planteado. En este caso, se aplicó el cuestionario de preguntas como instrumento de investigación, el mismo que estuvo diseñado a base de preguntas cerradas para facilitar su procesamiento.

Finalmente, se aplicó la entrevista a profundidad a los jefes de sucursales de la empresa Tía S.A. en el cantón Durán; en este caso, el instrumento utilizado fue el guion de preguntas elaborado con preguntas abiertas a fin de indagar y obtener información detallada sobre las actividades, técnicas de motivación, tipo de liderazgo y los roles que cumplen dentro de la sucursal; así como también permitió identificar aspectos asociados la forma en que actualmente se presenta el clima organizacional y el desempeño general del personal de cada una de las sucursales.

Cabe destacar que la investigación se realizó de forma presencial, esto implicó que la investigadora acudió al cantón Durán, particularmente a cada una de las seis sucursales de la empresa Tía S.A. analizadas, a fin de realizar el levantamiento de la información mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados. Una vez obtenidos los resultados, se procedió a realizar la tabulación en el caso de las encuestas y la organización y análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y la observación.

### 3. RESULTADOS.

Dentro de este apartado se procedió a presentar los resultados más relevantes en relación a las variables que se establecieron a lo largo del artículo; así como se presenta un resultado cruzado en relación a las variables clima organizacional y desempeño laboral, de esta manera se logró disponer de información mucho más clara, sobre la perspectiva que tienen tanto los jefes de las sucursales y los 156 colaboradores que están dentro de estos establecimientos con respecto al clima organizacional que identifican en la empresa TÍA S.A.

#### 3.1 Variable 1: Clima organizacional.

El clima organizacional según los resultados identificados, reflejó un nivel medio en esta variable, es decir, no se percibe como un clima organizacional negativo que influya drásticamente en el desempeño de los trabajadores de los locales considerados, según lo indicado por los trabajadores encuestados, sin embargo tampoco es un entorno en el que los empleados se sientan completamente a gusto, es decir existe un término medio y muy probablemente mejorable para un mejora desenvolvimiento laboral a nivel general dentro del área de operaciones.



**Figura 1. Reconocimiento y alineación estratégica**

Los resultados a esta pregunta reflejaron que, según el 65% de los encuestados, mantienen un reconocimiento tanto de la misión, visión de la organización a nivel medio, es decir, están al tanto de lo que la empresa busca lograr en cada una de sus áreas, lo que de alguna manera les permite saber sobre lo que se debe realizar para cumplir con cada una de las disposiciones establecidas a nivel interno, que además de ser una mera obligación de trabajo, ser traducirá en mejores resultados para el crecimiento de la empresa y reconocimiento del local. Cabe acotar que a través de los inspectores o responsables de áreas logran sincronizar parte de la optimización de las actividades que se deben cumplir a nivel interno por parte de los empleados.

En lo que respecta al tema de la infraestructura, la misma que juega un rol fundamental para los empleados, según los resultados obtenidos, la infraestructura idónea, es decir la que incita a los empleados a trabajar a gusto, fue calificada con un resultado de 50% y 50%, haciendo referencia a que la perciben mediana y altamente idónea para un idóneo desenvolvimiento en sus jornadas de trabajo.

Dentro de esta dimensión se tomaron en cuenta los aspectos relacionados con la iluminación, ventilación, tamaño de los espacios destinados a determinada actividad en cada uno de los locales, por mencionar algunos de los factores, se dejó en evidencia un índice de satisfacción relevante según los resultados de los empleados, esto si se toma en consideración que por el clima de la ciudad ante ciertas horas y temporadas juega un papel relevante el que este tipo de establecimiento se encuentre a nivel de infraestructura lo más adecuado posible, lo consecuentemente se reflejará en el ánimo y predisposición de los empleadas en horas de trabajo.





**Figura 2. Relaciones laborales**

Según otras de las variables identificadas relacionadas con la organización en el trabajo, permitió determinar que existe un nivel medio desde la percepción de los trabajadores en lo que respecta a si existe una correcta organización en el trabajo, dejando en evidencia que a pesar de no ser extremadamente mal percibido, es posible que se mejoren las acciones estratégicas a la hora de definir las actividades o responsabilidades de cada colaborador. Con base a lo anteriormente expuesto, a su vez reflejó relación con la dimensión de desarrollo del personal y capacitación, en la cual también se identificó necesario la importancia de que se desarrollen capacitaciones constantes para mejorar las competencias de los empleados, así como actualizar conocimientos según lo que empresa como tal demande o soliciten de cada uno de los colabores y personas que mantienen a su cargo en los establecimientos considerados.

En cuanto a las relaciones laborales, los resultados reflejaron un nivel medio, según la perspectiva de los colaboradores si han recibido un trato cordial por parte de los superiores de área (44%), sin embargo las diferencias se perciben entre los colaboradores de vez en cuando al presentar algún desacuerdo dentro de las actividades que se ejecutan específicamente dentro de este departamento, dejando en evidencia la importancia de mejorar de manera significativa este aspecto, a fin de asegurar más que nada, el correcto desempeño laboral de los empleados.



**Figura 3. Liderazgo**

En cuanto al liderazgo, se identificó según 58% con un nivel medio, en lo que respecta a la percepción que tienen los empleados sobre lo que evidencian de sus jefes directos, fue posible determinar que si bien los colaboradores por un tema de respeto mantienen relaciones afables con su jefe de local, lo que permite poder delegar las funciones respectivas a los demás empleados sin recibir alguna respuesta que vaya en contra a lo requerido. Se identifican según los perfiles de los jefes partícipes del estudio entre los empleados, que existen algunos administradores que tratan de mantener una actitud de mando tranquila, ya que consideran que esta manera logran contribuir a que los empleados se sientan más a gusto con sus entornos laborales; de igual manera se identifican determinar que existen jefes cuyo liderazgo se sustenta mucho más ser estricto, dado a que de esta manera es posible separar lo profesional ante cualquier otra actitud de parte de los empleados.

Un aspecto fundamental de destacar en relación al perfil de los jefes de las sucursales consideradas para el levantamiento de la información, donde previamente se identificó según la percepción de los empleados que un buen perfil de un jefe líder deberá abarcar los siguientes aspectos:

- Ser comprometido.
- Iniciativa.
- Optimismo.
- Saber delegar.
- Esfuerzo.
- Optimización de recursos.
- Creatividad.
- Eficiente gestión comunicativa.
- Constante búsqueda al cambio.

Esto consecuentemente se constató con lo que perciben los empleados que trabajan en estos establecimientos.

Los resultados permitieron determinar que no se descarta el que se mejore el liderazgo por parte de los jefes de los locales, con lo cual a su vez se garantice un mayor grado de confianza en materia estratégica para el establecimiento y la empresa, de esta forma consecuentemente se logrará contribuir con la percepción del clima organizacional en los empleados que se tienen a cargo, sin embargo, todo dependerá de cuán eficiente lleven las actividades de liderazgo dentro de esta sucursal.

En lo que respecta a las condiciones materiales, es decir en relación al nivel de ingresos y salarios que reciben los empleados, desde el punto de vista de los jefes de las sucursales, el 74% considera que existen condiciones idóneas en relación al pago de sueldos, si a esto se le agregan ciertos incentivos que se impulsan por local según ciertos objetivos diarios, semanales o mensuales de ventas, los jefes colaboradores consideran que son los adecuados para garantizar a que el personal desde el punto de vista salarial no presente queja alguna, por lo que es importante que se sigan aplicando constantes incentivos para con ello, asegurar de manera sostenida el desarrollo comercial de los empleados.

Con base a los resultados que se expusieron en este apartado en relación a la variable de clima organizacional, es posible determinar que a nivel general con base a los resultados analizados de todas las preguntas, se identifica principalmente un clima organizacional en el que no existe una percepción tan negativa sobre la alineación estratégica, infraestructura, organización de trabajo, desarrollo personal y capacitación, relaciones laborales, entre otras dimensiones, sin embargo, no está demás el que se implementen de manera constante acciones que permitan mejorar mucho más la perspectiva tanto de los empleados como de los colaboradores jefes en las sucursales de Tía con las que se ha trabajado.

A pesar de que no se identifica por lo tanto un clima organizacional en que se generen factores que de una u otra manera influyan negativamente en el correcto desenvolvimiento de los empleados, es necesario que a nivel operativo, se establezcan acciones con las cuales las dimensiones dentro de todo lo que abarca este el clima organizacional, sean mejoradas, solo

de esta manera se logrará incentivar desde la parte administrativa de cada uno de estas sucursales, un mejor desenvolvimiento de todos quiénes conforman estos establecimientos.

### 3.2 Variable 2: Desempeño laboral.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico general sobre el desempeño laboral de los colaboradores de las seis sucursales de la cadena de supermercados Tía S.A. ubicados en el cantón Durán, se procedió a analizar las principales dimensiones que intervienen en el desempeño de los trabajadores desde la perspectiva de los jefes asignados a cada sucursal, a partir de estos resultados posteriormente se realiza una correlación entre ambas variables estudiadas.



**Figura 4. Desempeño laboral del personal de Tía S.A.**

En primer lugar, se consultó a los jefes de cada sucursal de Tía S.A., su percepción sobre el desempeño general de sus colaboradores; considerando que en su rol de supervisores son quienes se encargan de realizar el seguimiento y evaluación del rendimiento de su personal a cargo. En este caso, se identificó según la opinión del 50% de entrevistados que el desempeño general de los trabajadores de las sucursales Tía evaluadas, se encuentra en un nivel medio.

Sin embargo, de las seis sucursales analizadas se identificó que en uno de los locales Tía, se registra un nivel bajo de desempeño laboral, lo cual pone en evidencia la necesidad de analizar a profundidad los escenarios que se presentan en dicho establecimiento a fin de que el jefe encargado pueda establecer las medidas correctivas que le permitan mejorar el rendimiento de su personal.

Por otra parte, los resultados demuestran que únicamente en uno de los seis establecimientos Tía existe un alto desempeño laboral. Esto sugiere que a pesar de que en su mayoría el rendimiento general del personal de las sucursales de esta cadena de supermercados alcanza un nivel de desempeño medio, aún existen aspectos que se deben mejorar en relación al clima organizacional y otros factores de influencia a fin de alcanzar los niveles óptimos de rendimiento esperados.

Uno de los aspectos evaluados para determinar el nivel de desempeño del personal, se basó en el conocimiento del trabajo; en este caso, de acuerdo a lo manifestado por los jefes de cada sucursal muestra que existe un nivel de conocimiento medio (67%) y alto (33%) por parte del

personal sobre sus funciones, políticas internas, procedimientos, entre otros aspectos asociados con el cargo asignado. Si bien estos resultados pueden considerarse como un rango aceptable, aún se evidencia la necesidad por parte de la empresa de proporcionar una mayor instrucción y capacitación al personal a fin de incrementar los niveles de conocimiento sobre el trabajo asignado.

Otra de las dimensiones analizadas se basó en identificar las habilidades del personal en relación a la planificación y la resolución de problemas; en este caso, los resultados evidencian que en su mayoría el personal de las sucursales de la empresa Tía S.A. muestran un nivel medio en relación a estas habilidades, las cuales incluyen la capacidad requerida para planificar y llevar a cabo las acciones y tareas asignadas, la capacidad de respuesta antes posibles imprevistos o conflictos laborales que pudieran presentarse en el desempeño de sus funciones, ya sea a nivel interno o en sus interacciones con los clientes.



**Figura 5. Nivel de productividad**

La productividad, es una de las dimensiones que guarda una estrecha relación con el desempeño laboral, puesto que se mide en relación con la producción y el uso de factores de producción, así como también se puede medir con el trabajo como capital. En este contexto, en el comercio mayorista y minorista, el aumento de las ventas a menudo indica una mayor necesidad de personal; por lo tanto, la relación entre el desempeño laboral y los factores de producción utilizados, los cuales a nivel general reflejaron la productividad del trabajo, misma que se puede utilizar para determinar los beneficios a las unidades organizativas en las sucursales Tía, y en el caso de la productividad del trabajo individual de los empleados para la toma de decisiones sobre el personal.

Desde esta perspectiva, a diferencia de la productividad total, que se basa en la relación entre la producción y todos los factores utilizados (trabajo, capital, material), la productividad laboral que se evaluó a través de las entrevistas realizadas, se presenta como una productividad parcial; es decir, un cambio en la cantidad de producción no se debe necesariamente a un único cambio en el rendimiento laboral, así como también se debe considerar que el aumento de la productividad laboral tampoco es necesariamente convincente y debe considerarse en el contexto de la productividad total y de capital.

Por lo tanto, de acuerdo a las percepciones de los jefes de las sucursales de Tía analizadas, se identificó que en la mayoría de locales (50%) existe un nivel medio de productividad, siendo

únicamente el 33% de establecimientos los que registraron un nivel de productividad alto y el 17% restante presentó un nivel bajo de productividad, lo cual pone en evidencia que de las seis sucursales de esta cadena de supermercados que funciona en el cantón Durán, una muestra falencias internas que se ven reflejadas en el desempeño laboral y las diferentes dimensiones asociadas, así mismo el nivel de desempeño laboral y la productividad derivada del mismo puede comprometer los índices de competitividad del local, siendo un factor negativo para la empresa.

Por otra parte, otra de las dimensiones analizadas se basó en la capacidad que muestran los colaboradores de las sucursales de Tía S.A. de trabajar en equipo. En este contexto, el trabajo en equipo es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral, considerando que la selección de los miembros del equipo también es importante para la pregunta de qué tan bien un equipo trabajará juntos al final. La integración de los miembros más débiles del equipo a menudo mejora su desempeño laboral. En este punto, sin embargo, se necesita precaución: si la diferencia de desempeño entre los miembros individuales del equipo es demasiado grande, el desempeño del grupo se deteriora nuevamente.

Con base a este enfoque, los resultados demostraron que la dimensión del trabajo en equipo en los establecimientos analizados muestra un nivel medio y alto, lo cual representa un aspecto favorable para el rendimiento general del equipo. No obstante, el trabajo en equipo exitoso siempre necesita una nueva cultura de comunicación que reconozca las diferencias y promueva la comprensión mutua, especialmente a través de la apreciación mutua.



**Figura 6. Aptitudes del personal**

Finalmente, se analizó las aptitudes que posee el personal, de lo cual se obtuvo como resultado que en su mayoría el personal operativo muestra un alto nivel de aptitudes para desempeñar las funciones asignadas, un menor porcentaje de jefes consultados indicaron que en su establecimiento se percibe un nivel medio de aptitudes. Las aptitudes incluyen las habilidades en diversas áreas y los conocimientos necesarios para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno laboral, las cuales se ven reflejadas en el clima organizacional.

Las condiciones ambientales incluyen la realización de tareas asignadas, las habilidades de interacción social con supervisores, colegas y clientes que a su vez influye en la capacidad de trabajar en equipo; además de la familiarización con nuevos contenidos de trabajo o cambios

en el flujo de trabajo, siendo estas las dimensiones que de forma directa o indirecta influyeron en el nivel de desempeño laboral del personal.

### **3.3 Correlación entre las variables.**

Analizados los resultados de cada una de las variables del artículo, es posible describir con base a todo lo indagado, que el clima organización dentro de las sucursales de Tía que se consideraron como parte del estudio, es posible determinar que si bien aún existen aspectos que son mejorables para lograr obtener un entorno de trabajo lo más favorable posible, y con base se identificó que el desempeño laboral se mantiene aún bajo los estándares que la empresa demanda, esto principalmente dado a que los jefes encargados de cada uno de los establecimientos tratan de sobrellevar y aplicar lo que han aprendido como parte de la inducción antes de hacerse cargo de una sucursal.

En cuanto al reconocimiento y alineación estratégica, los jefes de los establecimientos han acotado que tratan de impulsar entre el personal que tienen a su cargo, que buscan impulsar previamente todas las actividades o responsabilidades que deberán cumplir como parte del trabajo para el cual han sido contratados, por ello, los resultados sobre el conocimiento del trabajo reflejó un nivel medio, por lo que se requiere que se apliquen mejores estrategias para alinear a todo el personal a lo que busca la empresa en cada uno de las tareas asignadas en los establecimientos.

## **4. DISCUSIÓN.**

En términos económicos, el desempeño laboral es el resultado de un esfuerzo decidido por parte de las personas en relación con el uso de recursos por unidad de tiempo con una cierta calidad de trabajo. En este caso, el trabajo humano está influenciado por una variedad de factores influyentes, algunos de los cuales son interdependientes. En particular, la planificación del desempeño y el clima organizacional, así como la disposición a realizar las mejoras necesarias para mejorar estas condiciones de trabajo dentro de una empresa.

El desempeño laboral del personal de las seis sucursales de Tía S.A. que se encuentran distribuidas en el cantón Durán es medio, considerando las diferentes dimensiones analizadas que influyen sobre esta variable, tales como: el nivel de conocimiento del personal sobre el trabajo asignado, es decir sobre las funciones, tareas, actividades y procedimientos que deben seguir para el desempeño de su trabajo, quienes mostraron un nivel medio en esta categoría; así mismo, el nivel de planificación y solución de problemas, la capacidad de trabajo en equipo, las aptitudes y la productividad reflejaron un nivel medio y alto, lo cual se percibe como resultados positivos para la empresa.

Sin embargo, dentro de estos resultados se evidencia que existe una de las seis sucursales que muestra un nivel bajo de desempeño lo cual a su vez se refleja en un nivel bajo de productividad, siendo un factor negativo para la empresa puesto que estos resultados negativos influyen en la competitividad de esta sucursal, así como también en el rendimiento económico. Por lo tanto, se recomienda a los directivos y encargados de este establecimiento, realizar una evaluación a profundidad sobre los factores que provocaron estos niveles bajos de desempeño y productividad, de modo que puedan aplicar medidas correctivas de forma oportuna.

En este contexto, uno de los factores que influyen de forma directa en el desempeño laboral se basa en el clima organizacional, el cual según las encuestas realizadas al personal de las sucursales se muestra en su mayoría en un nivel medio y alto, es decir en no presenta mayores deficiencias en sus dimensiones analizadas, lo cual se percibe como un aspecto positivo. No obstante, se identificó un menor porcentaje de trabajadores (10%) que califican el clima organizacional de la empresa en un nivel bajo, esta percepción puede influir en su nivel de satisfacción y consecuentemente en el desempeño de estos trabajadores.

Debido a la destacada importancia del factor trabajo en los servicios prestados personalmente, la medición del desempeño laboral adquiere una mayor relevancia. Los resultados de la

medición del desempeño laboral pueden evaluarse a lo largo del tiempo, en comparación con otros factores relacionados como el clima organizacional y en una escala específica de productividad parcial y general.

Además del clima organizacional y la satisfacción del personal como un concepto básico de recursos humanos, los determinantes del desempeño laboral están marcados en la forma de capacidad y aptitudes del personal para realizar el trabajo asignado (condiciones físicas y mentales innatas), desempeño (resultados del aprendizaje individual) y disposición para desempeñarse (prerrequisitos motivacionales).

Así mismo, además de estos determinantes relacionados con la persona, el resultado del trabajo también depende de factores situacionales como las regulaciones de organización del trabajo y las conveniencias ergonómicas en el diseño del lugar de trabajo., el entorno de trabajo y la tecnología del movimiento, así como un motivo congruente, adaptado al diseño de incentivos proporcionados por la empresa.

Este modelo simple de pensamiento y análisis personal muestra una primera visión marcada por dos dimensiones generales; por un lado, las razones del rendimiento insuficiente del personal pueden ser el resultado de sus capacidades y habilidades limitadas y/o la falta de motivación (motivación) por parte de sus superiores. Por otro lado, los factores ambientales pueden afectar o incluso impedir el desempeño de las personas, a pesar de que estos últimos cuentan con las habilidades requeridas y una disposición fundamental para desempeñarse eficientemente en la empresa.

Por el contrario, si se debe influir en el desempeño de los humanos, entonces sus habilidades se pueden profundizar o ampliar, su disposición a contrarrestar los factores ambientales inhibidores y potenciar los factores ambientales beneficiosos generados. En este caso, a pesar de que en términos generales los resultados obtenidos en relación al clima organizacional y el desempeño laboral se muestran en niveles positivos (medio), se considera adecuado implementar estrategias que les permitan a dichas sucursales alcanzar un mejor rendimiento en términos de desempeño y productividad.

## **5. Conclusiones.**

Con base a toda la información que se logró recabar a lo largo del presente artículo, es posible determinar según los resultados de las encuestas aplicadas, se concluye que el clima organizacional dentro de los establecimientos de Tía S.A. presentan un clima organizacional idóneo para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores, sin embargo, no se descartan el que se implementen mejoras con la finalidad de otorgarles al personal, un entorno de trabajo mucho más satisfactorio, con lo cual a su vez se logre obtener un mejor desempeño laboral en todas las actividades que se demanden a nivel de cada una de las sucursales, esto, teniendo en cuenta que según el tamaño de estos establecimientos, las actividades varían una de otra.

Es evidente que ante entornos y factores propios de un ambiente de trabajo, existan aspectos que tiendan a influir en el buen desenvolvimiento de los empleados, precisamente aspectos como el trato y las relaciones con los compañeros y jefes de las sucursales, el nivel de incentivo, las oportunidades de crecimiento, la comunicación, la infraestructura, por mencionar algunas definitivamente tienden a influir en las actividades diarias, quizá no de forma inmediata, sino que además se acumulan percepciones desfavorables.

Es importante el rol de los jefes de los establecimientos de empresas como Tía S.A., mucho más teniendo en consideración los niveles de estrés que se suelen generar por las responsabilidades delegadas, por ello, el clima organizacional también dependerá de cómo cada persona encargada o administrador de las sucursales motiven y gestionen las actividades a desarrollarse por los empleados; El conocimiento de los perfiles de cada trabajador también resulta esencial para el buen desempeño y manejo de las comunicaciones a nivel interno, con

lo cual se despejen entornos densos o pesados en el trabajo, dando paso un climas laborales mucho más empáticos sin perder la línea de respeto que se debe mantener entre todos.

### **Referencias Bibliográficas**

Marín, S., & Paz, A. (2014). *Clima organizacional de las IPS Universidad Autónoma de Manizales*.

Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*.

Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Saracho, E. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional*. Madrid: Editorial Académica Española.

Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.:

Editorial El Manual Moderno.