

VOL. 2 N° 3 JUL-DIC 2022



VOL. 2 N° 3 JUL-DIC 2022



EDITOR



MsC. Aldo Abel Mercado Gutiérrez (Bolivia)

Universidad Privada Domingo Savio (Potosí)

pt.aldo.mercado.g@upds.net.bo

<https://orcid.org/0000-0001-8610-1950>

CONSEJO EDITORIAL



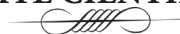
MBA. Luis Alberto Monthiel Tapia (Bolivia)

Universidad Simón I. Patiño

luis.monthiel@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9604-4311>

COMITÉ CIENTÍFICO



Dr. José Andrés Cortés Valiente (España / Ecuador)

Instituto Tecnológico Universitario Cordillera

joseandrescortes@hotmail.es

<https://orcid.org/0000-0003-2954-6034>

Dra. Graciela Enríquez Guadarrama (Mexico)

Universidad Nacional Autónoma de México

guadarrama3@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1329-0513>

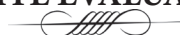
Dra. Sandra Alvear Vega (Chile)

Universidad de Talca

salvear@utalca.cl

<https://orcid.org/0000-0002-2249-0720>

COMITÉ EVALUADOR



Msc. Reinier Hollander Sanhueza (Chile)

Universidad Del Bio-Bio

rholland@ubiobio.cl

<https://orcid.org/0000-0002-1569-2076>

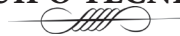
Mag. John Alexander Campuzano Vásquez (Ecuador)

Universidad Técnica de Machala

jcampuzanov@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3901-3197>

EQUIPO TÉCNICO



Corrector de estilo: Zaida García

Diseñador (a): Lic. Danissa Colmenares

Diagramador (a): Lic. Antony Parra

Soporte Técnico: Lic. Lian Machado

Enfoque y alcance

IMPULSO: Revista de Administración, nace en el año 2022 con el respaldo de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí), es una revista semestral (enero-junio y julio-diciembre) dirigida a la comunidad académica e investigadores en ciencias administrativas. Su propósito es contribuir al progreso del conocimiento en las disciplinas del campo de la economía de empresas, contabilidad y administración de organizaciones, recursos humanos, tecnologías de la información, entre otros tópicos propios del ámbito de estudio. Arbitrada por pares bajo el sistema de doble ciego, la revista publica artículos originales de investigación en idioma español.

Es una revista está dedicada a contribuir con publicaciones del conocimiento científico que generen o impulsen el desarrollo educativo y profesional, en el campo de las ciencias administrativas, a nivel nacional e internacional. Ésta pretende difundir estudios novedosos que despierten el interés de otros investigadores para nuevos proyectos científicos.

Políticas de sección

Artículos de Investigación: Bajo este rubro, los trabajos deberán contemplar criterios como el diseño pertinente de la investigación, la congruencia teórica y metodológica, el rigor en el manejo de la información y los métodos, la veracidad de los hallazgos o de los resultados, la discusión de resultados, conclusiones, limitaciones del estudio y, en su caso, prospectiva.

Artículos de revisión.

El artículo de revisión se trata de un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto. Es un tipo de artículo científico que sin ser original recopila la información más relevante de un tema específico. Su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva. Debe describir la metodología que se empleará para el análisis o sistematización de la información, criterios de inclusión y exclusión, entre otras.

Reseña de libros: Reseñas de obras en que se comenten publicaciones recientes, es decir, que no tengan más de 5 años de antigüedad, que sean relevantes de las ciencias administrativas. La estructura de presentación es libre. Estos escritos son sometidos al Comité Editorial, que decide sobre su publicación. Deben tener una extensión entre 1.500 y 2.500 palabras.

Proceso de evaluación por pares

La filosofía de la revista y su política académica configuran el proceso de evaluación formativo. Por tal motivo, los revisores contribuyen con recomendaciones y observaciones para la mejora, de ser necesario, del artículo. El método doble ciego implica confidencialidad y anonimato en el proceso de arbitraje.

El dictamen de los árbitros puede ser:

- Aprobación
- Aprobado sujeto a modificaciones
- No aprobado.

El tiempo promedio desde la recepción del texto hasta su aceptación es de 16 semanas.

La recepción de artículos no implica obligación de publicarlos.

Solo se publican los artículos en los que la aprobación de los árbitros sea unánime. Del mismo modo, cuando la calificación de no aprobado sea unánime, se informa al autor, que queda en libertad de presentar su artículo a otra publicación. Cuando uno de los dos pares asignados para la revisión del artículo no aprueba su publicación, se escogerá un tercer evaluador para tomar una decisión final de publicación.

Política de acceso abierto

IMPULSO: Revista de Administración, fomenta el intercambio del conocimiento global y apoya el acceso abierto. Los autores podrán llevar a cabo el archivo de sus trabajos por iniciativa propia a través de repositorios institucionales, colectivos o temáticos.

Se acoge a una licencia Creative Commons (CC) de Atribución – No comercial – Compartir igual, 4.0 Internacional: “El material creado puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original”.

Para más información: <https://co.creativecommons.org/tipos-de-licencias/>. Las licencias CC se basan en el principio de la libertad creativa con fines académicos.

Autoarchivo

Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de almacenamiento distribuido de datos entre las bibliotecas participantes y permite la creación de archivos permanentes en la revista con fines de conservación y restauración. Además, se deposita en el repositorio institucional de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí), con su consentimiento y aprobación.

Ética de publicación y buenas prácticas

La revista rebate activamente el plagio y las prácticas de publicación fraudulentas. Para ello, presenta la declaratoria de ética editorial que se fundamenta en los principios establecidas por el Committee On Publication Ethics (COPE) Véase: <https://publicationethics.org/>

Responsabilidades del comité editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es definida y dado a conocer por el Comité editorial con el fin de que los autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación. El Comité editorial está siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación.

Responsabilidades del editor

El editor es la figura responsable por todo lo publicado en la revista, se esfuerza por satisfacer las necesidades de los lectores y autores; por mejorar continuamente la revista; por asegurar la calidad del material que publica. Por otra parte, el editor publicará aclaraciones, retractaciones y disculpas cuando sea necesario.

La decisión del editor de aceptar o rechazar un texto para su publicación estará basada únicamente en la importancia del artículo, la originalidad, la claridad y la pertinencia que éste represente para la revista. El editor garantiza la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los revisores la identidad de los autores. Tampoco podrá revelar la identidad de los revisores en ningún momento.

El editor participa formalmente al autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del dictamen.

El editor valora los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los autores.

Ni el editor ni algún miembro del equipo editorial podrán divulgar información sobre un manuscrito enviado a cualquier persona que no sea el autor correspondiente o a los revisores.

Responsabilidades de los autores

Los autores deben garantizar que sus manuscritos son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética. Además, deben garantizar que sus trabajos no han sido previamente publicados o que no están siendo considerados en otra publicación.

Para la publicación de sus trabajos, los autores deben seguir rigurosamente las normas de publicación para autores definidas en el sitio web y en la versión impresa de la revista.

Los autores enviarán el manuscrito a la revista de acuerdo con las normas de publicación de artículo de investigación.

Se deben reconocer las fuentes adecuadamente. Los autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza del trabajo presentado.

La autoría debe limitarse a aquellos que han hecho una contribución significativa a la concepción, diseño, ejecución o interpretación del estudio. Todos aquellos que han hecho contribuciones significativas deben aparecer como co-autores. El o los autores principales deben asegurar que todos los co-autores se incluyen en el artículo, y que todos han visto y aprobado la versión final del documento y han acordado su presentación para su publicación desde el principio del proceso.

Todos los autores deben revelar en su manuscrito cualquier conflicto financiero o de otro tipo que pudiera influir en los resultados o interpretación de su manuscrito. Todas las fuentes de apoyo financiero para el proyecto deben ser revelados.

Cuando un autor descubre un error o inexactitud significativa en su obra publicada, es su obligación notificar de inmediato al director de la revista o al coordinador editorial y cooperar con ellos para retractarse o corregir el artículo.

Responsabilidades de los revisores

Los revisores se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de los artículos. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con los manuscritos que evalúan.

Los revisores no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses.

Lo antes expuesto indica que IMPULSO: Revista de Administración se adhiere a estándares éticos. Con el propósito de orientar a los autores, revisores y editores en el desempeño de sus funciones.

Frecuencia de publicación

IMPULSO: Revista de Administración se publica semestralmente (2 veces al año):

Enero – junio

Julio- diciembre

Exigencia de originalidad

Los autores deben garantizar que la información de su escrito es veraz, original e inédita, y contienen toda la evidencia que soporta los datos y análisis presentados en el documento. Además, se debe garantizar tengan aportes significativos y que estos no estén postulador a ser publicados en otras revistas ni en ningún otro medio de difusión de contenidos académicos. Este artículo no debe infringir derechos de autor o de propiedad con alguna persona o entidad.

Protocolos de Interoperabilidad

La política de acceso abierto de IMPULSO: Revista de Administración, permite el aprovechamiento de los metadatos, textos completos y archivos de los artículos publicados a través de la plataforma de Open Journal Systems. Esta cuenta con la implementación del protocolo OAI-PMH para la recolección de metadatos, disponible en la URL <https://pordefinir.ojo/oai>

Derechos de autor

El autor mantiene el control sobre la explotación y uso de su obra. En tal sentido no se afecta de lleno su archivo en repositorios institucionales y temáticos, e incluso la publicación en su propia web. Por tanto, desde el momento de su publicación la editorial consiente archivar en la web personal del autor o repositorio institucional o cualquier repositorio designado por los organismos financiadores a petición de dichas entidades o como resultado de un convenio legal; las siguientes versiones del documento:

- **Versión presentada:** Obra que debe cumplir con las normas de presentación, estructura, citación y referencias de la revista para proceder a escoger y asignar a cada artículo los revisores externos a la revista y especialistas en la temática del original. Ellos evaluarán la calidad, pertinencia y aspectos éticos del documento con el objeto de registrar sus observaciones y así lograr una mejora para el mismo. El proceso de revisión será llevado a cabo bajo la modalidad de doble ciego, conservando el anonimato durante todo el proceso tanto para los autores como para los revisores. Aquí se determinará si se aprueba con o sin observaciones o se rechaza el artículo para su publicación.

- **Versión aceptada:** se refiere a la versión corregida y aceptada definitivamente para publicación. La misma pasa a la fase de corrección de estilo. Las modificaciones editoriales se hacen para mejorar la redacción, ortotipográficos y evitar errores gramaticales

- **Versión publicada:** se refiere a la versión final que se difunde a través del sistema OJS.

Se insta al reconocimiento y referencia de la editorial. Se recomienda incluir el DOI (Digital Object Identifier).

Antiplagio

Además de las evaluaciones de metodología y redacción, **IMPULSO: Revista de Administración** verifica cuidadosamente, con el rigor que amerita el código ético del Comité de Ética de Publicaciones (COPE) que, los trabajos sean de la autoría del solicitante o investigador, y además de eso, que no haya sido publicado antes en otra editorial o medio electrónico. La revisión se efectúa por medio de sistemas informáticos capaces de detectar si existe plagio o autoplagio. Es motivo de rechazo de publicación, si el autor incurre en estos actos irrespetuosos al derecho de autor.

Visibilidad y financiamiento

La misión de **IMPULSO: Revista de Administración** es publicar resultados de investigaciones que cooperen al desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, nivel nacional e internacional, sin ningún cargo económico por visualización o descarga de información a través de nuestra página web. El financiamiento está a cargo de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí).

TABLA DE CONTENIDO

9 Editorial

INVESTIGACIONES

- 11 Gestión de la calidad y optimización a través de NB/ISO 9001:2015: Retos para la empresa TECFUCCA.
Quality management and optimization through NB/ISO 9001:2015: Challenges for the company TECFUCCA.

Erica Roseth Rodriguez Verbo

- 23 El salario emocional y la satisfacción laboral.
Emotional salary and job satisfaction.

Bach. Luz Mariela Rodríguez Quispe y Dr. Nicolas Edgar Roque Barrios

- 36 Logística inversa en empresas de comercialización de productos masivos. Caso Industrias Venado S.A

Reverse logistics in mass product marketing companies. Industrias Venado S.A Case

Marco Antonio Paco Vargas

- 50 El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo
Onboarding and its relationship with the work performance of employees of companies that sell consumer products

Yuri V. Ulloa Romero y Edgar Olivares Alvarez

- 66 Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020.
Level of work environment in the company Perú Forus S.A., Lima, 2020.

Nestor Eulogio Ortiz Llancari Felix y Juan Carlos Peralta Zeña

- 81 Clima organizacional en los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL
Cajamarca, Perú 2020
*Organizational climate in the workers of the company RICSAM Ingenieros SRL
Cajamarca, Peru 2020*

Rubén Fernando Quispe Terán y Ener Riojas Huamán

95

Currículo de autores

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización, que influye en la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo y su nivel de satisfacción. Por otro lado, el desempeño laboral se refiere a la capacidad de los empleados para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente, logrando los objetivos de la organización. Un clima organizacional positivo puede tener un impacto muy beneficioso en el desempeño laboral. Cuando los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados en su trabajo, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.

En este sentido, el clima laboral puede ser positivo o negativo, y puede tener un impacto significativo en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados. Un clima laboral positivo se caracteriza por un ambiente de trabajo saludable, en el que los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados en su trabajo. Se fomenta la comunicación abierta y la colaboración, y se promueve un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo. Un clima laboral negativo se caracteriza por un ambiente de trabajo tóxico, en el que los empleados se sienten desmotivados, desvalorizados y descomprometidos con su trabajo. Puede haber falta de comunicación, conflictos entre los empleados y problemas de liderazgo. Esto puede llevar a una disminución en la calidad del trabajo y en la productividad, así como a una alta rotación de personal.

Es importante que las organizaciones presten atención al clima laboral y trabajen en fomentar un ambiente de trabajo saludable y positivo. Esto puede incluir la promoción de una comunicación abierta y transparente, la creación de oportunidades de desarrollo y crecimiento para los empleados, la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo, y la implementación de políticas y prácticas que fomenten la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Por ello, el Volumen 2 – Numero 3 de Impulso, Revista de Administración, busca difundir investigaciones relacionados al clima organizacional en los trabajadores, el onboarding y su relación con el desempeño laboral, el salario emocional y la satisfacción laboral, entre otros. El clima laboral es muy importante porque tiene un impacto significativo en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados. Al fomentar un ambiente de trabajo saludable y positivo, las

organizaciones pueden lograr varios beneficios, entre ellos:

Aumento de la satisfacción laboral: Un clima laboral positivo puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados al fomentar un ambiente de trabajo saludable, en el que los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados en su trabajo.

Mejora del compromiso laboral: Un clima laboral positivo puede aumentar el compromiso laboral de los empleados al fomentar un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la organización.

Aumento de la productividad: Un clima laboral positivo puede aumentar la productividad al promover la colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, y al fomentar un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.

Reducción del absentismo y la rotación de personal: Un clima laboral positivo puede reducir el absentismo y la rotación de personal al aumentar la satisfacción laboral y el compromiso laboral de los empleados, lo que puede llevar a una mayor retención de talentos en la organización.

Mejora de la imagen de la organización: Un clima laboral positivo puede mejorar la imagen de la organización al ser percibida como un empleador atractivo y comprometido con el bienestar de sus empleados.

En definitiva, es importante porque tiene un impacto significativo en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que a su vez puede beneficiar a la organización en términos de retención de talentos, productividad y reputación.

Gestión de la calidad y optimización a través de NB/ISO 9001:2015: Retos para la empresa TECFUCCA

*Quality management and optimization through NB/ISO 9001:2015: Challenges for the
company TECFUCCA.*

**Gestão e otimização da qualidade através da NB/ISO 9001:2015: Desafios para a empresa
TECFUCCA**

Erica Roseth Rodriguez Verbo

ericarov@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7545-1274>

Profesional independiente, La Paz - Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.11>

Recibido 02 de marzo 2022 / Arbitrado el 11 de abril 2022 / Aceptado el 30 de mayo 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

Para la administración de empresas productivas metalúrgicas es importante desarrollar procesos de gestión de la calidad y brinda solvencia en el mercado minero metalúrgico y su proyección. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo Diseñar un sistema de gestión de la calidad con la aplicación de la norma NB/ISO 9001:2015 para optimizar los procesos productivos en la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos "TECFUCCA SRL" de la ciudad de Potosí. Para lograrlo se planteó una investigación de tipo descriptiva con paradigma mixto, a través de un cuestionario, entrevista semiestructurada y guía de observación. Estos instrumentos fueron aplicados a empleados y gerentes; así como la observación de los procesos en la empresa objeto de estudio. Los resultados arrojaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, ni manual de gestión de la calidad. Para ello se diseñó una propuesta en base a los lineamientos de la norma NB/ISO 9001:2015, esto contempla: Manual de Gestión de la Calidad; Manual de Procedimientos; Manual de Funciones y Presupuesto de Implementación.

Palabras clave: Gestión de la calidad, norma NB/ISO 9001:2015

ABSTRACT

For the administration of productive metallurgical companies it is important to develop quality management processes and provide solvency in the metallurgical mining market and its projection. In this sense, the objective of this research is to design a quality management system with the application of the NB/ISO 9001:2015 standard to optimize the production processes in the company Technology in Fundición Careaga Campos "TECFUCCA SRL" in the city of Potosí. To achieve this, a descriptive research with mixed paradigm was proposed, through a questionnaire, a semi-structured interview and an observation guide. These instruments were applied to employees and managers; as well as the observation of the processes in the company under study. The results showed that the company does not have an adequate organizational structure or a quality management manual. For this purpose, a proposal was designed based on the guidelines of the NB/ISO 9001:2015 standard, this contemplates: Quality Management Manual; Procedures Manual; Functions Manual and Implementation Budget.

Keywords: Marketing; Quality management, standard NB/ISO 9001:2015

RESUMO

Para a administração das empresas metalúrgicas produtivas, é importante desenvolver processos de gestão da qualidade e proporcionar solvência no mercado de mineração metalúrgica e sua projeção. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é projetar um sistema de gestão da qualidade com a aplicação da norma NB/ISO 9001:2015 para otimizar os processos de produção na empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos “TECFUCCA SRL” na cidade de Potosi. Para tal, foi proposta uma investigação descritiva de paradigma misto, através de questionário, entrevista semi-estruturada e guião de observação. Esses instrumentos foram aplicados a funcionários e gerentes; bem como a observação dos processos na empresa em estudo. Os resultados mostraram que a empresa não possui uma estrutura organizacional adequada, nem um manual de gestão da qualidade. Para isso, foi elaborada uma proposta com base nas diretrizes da norma NB/ISO 9001:2015, que inclui: Manual de Gestão da Qualidade; Manual de Procedimentos; Manual de Funções e Orçamento de Execução.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, norma NB/ISO 9001:2015

INTRODUCCIÓN

La empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos TECFUCCA SRL, dedicada al rubro de la fundición para la fabricación de repuestos para el sector minero de la ciudad de Potosí, se encuentra consolidada en el mercado interno del municipio. Establece dentro de su proceso productivo, las siguientes etapas: Diseño e ingeniería, Modelado, Moldeo, Fusión, Desplome, Limpieza y corte, Tratamiento térmico, Control de Calidad y Almacén.

Por otra parte, dentro de los procesos de gestión administrativa, financiera y técnica de la empresa se presentan falencias, que no permiten la gestión de la calidad en la empresa. Entre las cuales destaca: a.- No se cumple la misión y visión de la empresa, la cual está dirigida a la generación de procesos con gestión de la calidad, para llegar a ser líderes en la producción de productos fundidos en diferentes metales; b.- Se tiene una ausencia de objetivos y metas en la empresa, esto no permite articular procesos con calidad; c.- Falta de programación de mantenimiento continuo de equipos; d.- Inexistencia de jefes de sección en cada una de las etapas de producción, entre otros. En este sentido, es preciso la generación de un sistema de gestión de la calidad, que le permita a la empresa consolidar acciones y procesos adecuados, orientados a la satisfacción del cliente y también la expansión de su cartera de clientes, considerando los criterios de la NB/ISO 9001:2015.

Es por ello, que la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión de la calidad con la aplicación de la norma NB/ISO 9001:2015 para optimizar los procesos productivos en la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos "TECFUCCA SRL" de la ciudad de Potosí. De esta manera, el presente trabajo busca consolidar un sistema de gestión de la calidad que permita la gestión de procesos integrales y garantice a la empresa un desarrollo exitoso de sus procesos de producción; así como mejorar su incidencia en el mercado, con productos de calidad y certificados. Para ello, debe desarrollar procesos certificados que muestren calidad en sus procesos a través de

los productos que oferta.

Para esta investigación, fue necesario desarrollar el concepto de calidad, el cual es un término que se emplea para designar categorías que reflejen el valor de los productos y servicios ofertados (Rosental, 1981). En otras palabras, la calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacer los requerimientos del usuario.

Otros autores como Cuatrecasas (2010) definen la calidad como la serie de requerimientos, funciones y especificaciones que debe cumplir el producto o servicio para lo cual fue diseñado y deberá ajustarse a los consumidores o clientes. Bajo esta perspectiva, el autor establece que la competitividad dentro de la calidad deberá exigir una velocidad de producción que genere bajos costos y gran seguridad en el producto o servicio. Asimismo, Feigenbaum (citado por Escrig y Salvador, 2022) señala que la calidad se demuestra en cuanto a las condiciones del uso real comparado con el precio de venta del producto, junto con el valor de su fabricación y otras condiciones.

A principios del siglo XX, la calidad vista desde los procesos industriales se asumió como una confluencia entre los aspectos gerenciales, estadísticos y tecnológicos en los negocios; junto con la planificación, control y mejora de los productos, este proceso se le conocería posteriormente como control de calidad (Gryna et al., 2007). En 1946, hubo un gran avance en esta área gracias a la unión de las organizaciones: International Federation of the National Standardizing Associations y United Nations' Standards Coordinating Committee, quienes formaron la Organización Internacional para la Estandarización (conocida como ISO, siglas en inglés) (ISO, 1997).

Por ello, fue muy importante para la investigación delimitar las características que enmarcan la gestión de la calidad. Según Zeithaml et al. (1996), esta representa a un enfoque corporativo sistemático donde el factor central es el satisfacer y/o exceder las expectativas de los clientes. Los investigadores también afirman que la gestión de la

calidad debe ayudar a reducir significativamente los costos que resultan de la mala calidad, al conformar un nuevo sistema de gerencia y cultura corporativa. Por su parte, Ríos (2009) señala que la gestión de la calidad es un proceso oportuno y adecuado de valor agregado, el cual promueve y ejecuta las políticas de calidad en forma permanente.

Como consecuencia, la gestión tiene el objetivo de orientar los productos hacia los niveles esperados y elevarlos para obtener y mantener la calidad. En este orden de ideas, se necesita ajustar las actividades de acuerdo a las necesidades y exigencias del público usuario o cliente con el fin de mejorar los estándares. Una vez creadas las políticas de gestión, el rol de esta área consistirá en procurar que se observen los nuevos estándares, bajo un esquema de mejoramiento continuo (Ríos, 2009).

Igualmente, para lograr la gestión de la calidad total, se considera que se debe seguir ampliando sus objetivos en todos los departamentos de la empresa. Sin embargo, el proceso de gestión también debe iniciar desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva ética de la gerencia en la empresa. Además, gracias a este proceso, la calidad deja de tener un coste, convirtiéndose en un modo de gestión que permite la reducción de costes y el aumento de beneficios (Cuatrecasas, 2010).

En tal sentido, es necesario destacar dos investigaciones claves en materia de gestión de la calidad, la primera es el trabajo de Jurán (1990) quien logró entender la calidad como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como retrasos en la entrega, fallas durante la prestación de servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas. La segunda es la investigación de Crosby (1994), quien señala que la calidad se refiere al cumplimiento de requerimientos, teniendo en cuenta la prevención como sistema, donde el estándar es la condición de cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. El autor incluyó la dimensión humana a la gestión de la calidad, siento un aporte significativo.

De acuerdo a las necesidades de la presente

investigación, se establecieron las características de la gestión por procesos. Este enfoque concibe que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. Por lo cual, se reconoce que todo el trabajo dentro de la organización se ejerce con el propósito de conseguir algún objetivo y este se logra más eficazmente cuanto los recursos y las actividades se trabajan desde la perspectiva de los procesos. Sin embargo, esto implica que las empresas deberán mantener una visión “transversal” del proceso, diseñando las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), de forma orgánica en la organización (Mallar, 2010).

Por otro lado, la gestión por procesos constituye una mejora en el desempeño organizacional de producción o servicios ya existentes. De esta forma, la gestión resulta ser clave en el desempeño profesional, la proyección y gestión empresarial que conecta constantemente la visión, objetivos, planes de acción e indicadores con los procesos esenciales de la organización (Mallar, 2010).

Por otra parte, investigadores como León et al. (2018) han señalado que se debe incorporar sistemas para el éxito de la gestión de la calidad. Al respecto destacan la importancia de la implementación de un sistema de gestión, conocido como el ciclo de Deming, el cual establece que una estrategia de mejora continua de la calidad resuelve los inconvenientes en cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar. Asimismo, el uso de estos procedimientos ha logrado que figuras políticas, en diferentes países en desarrollo, se percaten que los mismos pueden ayudar a la calidad en medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional como estrategias nacionales (León et al., 2018).

De acuerdo a González y González (2008), los sistemas de calidad no solamente representan un sistema de prevención, sino que constituyen una herramienta que apoya cualquier organización en cuanto a la planificación, ejecución y control de todas las actividades necesarias para lograr sus objetivos. De esta forma, los investigadores proponen que dentro de un sistema de gestión hay una serie de elementos que ayudan a consolidar la eficiencia de las organizaciones. Que lo pueden

emplear en el desarrollo de las políticas de calidad documentada, el rastreo y ejecución de los procesos, los documentos necesarios en cuanto a la planificación y el control de toda la información analizada en este sistema.

En los sistemas de gestión, la calidad se ve afectada por el reforzamiento de la formación y consolidación del valor humano. Esto conlleva a que se genere una satisfacción por la buena ejecución de la obra, más allá de un conjunto de técnicas y procedimientos que los directivos aplican para comprobar si el trabajo lo han hecho bien. Sin embargo, la implementación de los sistemas de gestión de la calidad ha encontrado muchas dificultades; uno de los inconvenientes más relevantes son los elevados costos de la implementación, pero, diferentes investigadores han llegado a la conclusión que, en cuanto a la eficiencia y la disminución de errores, los costos disminuyen usando estos modelos. (León et al., 2018)

Debido a estas razones, León et al. (2018) continúan apoyando la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, gracias a sus beneficios. El primero de estos beneficios se halla en la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios. Igualmente, brinda oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordar los riesgos y oportunidades asociadas con el contexto y los objetivos; y la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Asimismo, los sistemas de gestión de la calidad usan modelos como herramientas para lograr los objetivos de las empresas. De acuerdo a Camisón et al. (2006), un modelo de gestión de la calidad se crea como un referente e instrumento eficaz dentro del proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece. De esta manera, los autores afirman que el modelo favorece el entendimiento entre las dimensiones más relevantes de una organización, manteniendo varios criterios de comparación con otras organizaciones y el

intercambio de experiencias.

Por otro lado, estos modelos de gestión tienen numerosos usos que influyen constantemente en los procesos de pruebas y obtención de la calidad. Primeramente, Camisón et al. (2006) argumentan que estas herramientas evitan tener que crear indicadores gracias a su previa definición dentro del modelo. Entre otros aspectos, los modelos de gestión dan la posibilidad de disponer de un marco conceptual completo, establecer una serie de objetivos universales para la empresa, proponer una organización coherente en cuanto a las actividades de mejora y medir el progreso en base a los mismos criterios a lo largo del tiempo.

Dentro de este orden de ideas, el primer tipo de modelo de gestión de la calidad que se desarrolló fue la Gestión de Calidad Total (GCT/TQM). De acuerdo a Camisón et al (2006), este tipo de gestión surgió gracias a la European Foundation for Quality Management en el marco de la definición de criterios en el European Quality Award. Gracias a estas acciones, se crearon dos modelos: el primero en Estados Unidos y se conoce como el modelo Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence y el segundo desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Con respecto al modelo Malcolm, este sigue una serie de criterios que se caracterizan por lograr la calidad; entre los cuales destaca el uso del liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque centrado en el cliente y el mercado, la administración de la medición, análisis y conocimiento. Así como, su capacidad de tomar los recursos humanos como un punto central dentro de las tácticas de calidad, la administración de los procesos y, finalmente, el análisis de los resultados de negocio (Camisón et al, 2006).

Por otra parte, el modelo europeo (EFQM) sigue criterios similares al anterior. Sin embargo, una de sus grandes diferencias se halla en que este modelo maneja la calidad con respecto a su rendimiento, sus clientes, su personal y la sociedad que se ve afectado el producto. Adicionalmente, esta herramienta logra mejorar y establecer una

“excelencia” en la producción gracias al liderazgo, el personal, las políticas y estrategias, las alianzas y los recursos y los procesos involucrados (Pastor Tejedor et al., 2013).

A su vez, para la presente investigación se tomó en cuenta un tercer modelo en el esquema de gestión de la calidad, este fue el modelo Deming. Originalmente, este modelo surgió en Japón como respuesta a la idea de la calidad total y toma en cuenta diferentes criterios. En este modelo destaca el uso de las políticas y acciones destinadas a procesos, la organización de acuerdo a los campos de responsabilidad, autoridad y cooperación entre los departamentos; asimismo la información recogida para crear una sinergia en el control de calidad. A partir de este modelo, se le dio importancia a la estandarización, el desarrollo de recursos humanos, las actividades de aseguramiento de calidad y mantenimiento y control. Como últimos elementos, el modelo utiliza toda la información recabada en el proceso para realizar actividades y mejorarlas, presentar los resultados y delimitar los planes futuros dentro de la empresa (Carro y González, 2012).

En contraste con el desarrollo de los modelos, otro factor determinante en la gestión de la calidad son las reglas creadas por ISO para regularla. Bajo la perspectiva de Camisón et al. (2006), estas normas ayudan a definir el camino a seguir para la búsqueda de los estándares en los productos y procesos. Permitiendo desarrollar los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad que asegure los niveles adecuados según los comunicados y acuerdos con los clientes.

Por ello, de acuerdo al sujeto de estudio, se seleccionó específicamente la ley ISO/NB 9001:2015 que detalla las definiciones y parámetros de los sistemas de gestión de la calidad (ISO, 2015). Como lo indica esta ley, los sistemas ayudan a establecer el pensamiento basado en el riesgo, a través de la metodología para el análisis de riesgos. Esto representa un cambio importante en la interpretación de oportunidades durante el proceso. Por lo tanto, se debe exigir a los líderes de las organizaciones que creen procesos

de identificación y mitigación del riesgo para reconocer las oportunidades obteniendo una acción positiva y mejorando el rendimiento de los sistemas de gestión de la calidad. Asimismo, la ISO 9001:2015 permite mejorar la presencia ante los clientes y también ayuda a trabajar la confianza con los clientes y los proveedores, además de tener más posibilidades de obtener licitaciones y relaciones con negocios previamente inexistentes (Camisón et al, 2006).

Otro de los factores centrales de la norma NB/ISO 9001:2015, desde versiones anteriores, es cómo los sistemas de gestión deben ser formados de acuerdo al pensamiento basado en riesgos. En otras palabras, estos riesgos pueden derivarse en acciones preventivas que ayuden a “eliminar o reducir no conformidades potenciales, analizar y tomar acciones apropiadas para los efectos de una no conformidad detectada y de esa manera prevenir su ocurrencia” (ISO, pág. 9, 2015).

De esta forma, en el presente estudio se desarrollaron los principios que propone la NB/ISO 9001:2015 para mejorar la satisfacción del cliente. Entre estos principios, se encuentran el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso humano, el planteamiento de los procesos y la mejora de estos, la toma de decisiones en cuanto a datos y hechos y la gestión de relaciones (ISO, 2015).

A su vez, NB/ISO 9001:2015 plantea la adopción de un enfoque centrado en procesos y sus respectivas interacciones en cuanto al establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad con el fin de cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo. Específicamente, el enfoque delimita los procesos de toda organización bajo un ciclo a seguir: planificar, hacer, verificar y actuar (ISO, 2015). Gracias a este enfoque, la ISO ha impactado en la eficiencia y la sostenibilidad de numerosas empresas (Ciravegna, 2015).

Por ende, en cada uno de las fases del ciclo, la ISO 9001:2015 subdivide los factores que tienen un rol influyente en el proceso dentro de un sistema de gestión. Como primera fase, la planificación toma en cuenta el contexto de la organización, el

liderazgo dentro de esta, la esquematización del plan y el soporte en cuanto a recursos del mismo. En segundo lugar, la realización se centra en el proceso de la operación estableciendo el control de la misma, el manejo de los requerimientos de los productos y servicios, la comunicación con el cliente y la revisión de los bienes (ISO, 2015).

Por otro lado, la tercera fase, la evaluación del desempeño del sistema de gestión se establece como un proceso esencial donde la empresa determina qué necesita ser monitoreado y medido, así como el análisis de la efectividad de la gestión de la calidad, la satisfacción del cliente y todos los elementos involucrados en el proceso de producción. Finalmente, el ciclo termina con la actuación en cuanto a la mejora de los productos en base a necesidades futuras, corrección y prevención de los efectos negativos para la organización y la reducción de riesgos en cuanto a la eficiencia de la gestión de la calidad (ISO, 2015).

Igualmente, el uso de manuales de calidad derivados de la ISO 9001:2015, sirven para desarrollar y documentar los procesos. A su vez, los departamentos de calidad deben traducir las normas NB/ISO 9001:2015 en el contexto preciso de la organización. Por esta razón, dichos departamentos deben mantener un amplio control de documentos, registros de calidad, al igual que del control de productos no conformes. Teniendo en cuenta la implementación de acciones correctivas y preventivas, así como verificando la inspección de calidad interna (Pekar, 1995).

Dados estos aportes, la presente investigación consideró la aplicación del sistema de gestión de la calidad en los procesos de fundición en la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos TECFUCCA SRL, en la ciudad de Potosí. En tal sentido, Muñoz (2018) aclara que las plantas de fundición determinan la pieza metálica a fundir, cuyas propiedades mecánicas, características físicas y geométricas están establecidas en su especificación técnica y en el plano de fabricación. Asimismo, el autor destaca que existen diferentes procesos en la fundición, que constan de siete etapas: la fabricación del modelo, la definición y cálculo de

sistema de alimentación, la elaboración del molde en arena, la colada en el molde, el enfriamiento y desmolde, la limpieza y los controles y ensayos no destructivos.

Por otro lado, Gay y Samar (2007) describen que los procesos de diseño industrial, como la fundición, debe tener en cuenta la finalidad del mismo. Los autores argumentan que la producción de objetos debe responder y satisfacer las demandas (necesidades, deseos o aspiraciones) de la sociedad o de la propia actividad industrial bajo las categorías de forma, función y tecnología.

MÉTODO

La presente investigación se definió a partir de los objetivos planteados, por lo cual se seleccionó los paradigmas cualitativo-cuantitativo siendo la investigación de tipo mixto de alcance descriptivo-propositivo. Ambos paradigmas se “entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas” (Hernández Sampieri, 2018, p. 21). Desde este enfoque la investigación se concibe como un proceso que recolecta, analiza y contrasta los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

Se consideró el enfoque cuantitativo, porque permitió la generación de un proceso de medición de resultados, a partir de la aplicación de un diagnóstico con base a métodos empíricos, considerando para ello, la aplicación de una encuesta que permitió conocer el estado actual del sujeto de estudio. Por otra parte, el enfoque cualitativo, proporcionó elementos para conocer cuáles son las características y fenómenos que se presentan dentro de la empresa, así como los fundamentos teóricos y conceptuales que se desarrollen en relación directa con el sujeto de estudio.

En tal sentido, la presente investigación describe las situaciones problemáticas en cuanto a los procesos de producción, mantenimiento, gestión de procedimientos de corte y limpieza, entre otros aspectos que impiden mejorar su incidencia en el mercado. Para el desarrollo de esta investigación se estableció como Variable Dependiente: Procesos productivos de fundición de piezas industriales y

la Variable Independiente: Sistema de gestión de la calidad basado en la aplicación de la Norma NB/ISO 9001:2015.

En tal sentido, se emplearon métodos que correspondieron a los niveles teórico, empírico y estadístico. Entre los métodos abordados se encuentran el método histórico- lógico, el cual hace posible conocer el desarrollo histórico de todos los procesos dentro de la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos TECFUCCA SRL. Esto permiten indagar en el proceso de producción y las características de sus niveles de organización, a través del contraste de fuentes teóricas y el análisis de los resultados que se establece en el diagnóstico.

Por otra parte, se encuentra el método análisis y síntesis, que proporcionó elementos para la concreción de un proceso de análisis de todas las fuentes teóricas consideradas en la descripción del sujeto de estudio en el marco teórico; también contribuyó al procesamiento de datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos que se reflejan en el diagnóstico, lo cual proporcionó la información necesaria para conocer la situación actual del problema estudiado.

En este orden de ideas, el método inductivo-deductivo posibilitó el análisis individual de los componentes particulares en la generación de un proceso de análisis que permitió hacer la descripción del sujeto de estudio, así como la aplicación de un proceso deductivo dirigido a consolidar la comprensión de todos los aspectos del fenómeno estudiado, la elaboración del marco teórico, considerando la gestión de la calidad y la optimización de procesos productivos.

Por su parte, el método empírico se empleó a través de la aplicación de instrumento aplicado al personal técnico que gestiona los procesos productivos y empleados que participan en los procesos productivos. El método estadístico se trabajó a través de la estadística descriptiva, la cual proporcionó los elementos para el procesamiento de los datos, generados de la aplicación de la encuesta, por medio del uso del software Excel con el que se obtuvo la representación de los datos estadísticos y gráficos.

Seguidamente, se aplicaron las técnicas de la encuesta, la entrevista semi-estructurada y la observación; a través del diseño de los siguientes instrumentos de investigación: Cuestionario, guía de entrevista y guía de observación.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación permitieron la recolección de información a través de un cuestionario dirigido a 21 personas que trabaja en la parte operativa – productiva de la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos TECFUCCA SRL. El objetivo fue conocer cuáles son las características formativas que tienen el personal técnico, la capacitación en gestión de la calidad y las estrategias que asume la empresa en ese sentido; esto permitió recabar información para el diagnóstico. Este instrumento consta de seis (6) ítems donde los participantes describen los procesos de la capacitación de la empresa.

La guía de entrevista estructurada se empleó para recolectar datos sobre el funcionamiento de la empresa, en cuanto a los procesos que productivos que aplica, las acciones que asume en la capacitación del personal en aspecto de calidad y en formación técnica, así como en la formulación de procedimientos o planes orientados a la gestión de la calidad. La entrevista se aplicó a dos (2) responsables de la parte ejecutiva de la empresa, Gerente general y Superintendente de planta. Este instrumento consta de catorce (14) preguntas a profundidad donde los participantes describen los procesos de la empresa.

Asimismo, la guía de observación tuvo como objetivo observar el desarrollo de los procesos productivos, control y gestión de la calidad de la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos TECFUCCA SRL; así como la aplicación de procesos definidos por la empresa para lograr un control efectivo orientado a la satisfacción del cliente. Esto permitió establecer cuáles son las características que presenta y los niveles y acciones de gestión de la calidad que considera la empresa. Este instrumento se elaboró a partir de siete (7) indicadores a observar de los procesos productivos y de calidad de la empresa.

RESULTADOS

Los instrumentos aplicados registraron la opinión de los participantes entorno a los procesos productivos en la empresa Tecnología en Fundición Careaga Campos “TECFUCCA SRL” de la ciudad de Potosí. En tal sentido, el cuestionario arrojó que la mayoría de los encuestados (52%), los cuales desarrollan sus tareas en el sector operativo – productivo de la empresa, están de acuerdo con el sistema de trabajo actual que tiene la empresa. Otro aspecto a explorar fue el tipo de formación de los participantes, los resultados mostraron que la mayoría (47%) de las personas que trabajan en la parte operativa – productiva de la empresa, no presenta formación específica para el desarrollo de sus funciones, lo que evidencia un alto nivel empírico en la empresa.

El cuestionario también mostró que el 76% de los participantes nunca ha tenido un proceso de inducción o capacitación para el desarrollo de sus funciones. Los datos muestran una escasa cultura de capacitación y educación continua, en la empresa, que provoca por ende un problema dentro de los procesos de gestión y producción. A este dato le acompaña que la mayoría (76%) no ha recibido capacitación de la empresa para aplicar procesos con calidad en su trabajo. Los resultados que se sistematizaron muestran que, la empresa si bien tiene una misión centrada en la gestión de la calidad, esta no se aplica de forma eficiente y concreta en la capacitación del talento humano.

Asimismo, un 95% de los encuestados señala que no realiza sus actividades laborales con base a metas y objetivos fijados por la empresa en sus niveles directivos. Los datos muestran una falta de estructuración y dirección estratégica en la empresa, que afecta de forma directa a los procesos y a la producción enfocada a la calidad, confirmando la existencia de problemas organizativos.

Igualmente, destaca que el 100% del personal operativo, que formó parte de la encuesta, señala que la empresa TECFUCCA SRL no genera instrucciones o directrices para los diferentes procesos que se asumen en la producción y consolidar una gestión de la calidad. En este ítem

se evidencia que la empresa carece de lineamientos de control interno e instructivos técnicos y administrativos, que orienten la gestión de la calidad dentro de sus procesos de producción, afectando de forma directa a la gestión y los procesos productivos en general.

Por otra parte, las personas entrevistadas señalaron en cuanto a la estructura organizacional de la empresa, que la misma consta de dos niveles, primero el jerárquico o ejecutivo compuesto por la gerencia y la superintendencia de planta; el segundo nivel es el operativo que se encuentra en torno a las diferentes áreas de fundido que tiene la empresa. Además, de forma paralela se tiene un contador y un ejecutivo de ventas. Al referirse a las estrategias de gestión del talento humano se aplica en la empresa los entrevistados señalan que se tienen algunos motivadores extrínsecos como el bono al cumplimiento; el cual permite estimular a los diversos componentes de la empresa y sus actividades.

En cuanto a los procesos de gestión de diseño de productos lo señalado por los entrevistado se contradice, mientras uno indicó que este aspecto se trabaja de acuerdo a las directrices del cliente y se aplica a través de la dirección del superintendente en conjunto con el dibujante; el segundo entrevistado señala que ese aspecto no existe todavía en ninguna de las áreas se ha aplicado. Cuando se habló de la elaboración de planes de procedimientos en el área de diseño e ingeniería, uno de los participantes expresó que no se cuenta con planes hasta la fecha; sin embargo, el otro participante señaló que este proceso depende de forma directa de superintendencia y se realiza con el diseñador o dibujante.

Seguidamente, se preguntó sobre la elaboración de planes de los procesos de modelado y moldeo a lo cual respondieron que no se tiene procesos, estos se realizan conforme al pedido del cliente. Igualmente, se indagó sobre la formulación de un plan de gestión de emergencias, a lo cual indicaron los participantes que hace 2 o 3 años se realizó un curso de los bomberos, pero no se ha vuelto a actualizar.

Cuando se preguntó sobre la formulación de un plan de procesos de fusión y desplome se indicó que no existe, todavía; en la actualidad se sustenta en el personal calificado que se tiene en operación. Igualmente, se consultó si se había creado los siguientes planes: gestión de emergencias en fusión y desplome, gestión de emergencias en limpieza corte y tratamiento térmico, procesos de control de calidad, gestión de emergencias en control de calidad, procesos de Almacén. En todas estas preguntas las repuesta consecutiva es que no se han elaborado estos planes y en algunos casos se realizan actividades aisladas o poco sistematizadas.

En la guía de observación trató de registrar los principales fenómenos de la empresa entorno a los procesos productivos y la calidad; a partir de observar los siguientes indicadores: Desarrollo de procesos de gestión, Aplicación de criterios de calidad en el diseño e ingeniería, Aplicación de procesos normalizados en modelado, moldeo, Aplicación de procesos normalizados en fusión y desplome, Aplicación de procesos normalizados limpieza corte y tratamiento térmico, Aplicación de procesos normalizados en Control de Calidad, Aplicación de procesos normalizados en Almacén.

Los resultados arrojaron por el instrumento detallan que el superintendente de planta tiene bajo su responsabilidad toda la toma de decisión de los procesos de gestión, mientras que, los aspectos financieros son gestionados directamente por la gerencia general en coordinación con el contador. Simultáneamente, los procesos de diseño se realizan bajo las directrices del superintendente de planta y el dibujante, no se aplican criterios técnicos definidos ni procesos que estén orientados a la gestión de la calidad. El proceso de moldeo se realiza en coordinación con el dibujante y los ayudantes; pero no se aplican fichas técnicas, solamente se elabora el diseño con la aprobación del superintendente de planta. En cuanto al proceso de fusión y desplome, este se hace controlado por el hornero, el cual determina cuales son las fases que deben aplicarse.

La limpieza y el corte se hacen de acuerdo a los diseños adoptados en el proceso de elaboración de la pieza solicitada, no se tienen fichas técnicas sobre el procedimiento a aplicar en la fase de limpieza y corte, el personal es empírico. Lamentablemente, no se puede apreciar que se desarrollen procesos normalizados de control de calidad, ya que, la inspección general de las piezas no se realiza bajo criterios actualizados, ni a través de instancias técnicas adecuadas. Por otra parte, la gestión del almacén es tipo PEPS, sustentada de forma manual y con procesos parciales a través del software Excel.

Al triangular los datos obtenidos en los tres instrumentos se lograron elementos que favorecen o no la creación de un sistema de gestión de la calidad. Estos algunos de estos son:

- a.- La empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, ni manual de funciones.
- b.- La concentración de responsabilidades en la superintendencia, no permite una gestión adecuada de procesos con orientación a la calidad.
- c.- La delegación de funciones no responde a una estrategia o un plan que permita consolidar procesos de calidad en cada una de las fases productivas.
- d.- no se tiene un encargado de gestión de almacenes y por ende no se tiene ningún plan de gestión de almacenes que permita consolidar procesos con calidad orientado al cliente.
- e.- El control de calidad de los productos terminados, es un proceso mecánico, que no promueve retroalimentación y se realiza sin parámetros técnicos adecuados.
- f.- La falta de talento humano que dirija los procesos de producción en cada etapa, no permite la gestión de procesos continuos, con eficiencia y enfocados en la calidad.
- g.- De forma general la empresa no logra cumplir con los criterios que promueve la norma NB/ISO 9001:2015, considerando que no se tienen un marco adecuado en gestión, comunicación, planes, diseño y desarrollo, ventas, marketing, administración, entornos productivos adecuados, mejora continua y evaluación de desempeño.

DISCUSIÓN

En función del análisis de los resultados y del diagnóstico obtenido, la presente investigación plantea el diseño un sistema de gestión de la calidad con la aplicación de la norma NB/ISO 9001:2015 para optimizar los procesos productivos en la empresa Tecnología en Fundación Careaga Campos “TECFUCCA SRL” de la ciudad de Potosí. Los instrumentos aplicados evidenciaron la necesidad de sistematizar los procesos de producción y gestión de la calidad. Para ello la propuesta presenta la siguiente estructura, de acuerdo con los lineamientos que establece la norma NB/ISO 9001:2015: 1.- Manual de Gestión de la calidad; 2.- Manual de Procedimientos; 3.- Manual de Funciones; 4.- Presupuesto de Implementación.

El Manual de Gestión de la calidad tiene como objetivo definir los requisitos que debe cumplir la empresa TECFUCCA S.R.L. según la norma ISO 9001:2015. De esta manera, se propone una estructura organizativa de los aspectos a desarrollo y sus respectivos procedimientos. Esta propuesta contiene: Descripción de la empresa, Contexto de la Organización, Liderazgo, Planificación, Recursos, Apoyo, Operaciones y Evaluación del Desempeño.

El Manual de Procedimientos tiene como objetivo disponer de un procedimiento que establecen los lineamientos para determinar el contexto tanto interno y externo de la institución y las partes interesadas de la calidad. Esta sección contempla los Alcances, referencias, Responsabilidad y Autoridad, Conceptos y/o abreviaturas, Descripción de actividades, Diagrama de flujo, Registros, Anexos, Indicadores.

Por su parte, el Manual de Funciones establece los parámetros para la construcción de los perfiles profesionales que requiere la empresa, en función del área de trabajo. La investigación presenta doce (12) perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Finalmente, el Presupuesto de Implementación, donde se definen los costos en base a las

características de la empresa y el personal necesario para la consolidación del proceso de concreción del sistema de gestión de la calidad. Esto le permite a la empresa TECFFUCA consolidar procesos en el marco de la calidad, enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados y diseñar la propuesta de un sistema de gestión de la calidad, se presentan las siguientes conclusiones en función de los objetivos de la investigación. A.- De acuerdo a los enfoques de calidad que se han descrito en la presente investigación, se debe considerar la aplicación del enfoque de calidad que se promueve de forma integral a través de la normativa ISO 9001:2015. Este permite la articulación de un conjunto de medidas continuas, la gestión continua de la calidad en todos los procesos que desarrolla la empresa. B.- La caracterización de la empresa TECFUCCA y el diagnóstico del estado actual de los procesos han demostrado que, no cuenta con un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las características, el rubro y la proyección que tiene la empresa. Ante ello, se ha identificado un conjunto de problemáticas, que ubican a la empresa frente a un problema de gestión de la calidad y de gestión administrativa y financiera. Lo cual tiene su origen no solo en las formas de gestionar y administrar, sino, en la estructura organizacional que tiene y sobre todo en la falta de manuales específicos que orienten los procesos en cada una de sus etapas. C.- Se diseñó una propuesta que tiene como fondo la aplicación específica de todos los lineamientos que presenta la norma NB/ISO 9001:2015.

Considerando para ello la formulación de un manual de calidad, un manual de procedimientos, un manual de funciones y un presupuesto de implementación. Todo ello, le proporciona a la empresa TECFUCCA la consolidación de procesos de gestión de la calidad, orientados a la excelencia

y la satisfacción de los clientes; el mismo se debe aplicar de forma integral e inmediata, para mejorar la situación actual de la empresa en todos sus procesos.

REFERENCIAS

- Camisón, C., González T. y Cruz S. (2006). Gestión de la calidad: conceptos enfoques modelos y sistemas. Pearson Educación.
- Carro, R. y González D. (2012). Administración de la calidad total. Universidad Nacional de Mar del Plata. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Ciravegna, L. (2015). ISO 14001:2015: An Improved Tool for Sustainability. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (1), 37-50.
- Cuatrecasas, Ll. (2010). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Crosby, P. (1994). Completeness (Plenitud): Calidad total para el siglo XXI. McGraw-Hill.
- Escrig, A. y Salvador, A. (2022). Calidad y excelencia en la gestión. Publicacions de la Universitat Jaume I. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia186>
- Gay, A., y Samar, L. (2007). Historia del diseño industrial. Ediciones Tec. <http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/LECTURAS/Diseno%20Industrial/OBLIGATORIA/3.pdf>
- González, A. y González, R. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Ingeniería Industrial*, XXIX(3), 1-6. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433567004.pdf>
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H. y Defeo, J. A. (2007). Método Juran. Análisis y planeación de la calidad. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. Vol. 4, pp. 310-386. México: McGraw-Hill Interamericana.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). Quality management systems. Requirements. ISO.
- ISO (1997). Friendship among equals. ISO Central Secretariat. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/en/Friendship_among_equals.pdf
- Jurán, J. (1990). Juran y Planificación de la Calidad. Ediciones Diaz Santos, S. A.
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, I., López, B., García, M. y Fernández, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2111/211160053015/211160053015.pdf>
- Mallar, M. Á., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Muñoz, S. (2018). Estudio del proceso de fundición de aluminio por gravedad para la fabricación de herrajes eléctricos y propuesta de plan de mejoramiento en Metallan S.A.S. Trabajo de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5648>
- Pastor Tejedor, A. C., Pastor Tejedor, J., Calcedo Ascoz, J. M., Royo Pérez, M. A., & Navarro Elola, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>
- Pekar, J. (1995). Total Quality Management: Guiding Principles for Application. ASTM International
- Ríos, A. (2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. *Actualidad Gubernamental*, (11). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf)
- Rosental, M. y Iudin, P. (1981). Diccionario Filosófico. Editora Política, La Habana
- Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

El salario emocional y la satisfacción laboral

Emotional salary and job satisfaction

Salário emocional e satisfação no trabalho

Bach. Luz Mariela Rodríguez Quispe

luzrodriguez123@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8634-8495>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

Dr. Nicolas Edgar Roque Barrios

nicolasroque@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1082-1481>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>

Recibido 30 de abril 2022 / Arbitrado el 15 de mayo 2022 / Aceptado el 23 de junio 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

Se entiende por salario emocional toda aquella compensación no económica que las empresas u organizaciones brindan a sus colaboradores, es un concepto que afecta la motivación de los empleados, así como la percepción que tienen de la empresa; Por otro lado, entendemos la satisfacción laboral como el grado de conformidad que presenta el colaborador con respecto a las condiciones y ambiente de trabajo. El presente artículo de revisión bibliográfica tiene como objetivo demostrar la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral, a partir de los antecedentes de investigación sobre el tema. Es una investigación descriptiva, realizando una consulta profunda a fuentes secundarias sobre el tema. Se hace un análisis entre la información recolectada en esta investigación de ambos conceptos y su interacción entre ellos, debido a que hoy en día el denominado salario emocional es uno de los principales motivadores considerados por los colaboradores, motivando a los empleados. Teniendo en cuenta, según la investigación revisada, que hasta hace poco tiempo el salario emocional no era un concepto muy conocido en el país, se concluye que existe una relación directa debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar cómodamente, reduciendo el estrés y logrando un aumento en la satisfacción laboral y por ende un incremento en su desempeño, impactando en la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: Motivación, salario emocional, satisfacción laboral, satisfactores laborales y remuneración.

ABSTRACT

Emotional salary is understood as all that non-economic compensation that companies or organizations provide to their collaborators, it is a concept that affects the motivation of employees, as well as the perception they have of the company; On the other hand, we understand job satisfaction as the degree of conformity that the collaborator presents with respect to the conditions and work environment. The objective of this bibliographic review article is to demonstrate the incidence of emotional salary on job satisfaction, based on the background of research on the subject. It is a descriptive investigation, making a deep consultation to secondary sources on the subject. An analysis is made between the information collected in this investigation of both concepts and their interaction between them, because today the so-called emotional salary is one of the main motivators considered by collaborators, motivating employees. Taking into account, according to the reviewed research, that until recently the emotional salary was not a well-known concept in the country, it is concluded that there is a direct relationship, since the emotional salary is becoming the main motivator of the collaborators, allowing them to work comfortably, reducing stress and achieving an increase in job satisfaction and therefore an increase in their performance, impacting the profitability of the company.

Keywords: Marketing; Emotional salary, job satisfaction, job satisfaction, motivation, and remuneration.

RESUMO

O salário emocional é entendido como toda aquela compensação não econômica que as empresas ou organizações fornecem aos seus colaboradores, é um conceito que afeta a motivação dos funcionários, bem como a percepção que eles têm da empresa; Por outro lado, entendemos satisfação no trabalho como o grau de conformidade que o colaborador apresenta com relação às condições e ao ambiente de trabalho. O objetivo deste artigo de revisão bibliográfica é demonstrar a incidência do salário emocional na satisfação no trabalho, com base em pesquisas sobre o tema. É uma investigação descritiva, fazendo uma consulta aprofundada a fontes secundárias sobre o assunto. É feita uma análise entre a informação recolhida nesta investigação de ambos os conceitos e a sua interação entre eles, pois hoje o chamado salário emocional é um dos principais motivadores considerados pelos colaboradores, motivando os funcionários. Levando em consideração, segundo a pesquisa revisada, que até pouco tempo atrás o salário emocional não era um conceito muito conhecido no país, conclui-se que existe uma relação direta, já que o salário emocional está se tornando o principal motivador dos colaboradores, permitindo-lhes trabalhar confortavelmente, reduzindo o stress e conseguindo um aumento da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, um aumento do seu desempenho, impactando na rentabilidade da empresa.

Palavras-chave: Motivação, salário emocional, satisfação no trabalho, satisfação no trabalho e remuneração.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los atributos más valorados en los líderes de las organizaciones en igual o mayor medida que las llamadas habilidades duras es decir la formación académica y experiencia profesional son las habilidades blandas; las empresas y organizaciones buscan día a día una nueva forma de garantizar el compromiso y permanencia de sus colaboradores en mejores condiciones; siendo el salario emocional el más indicado en esta gestión del talento, porque está en función a los beneficios que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa; además, se sabe que la motivación laboral aparte de influir en los trabajadores a cumplir una tarea influye también en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse; en esa dirección, es necesario medirla porque de esta manera se conocerá la motivación del trabajador para conseguir sus objetivos, de qué manera lo intenta, cuanto se esfuerza y que nivel de perseverancia mantiene hasta lograr un objetivo (Amador, 2005).

En un entorno altamente cambiante como el actual es importante para los líderes de las organizaciones el conocer y definir cuáles son los principales satisfactores que motivan a sus colaboradores ya que esto podría determinar la clave del éxito en las organizaciones (Rubinsztein, 2013).

La importancia y el éxito organizacional, radica en la interiorización por parte de los integrantes de la organización, que hacen que éstos logren un sentido de identidad para con los mismos y que conlleven a un sentido de pertenencia para con la organización (Gabel et al., 2013).

Si la empresa tiene un talento humano motivado y manifiesta actitudes positivas, las ofertas de la competencia serán menos atractivas y el trabajo se realizará de una manera fluida y libre de estrés generando una mayor rentabilidad

laboral que repercuta en un mejor desempeño del trabajador y por ende en una mayor productividad. Es así que hoy en día que en las empresas los colaboradores ya no son solo considerados como un elemento más de la empresa, por el contrario, son considerados como el elemento más importante de la organización perseverando en conseguir los estándares de rendimiento y desempeño más altos, descubriendo talentos y conservándolos evitando la rotación de empleados dentro de una organización (Sánchez, 2015).

Este artículo de revisión presenta el siguiente contenido: en la primera parte se refiere al método, donde se muestra el proceso seguido para la búsqueda y selección para hacer la revisión del tema propuesto. En la segunda parte se incluye la conceptualización, referidos a una descripción breve sobre el salario emocional y la satisfacción laboral, una síntesis teórica y conceptual sobre el cual han girado todas las investigaciones bajo estudio; en la tercera parte se refiere a una discusión breve de los resultados alcanzados en los estudios para evidenciar diferencias o concordancias de los mismos. Posteriormente se redactan las conclusiones a los cuales se llega en este artículo de revisión y finalmente como último apartado incluimos la lista de referencias.

MÉTODO

Este artículo de revisión es de tipo descriptivo caracterizado por identificar las principales características que muestran el conjunto de materiales bibliográficos sobre los cuales se ha realizado la revisión.

Búsqueda bibliográfica

En la revisión bibliográfica se encontró documentación registrada desde el año 2005 lo que denota la inexistencia de un amplio conocimiento teórico práctico del mismo acto seguido se procedió a clasificar, analizar e identificar conceptos, factores, variables, tipo de compañías, implicaciones,

importancia, entre otros detalles que abordaron los estudios seleccionados; relevando que se tomaron como fuentes de información plataformas digitales como Google académico, Dialnet y Scielo, así como repositorios nacionales y locales.

Criterios de selección;

- Tema central: Salario emocional y satisfacción laboral
- Tipo de fuentes: Secundarias
- Tipos de textos a consultar: Tesis de Grado, Post Grado, Artículos de investigación
- Idioma: español
- Lugar de procedencia de los textos consultados: Países de habla hispana
- Enfoque teórico: Todo enfoque es aceptable.

Criterios de exclusión:

Investigaciones con publicación duplicada en distintos repositorios digitales, se excluye la más reciente a pesar de que pueda tener modificaciones de forma.

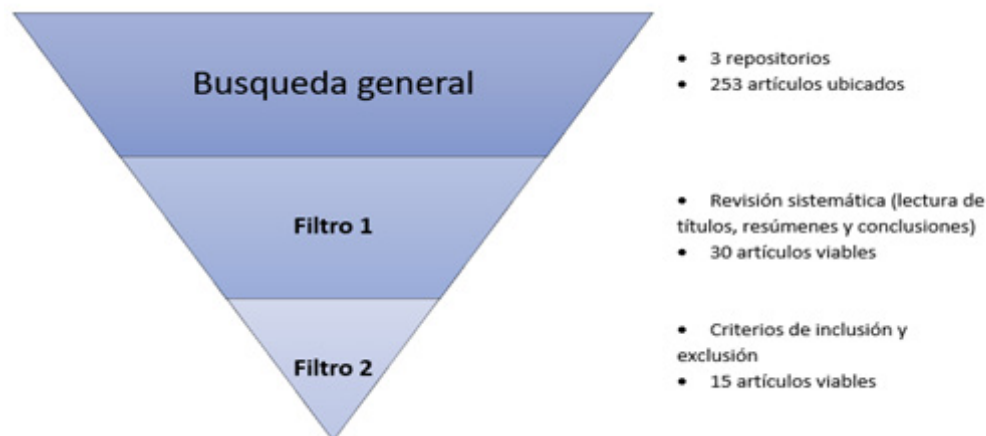
Investigaciones con problema central no ligados a satisfacción y satisfactores laborales.

Evaluación de la calidad de las investigaciones seleccionadas.

Para evaluar la calidad de las investigaciones, se realizó una revisión exhaustiva, buscando duplicados o leyendo títulos y resúmenes; lo que permitió determinar y aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

De esta forma de las 253 investigaciones potenciales y aplicando los criterios de inclusión y exclusión, nos quedamos con un total de 30 investigaciones para la revisión; de las cuales se seleccionaron 15 investigaciones que nos permitieron realizar el artículo de revisión.

Figura 1. Filtros de Búsqueda y Selección



Elaboración Propia

RESULTADOS

El salario emocional

-Salario: “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” (Gay, 2006).

-Emocional: “Se califica como emocional porque, con independencia del satisfactor qué se trate como atención a necesidades personales o

elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” (Gay, 2006).

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por el logro realizado (Rocco, 2009).

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa con la finalidad de expresar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral que le permite incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales; mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Para las nuevas generaciones de colaboradores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no es suficiente el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional, son las preferidas por las nuevas generaciones convirtiéndose en las “Best places to Work”.

El salario emocional está siendo abordado en la actualidad, como una ayuda para mejorar el desempeño laboral; toma en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebre fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Según Howatt (2011), una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado es pedir a éste que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica, ahora muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida equilibrada, esto ayuda a las personas a mantener un nivel de estrés; se entiende que los empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía.

Esta posición es complementaria a la postura de Abad (2011), quien menciona que los factores inherentes al salario emocional son: la capacitación dada por la organización, calidad de la relación con el supervisor inmediato, capacidad para poder expresar ideas y sugerencias, oportunidades de desarrollo y promoción, retos profesionales,

planificación de carrera, ambiente laboral agradable y por último, flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento.

El salario emocional son todas aquellas acciones que, sin suponer una salida de caja directa desde la organización a la economía del empleado, generen un impacto en su percepción sobre la compañía y en su motivación para con los objetivos de negocio. Hablamos de salario emocional con herramientas como la flexibilidad horaria, las medidas de conciliación de la vida profesional y personal, el teletrabajo, el reconocimiento profesional, el desarrollo de planes de carrera, la asignación de días libres o la participación en resultados o la formación continua, entre muchas otras. No obstante, con la implementación del salario emocional no sólo el empleado debe ser el beneficiado, sino que debe haber una motivación para que la empresa pueda implementarla, porque estas medidas suponen un coste.

Un buen caso de beneficio para la organización es la mejora de su posición como Employer Branding, hecho que garantiza a la compañía la atracción y la fidelización del talento, lo cual, en un contexto de Economía del Conocimiento donde el conocimiento tácito del empleado (esto es, su experiencia y su capacidad de interpretar la información) es el activo intangible más estratégico de las organizaciones, se convierta en una de las máximas aspiraciones de las organizaciones (García et al., 2017).

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo (Asociación Española para la Calidad - AEC, 2016).

En cuanto a beneficios de su implementación (Gómez, 2011):

- Para los empleados, reducción del estrés dado por la dinámica de los cambios personal y laboral.

- Para las empresas, el incremento de la competitividad basado en la diferenciación mediante este factor emocional de compensación, así como identificación de ser mejores lugares para trabajar; reducción de abandono de talentos debido a una mejor oferta económica, entre otros aspectos.

- Para la sociedad, básicamente en calidad de vida, más equilibrada y armónica; entre otras facetas del ser humano.

Además, el artículo de Caro (2016) menciona que tener presente el concepto de salario emocional implica la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en las empresas.

Salario Emocional: Factores

Según Barcelo (2016) cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial; entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Horario flexible

Cumplir con las ocho horas, pero sin tener horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante es realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina. Entendiendo ya que cumplir un horario no es sinónimo de productividad. Por eso, el horario flexible es uno de los mejores salarios emocionales.

- Teletrabajo (trabajo a distancia)

Muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, el teletrabajo también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.

- Planes de formación

Ayuda en el desarrollo de la carrera profesional; las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.

- Guardería

Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.

- Días libres

Días libres para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momento difíciles de pérdida de un ser querido.

- Beneficios sociales

Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.

- Espacios de distracción en la empresa

Como salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.

- Capacitación

Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.

- Voluntariado

Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.

- Reconocimiento

Algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales como es el reconocimiento al trabajo bien hecho. simplemente con palabras o gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.

Satisfacción Laboral

Se dice que la satisfacción laboral vendría a ser el resultado de la evaluación que realizan los trabajadores sobre cómo se sienten dentro de su organización, así como por la motivación que tengan hacia su trabajo y el clima laboral que perciban dentro de él.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la

década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral; postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión (Hoppock, 1935)

Posteriormente, Herzberg (1987) planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en el enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos.

La satisfacción laboral, como hemos analizado, es un constructo importante para las organizaciones y al cual se le debe prestar atención, más aún en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicancias. Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De la misma forma, un empleado que no se encuentra satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, y dependiendo el nivel de su cargo en la compañía (sobre todo si consideramos a aquellos trabajadores que se erigen como líderes dentro de una

determinada división de la compañía, y que gozan del respeto y admiración tanto de pares como de subalternos), incluso puede llevarse a otros con él, perjudicando aún más a la empresa (Rocco, 2009).

De acuerdo con ello, al propiciar un ambiente positivo, en el cual los empleados perciban que sus necesidades están siendo satisfechas, se podrá elevar la motivación hacia sus labores y generar una actitud positiva hacia la empresa (satisfacción), lo cual se reflejará en un mejor desempeño (Salazar Estrada et al., 2009).

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás; pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de estos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro (Gómez, 2011).

Principales satisfactores laborales

Se habla de la flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo, y viceversa.

Mantenerse en contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas, y acudiendo solo de vez en cuando a la oficina.

Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechando las ventajas de las TIC como el Teletrabajo suplementario:

Personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde casa.

Brindar las mejores opciones para el empleado:
 Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa, y ubicados cerca de la residencia del mayor grupo de empleados.

Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí.

Teletrabajo para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de su casa

Desarrollo profesional

Capacitación de los empleados

Beneficios de subsidios.

Crecimiento emocional

Gustos personales, actividades que se desarrollan fuera de la oficina (carpintería, pintura, baile).

Mayores posibilidades para personas discapacitadas.

Programas de coaching para reubicación laboral

Para ilustrar todo este marco teórico se muestra los resultados de la encuesta realizada en la empresa Tienda por departamento Paris sede Arequipa, la misma que buscó medir la satisfacción laboral de sus colaboradores durante el periodo 2019, fue aplicada a una muestra de 109 colaboradores de las diferentes áreas comerciales y operativas de tienda, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 2. Índice de satisfacción tienda por departamentos Paris sede Arequipa – 2019



Elaboración Propia

En la figura 2 se muestra diferentes resultados, siendo el ítem 2: “Las remuneraciones que ofrece la compañía satisfacen mis expectativas” donde se obtuvo un promedio global de 77; es decir que los colaboradores perciben que la remuneración salarial que obtienen no es justa; sin embargo, en el ítem 22: “Me imagino trabajando en Cencosud los próximos años” y el ítem 5: “Recomiendo a Cencosud

como lugar de trabajo” donde se obtuvieron como promedio global 87 y 90 puntos respectivamente; resultados que denotan que a pesar de no sentirse satisfechos con el salario en dinero los colaboradores perciben otro tipo de salarios que hacen que se sientan satisfechos con la empresa al punto de recomendarla como lugar de trabajo; a estos otros satisfactores no salariales es lo que

llamamos salario emocional en los cuales el grupo Cencosud grupo al cual pertenece la tienda por departamentos Paris, trabajan constantemente buscando ser consideradas como uno mejores lugares para trabajar.

DISCUSIÓN

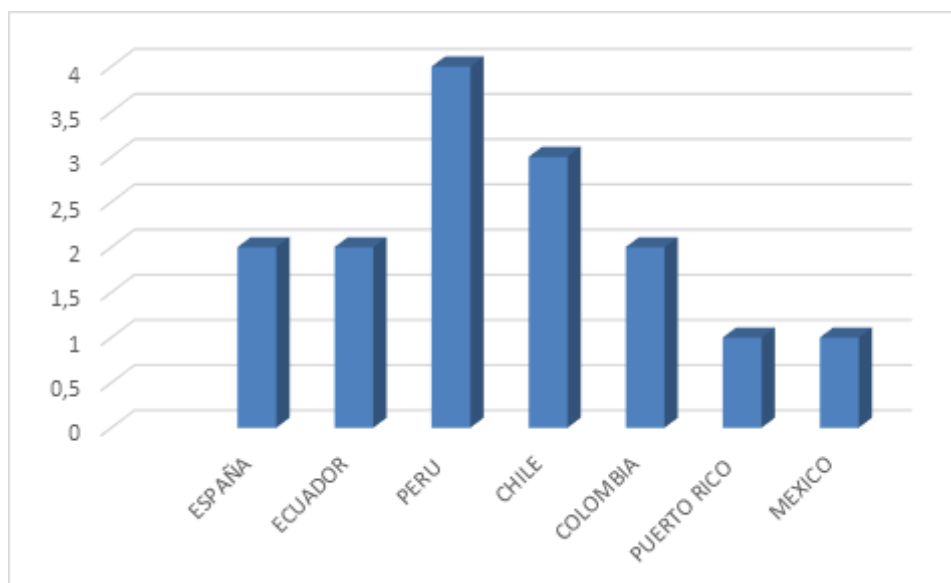
Hasta hace poco las empresas percibían al salario como único gran motivador para los colaboradores, pero hoy en día se presenta otro motivador que viene posicionándose fuertemente en el mercado laboral, se trata del salario emocional, entendido como aquellos beneficios que permiten a los colaboradores poder lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral; presionando a que las empresas no puedan captar y retener al talento humano solo teniendo en cuenta al salario monetario sino que adicional a ello deberá de implementar una serie de políticas y estrategias para la implementación de satisfactores oportunos y efectivos; tomando en cuenta la importancia que tiene el salario emocional en los colaboradores de las empresas. Se entiende que los sueldos y los beneficios monetarios son importantes; sin embargo se debe tener en cuenta que los colaboradores valoran cada vez más los beneficios no monetarios, porque estos hacen que la vida del colaborador sea mejor y más placentera; por lo que empresa apelando a su creatividad e innovación permanente debe encontrar soluciones oportunas; en esa dirección Abad (2011) afirma que, no podemos permitirnos el lujo de tener personas insatisfechas en el trabajo, porque la insatisfacción de los empleados redundará directamente en la cuenta de resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

Así mismo, el Profesor Antonio Sancho del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas

(IPADE), México; menciona que: “El dinero no motiva, pero mueve, ya que en un entorno como el actual, en que el talento es escaso, parece que el pagar sueldos resulta insuficiente a la hora de retener a los talentosos”; además dijo, que para aplicar el salario emocional, una compañía debe comprender que las personas tienen distintos niveles de motivación, y por ello deben considerar distintos niveles de retribución, como compensación en efectivo, incentivos a largo plazo, beneficios, prestaciones, flexibilidad horaria, entre otros.

Entre los beneficios del salario emocional, podemos encontrar los siguientes: (Moreno et al., 2016)

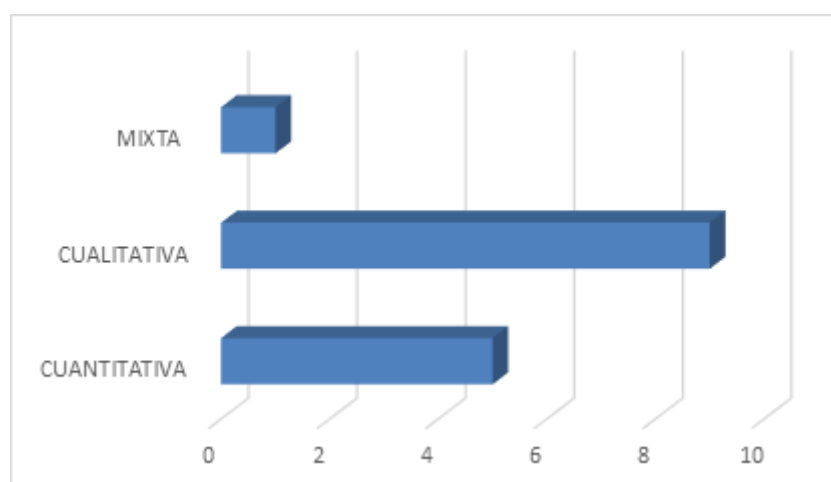
- Reducción de los costes de reclutamiento
- Incremento del nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, por lo tanto, descenso de la tasa de rotación.
- Posicionamiento positivo de la compañía, externamente genera percepción en el sector de que es un buen lugar para trabajar.

Figura 3. Producción de artículos por país

Elaboración Propia

En la figura 3 podemos observar que la mayor cantidad de estudios respecto al tema planteado se dio en el Perú, específicamente en las ciudades de Arequipa y Lima donde ya se abordó la importancia del salario emocional; Terán (2017) menciona en sus conclusiones; que, si existe una relación directa,

debido a que el salario emocional es el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral. La figura también nos muestra la cantidad limitada de investigaciones respecto al tema abordado en países de habla hispana.

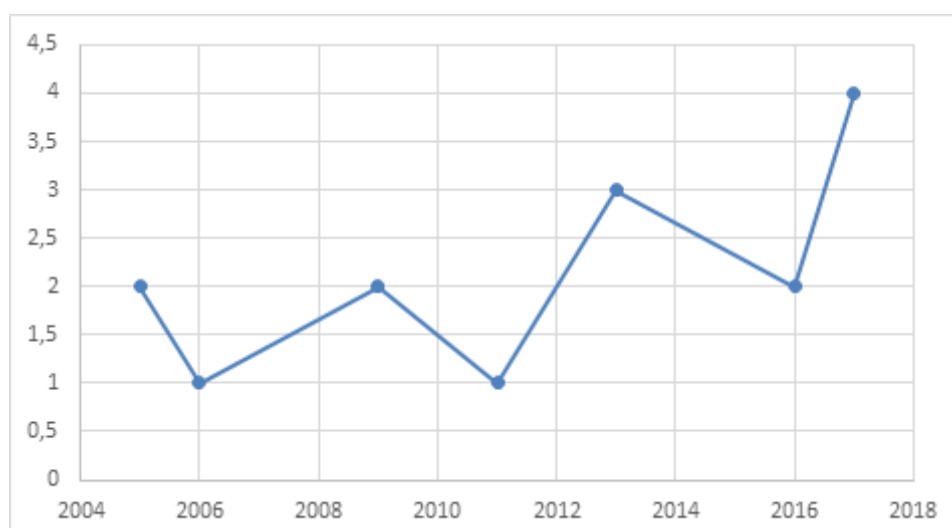
Figura 4. Producción de artículos según enfoque aplicado

Elaboración Propia

En la figura 4 podemos apreciar que de los artículos revisados sobre salario emocional y satisfacción laboral; 09 de ellos enmarcaron sus estudios en una metodología cualitativa, la misma que se caracteriza por identificar las principales características que se tiene sobre el tema revisado y analizado; así mismo existen 05 artículos que utilizaron la metodología cuantitativa, los mismos que en su tratamiento denotan la existencia de un vasto camino por recorrer e investigar sobre todo considerando el entorno altamente cambiante en el cual actualmente nos encontramos; apreciación corroborada por Moreno et al. (2016)

en la investigación realizada en la ciudad de Lima, los mismos que recomiendan realizar estudios sobre Salario Emocional en otras organizaciones, dado que sus resultados se circunscriben al ámbito Ripley, pero que los pasos seguidos pueden ser adaptados por otras empresas, en el entendido de que ha sido constatado y evaluado con expertos, obteniendo resultados positivos; además se tiene una investigación mixta (Amador, 2005) que entre sus conclusiones precisan que la motivación laboral aparte de influir en el cumplimiento de una tarea también influye en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse.

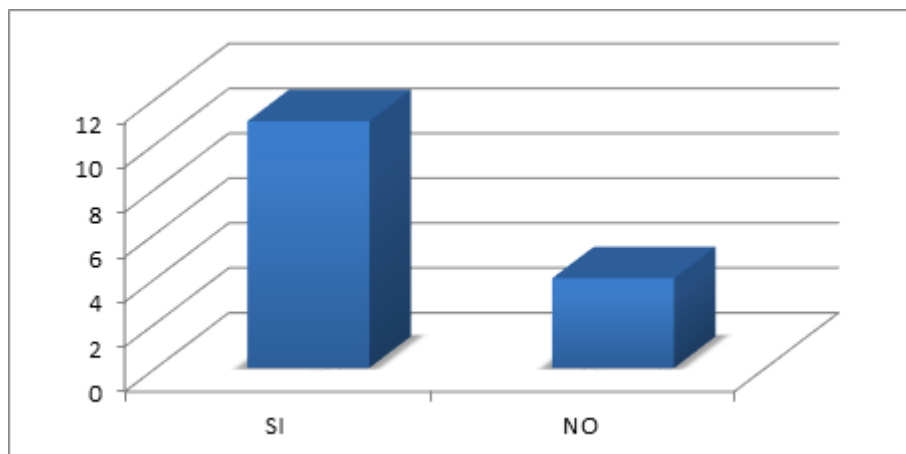
Figura 5. Producción de artículos por año



Elaboración Propia

En la figura 5 podemos observar que la mayor cantidad de artículos producidos en el tema ha sido el año 2017 (4 artículos) siendo las conclusiones más relevantes las que se encuentran en el trabajo de (García et al., 2017) los mismos que indican que es más difícil contrastar y cuantificar si las políticas sobre salario emocional afectan positivamente en la rentabilidad de la organización, puesto que dependerá de la interacción entre ellas; siendo la cultura el punto de partida. Además, se debe tener en cuenta no sólo los beneficios para la empresa sino también los costes que suponen para ésta, la implementación de políticas sobre

salario emocional. En la figura también podemos observar que la producción de artículos data del 2005 donde resalta el trabajo de Amador (2005), quien menciona que la motivación laboral aparte de influir en los trabajadores a cumplir una tarea también lo hace en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse. Siendo necesario medirla para conocer la motivación del trabajador para alcanzar sus objetivos, de qué manera lo intenta, cuanto se esfuerza y que nivel de perseverancia mantiene hasta lograrlos.

Figura 6. Relación entre salario emocional y satisfacción laboral

Elaboración Propia

En la figura 6 ante la premisa “el salario emocional tiene relación con la satisfacción laboral”; de las 15 investigaciones revisadas, 11 de ellas mencionan que efectivamente el salario emocional tiene relación con la satisfacción laboral, siendo la más contundente la conclusión de Terán (2017) quien menciona que si existe una relación directa entre las dos variables; apreciación corroborada por Rocco (2009) quien precisa que la relación entre ambos conceptos radicaría en que el salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral. Contiene ideas, formas de actuar y de organizar la empresa que definitivamente influyen en la actitud que tendrá en individuo con respecto a su trabajo.

CONCLUSIONES

Habiendo revisado la literatura en torno al salario emocional y la satisfacción laboral como conceptos independientes y de manera conjunta, se puede concluir que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador para los colaboradores en diferentes países de habla hispana, incidiendo en la calidad de vida en el trabajo; al disminuir el estrés, maximizar su satisfacción laboral y como consecuencia mejora de su rendimiento.

Según el enfoque utilizado, el marco de referencia para los directivos es la combinación de beneficios que traten de cubrir todos los intereses de los colaboradores; para ello deben procurar: Reconocer los logros de los empleados; satisfacer necesidades personales y velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales, de sus colaboradores.

De acuerdo con la producción intelectual se tiene que el salario emocional aumenta la satisfacción y productividad de los colaboradores; se estima que, en 10 años, el 95% de éstos le dará mayor importancia al salario emocional y no al tema económico; es decir que las mayores remuneraciones no serán suficientes para atraer a los mejores colaboradores; éstos no estarán dispuestos a sacrificar el tiempo que deben pasar con sus familias, ni con su desarrollo como personas. Finalmente, de acuerdo con los trabajos revisados se evidencia que existe relación directa entre ambos conceptos.

REFERENCIAS

- Abad, R. (2011). ¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados? En: Recursos Humanos Blog. <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/>.
- Amador, J. A. (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, México
- Asociación Española para la Calidad - AEC (2016). Salario Emocional. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Barcelo, J. (2016) 10 Ejemplos de Salario Emocional. En: Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Caro, N. (2016). Salario emocional en la organización colombiana. <http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/671>
- Gabel, R., Yamadaa, G., y Dolanb, S. (2013). Journal of Work and Organizational Psychology. Journal of Work and Organizational Psychology, 29(2), 83-90
- García, R., García, T. y Viejo, A. (2017). El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. <https://1library.co/document/nzwjexvq-salario-emocional-impacto-cuenta-resultados.html>
- Gay, F. (2006). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés. En: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33. <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Gómez, R. C. (2011) Salario Emocional como herramienta para retener al cliente interno. Cartagena de Indias Colombia. https://academia.edu/39777276/El_salario_emocional
- Herzberg, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees?. Harvard Business Review Special Reprint, 6-16.
- Hoppock, R. (1935). Satisfacción laboral. Nueva York Estados Unidos: Harper Ed.
- Howatt, W. (2011). Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos. México D.F, México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Moreno, L., Paredes, S. y Seminario, F. (2016). Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Universidad ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/664>.
- Rocco, M (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Universidad de Chile, Santiago, Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3>
- Rubinsztejn, G. (2013). Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo. <http://repositorio.cucea.udg.mx/jspui/handle/123456789/117>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75.
- Sánchez, F. (2015). Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo (Master's thesis, Babahoyo UTB).
- Terán, J. (2017) Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo, Arequipa <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>

Logística inversa en empresas de comercialización de productos masivos. Caso Industrias Venado S.A

Reverse logistics in mass product marketing companies. Industrias Venado S.A Case
Logística reversa em empresas de marketing de massa. Caso Indústrias Venado S.A.

Marco Antonio Paco Vargas

marcopacovargas@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7185-7908>

Profesional independiente, La Paz, Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.13>

Recibido 25 de marzo 2022 / Arbitrado el 03 de abril 2022 / Aceptado el 12 de junio 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

En este artículo se aborda un tema escasamente estudiado en Bolivia, con respecto a la logística, el cual es la logística inversa, que se refiere, entre otras cosas, al retiro de productos defectuosos y/o vencidos, de los puntos de venta y a la reutilización de envases de productos de consumo masivo. Se aborda a través de un estudio de tipo explicativo, no experimental, transeccional y descriptivo en el que se analiza la logística de una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, que requieren de una profundización de la cadena logística que haga frente a los problemas generados en el proceso de producción, comercialización y consumo de productos, en los que se encuentran productos vencidos, dañados y un contingente de desechos por envases que perjudican al consumidor y su medio ambiente. Los resultados muestran una concentración de los esfuerzos de los ejecutivos y empresarios, en la fase de aprovisionamiento de insumos y distribución de productos, no así en la logística de reemplazo de productos dañados, retiro o sustitución de productos vencidos y tratamiento de desechos, lo cual incide en la calidad del producto. Las conclusiones apuntan a que la temática de la logística inversa en Bolivia es un asunto de largo plazo, en la que las empresas e industrias productoras de consumo masivo, muestran rechazo a invertir en recursos destinados a la logística de reemplazo de artículos vencidos y tratamiento de residuos en beneficio del medio ambiente.

Palabras clave: Logística, logística inversa, satisfacción del consumidor, comercialización, productos de consumo masivo

ABSTRACT

This article deals with a topic that has been scarcely studied in Bolivia, regarding logistics, which is reverse logistics, which refers, among other things, to the withdrawal of defective and/or expired products, from the points of sale and to the reuse of containers for mass consumption products. It is approached through an explanatory, non-experimental, cross-sectional and descriptive study in which the logistics of a company dedicated to the commercialization of mass consumption products is analyzed, which require a deepening of the logistics chain to deal with the problems generated in the process of production, commercialization and consumption of products, in which there are expired, damaged products and a contingent of waste from packaging that harms the consumer and their environment. The results show a concentration of the efforts of the executives and businessmen, in the phase of provision of inputs and distribution of products, but not in the logistics of replacement of damaged products, removal or replacement of expired products and waste treatment, which affects the quality of the product. The conclusions point to the fact that the issue of reverse logistics in Bolivia is a long-term issue, in which companies and industries producing mass consumption show a reluctance to invest in resources for the logistics of replacing expired items and treatment of waste for the benefit of the environment.

Keywords: Marketing: Logistics, reverse logistics, consumer satisfaction, marketing, consumer products

Este artigo trata de um tema pouco estudado na Bolívia, referente à logística, que é a logística reversa, que se refere, entre outras coisas, à retirada de produtos defeituosos e/ou vencidos, dos pontos de venda e ao reaproveitamento de recipientes para produtos de consumo de massa. Aborda-se através de um estudo explicativo, não experimental, transeccional e descritivo em que se analisa a logística de uma empresa dedicada à comercialização de produtos de consumo de massa, que requerem um aprofundamento da cadeia logística para lidar com os problemas gerados no processo de produção, comercialização e consumo de produtos, em que existam produtos vencidos, danificados e um contingente de resíduos de embalagens que agredem o consumidor e seu meio ambiente. Os resultados mostram uma concentração dos esforços de executivos e empresários, na fase de abastecimento de insumos e distribuição de produtos, mas não na logística de reposição de produtos danificados, retirada ou reposição de produtos vencidos e tratamento de resíduos, o que afeta a qualidade do produto. As conclusões apontam para o fato de que a questão da logística reversa na Bolívia é um problema de longo prazo, em que empresas e indústrias produtoras de consumo de massa relutam em investir em recursos para a logística de reposição de itens vencidos e tratamento de resíduos em benefício do ambiente.

Palavras-chave Logística, logística reversa, satisfação do consumidor, marketing, produtos de consumo

INTRODUCCION

Para cualquier empresa dedicada a la fabricación o comercialización de productos con cierta vida útil, uno de los rompecabezas más difíciles de resolver sobre logística es el proceso que implica recuperar de los puntos de venta los artículos previamente distribuidos para su venta, los cuales tienen defectos o, por su calidad de perecederos, deben ser sustituidos por otros. Detrás de un incremento notable en las operaciones de una empresa, que se efectiviza en problemas cada vez más significativos en la coordinación de la función de distribución se evidencia un problema importante en la función logística, que tiene deficiencias a nivel de distribución de los productos, pero que se manifiestan con mayor intensidad en la falta de una estrategia de logística que permita una administración eficiente de la provisión de productos de la empresa a los locales de expendio y, por ende, a los consumidores de los productos de la empresa, especialmente traducidos en la gestión y reemplazo de productos defectuosos, vencidos y en mal estado.

Además, se hace necesario establecer mecanismos eficientes que permitan un tratamiento adecuado de los desechos originados por la empresa, ya que ello contribuirá indirectamente a la satisfacción de los consumidores. Estos problemas originan descontento e insatisfacción en niveles crecientes entre los consumidores de productos de consumo masivo, los cuales tienen una amplia oferta de productos nacionales y extranjeros, por lo que su sustitución es relativamente sencilla.

Por ello, es necesario contar con una estrategia que permita administrar estas deficiencias de la función logística de la empresa, que redunde finalmente en niveles mayores de satisfacción de los consumidores. En la presente investigación se analiza la problemática de la logística inversa en Industrias Venado S.A., y su efecto en la satisfacción del consumidor.

El objeto de estudio es la logística inversa en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo que, a través de su relación con el mercado, y la forma en que realiza la logística empresarial no satisface adecuadamente las necesidades del consumidor. El incremento de la frecuencia con la que los consumidores no encuentran el producto que requieren, la existencia de productos vencidos, en mal estado, envases que engrosan las existencias de basura en los municipios, etc., son indicadores de que Industrias Venado requiere de un replanteamiento estratégico de logística, que se encargue de solucionar estos problemas de manera óptima. La solución al problema en esta investigación se constituirá, luego del diseño y sugerencias en una propuesta de logística inversa que permita a estas empresas incrementar los niveles de satisfacción de los consumidores.

Antecedentes y conceptos

La historia de la logística se remite a la era en la que los seres humanos almacenaban los alimentos en cavernas, con la finalidad de aprovisionarse en la temporada en invierno y otros temporales que en ese entonces soportaba la especie humana (Beetrack blog, 2022).

Al no existir una logística de transporte, las culturas ancestrales, se encontraban forzadas a establecer sus viviendas y posteriormente aldeas en sitios de producción, de alimentos, para maximizar en lo posible su sustento alimenticio. Posteriormente, con el transcurrir del tiempo, la evolución de los medios de transporte, permitió que las nuevas civilizaciones contaran con mayor flexibilidad al momento de establecer las comunidades en un territorio u otro.

La evolución de la logística después de los avances del comercio y la producción industrial, posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En este momento los enfoques de la logística comienzan a redefinirse debido a este tipo de inconvenientes

(Beetrack blog, 2022):

- La necesidad de la coordinación de la línea de producción.
- El aumento de la demanda para el abastecimiento de materia prima.
- El incremento de productos que requerían una mayor infraestructura de almacenamiento y logística de distribución.

Este fenómeno que hizo parte de los antecedentes de la logística también provocó la necesidad de una mayor inversión en redes de comunicación y transporte. De esta forma se fue dando inicio a la logística empresarial.

Antecedentes

La Logística Inversa se inicia de forma importante, en la década de los años 80 cuando se produce una avalancha de protestas llevadas a cabo por grupos ecologistas, que se manifestó principalmente en países industrializados, debido a los daños causados al medio ambiente, señalando como responsables de esta situación a las grandes corporaciones y cadenas de distribución, que fueron cuestionados por la opinión pública acerca de la cantidad de desechos que generaban sus actividades empresariales, por lo que rápidamente iniciaron o reformularon sus procesos de distribución de productos que no afectaran al medio ambiente, los cuales eran complementados con una gran variedad de atractivos y modernos envases (Sagra, 2008).

Estos movimientos de tipo ecologista, sumados a las fuerzas de la oferta y la demanda en las grandes y pequeñas economías, han sido el motor para el mercado del reciclaje, por lo que actualmente hoy en día existe una gran variedad de productos que van desde el papel de oficina hasta bolsas para empacar comidas rápidas, que se elaboran con base en la pulpa de papel reciclado.

La logística inversa se enfoca hacia el análisis de los procesos de reciclaje y la gestión eficiente de sistemas de logística inversa, desde una perspectiva integral que contemple, tanto la oferta

de estos productos desde el consumidor hasta el recuperador, como la demanda de los mismos a través de estrategias de marketing que favorezcan su posterior comercialización (Silva, 2015).

En este ámbito las administraciones públicas, de los diferentes países han comenzado a asumir las demandas sociales planteadas al respecto. Para ello, mediante estrategias de logística inversa, se han emprendido acciones destinadas a disminuir la generación de residuos, incentivando las actividades de recuperación, reciclaje y reutilización de los productos (Descuadrando, 2011).

Los primeros trabajos académicos sobre la recuperación de productos fuera de uso en el ámbito de la empresa, datan de la década de los años 90, aunque ya en los años 70 se publican trabajos pionero que se ocupaban del análisis del problema de la distribución en la industria del reciclaje. Sin embargo, no es hasta los años 90 cuando se comienza a estudiar con mayor profundidad la gestión de los productos fuera de uso (Descuadrando, 2011).

Durante la segunda década del siglo XXI, se vienen realizando y presentando de forma continua una serie de trabajos que abordan el tema de la escasez de recursos y materias primas, así como las oportunidades que la recuperación y reutilización de productos usados representan para la empresa y para la sociedad.

Finalmente, se puede citar la investigación de Berna y Padilla (2022), titulado “Análisis de casos de Logística Inversa en Empresas Colombianas”, en el que a través de un estudio documental se analiza la logística inversa de varias empresas y su contribución a la disminución de residuos sólidos, pertenecientes a diferentes sectores como ser: industria de alimentos, la industria de plástico, el sector del cartón y papel y las empresas dedicadas a la comercialización de productos electrónicos.

En esta investigación se muestran evidencias de que algunas empresas de países como Colombia, se esfuerzan en obtener logros en la integración del componente logístico en beneficio del medio

ambiente, especialmente en ciudades, en el que la contaminación por desechos industriales es crítica.

Aspectos conceptuales

Según Rey (1988) la logística es el flujo de materiales, información y dinero entre consumidores y proveedores, es un conjunto de actividades interdependientes y, se constituye en uno de los cinco principales procesos de negocios

Para Rey, la logística puede ser definida desde diferentes puntos de vista. De acuerdo al contexto, la logística puede ser (Rey, 1988):

- **Logística de instalaciones:** Es el flujo de materiales e información dentro de una instalación (conocida anteriormente como manejo de materiales).

- **Logística corporativa:** Es el flujo de materiales e información entre procesos corporativos y entre instalaciones.

- **Logística de la cadena de suministros:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores y los proveedores originales (usualmente a escala doméstica).

- **Logística global:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores globales (usualmente de diferentes países) y proveedores globales.

Los elementos del proceso de toma de decisiones relacionadas con la logística son (Ballou, 1991):

1. **Entorno Logístico.** Esta expresión engloba todos aquellos factores, restricciones, fuerzas, condiciones, circunstancias y relaciones que rodean y afectan a la toma de decisiones logísticas, y sobre los cuales el responsable de la decisión tiene poco o ningún control. De forma específica, dentro del entorno se pueden incluir cuestiones como almacenamientos disponibles, las limitaciones legales, la estructura del mercado o los avances tecnológicos. De todo este entorno es de donde se derivan las restricciones, problemas y alternativas relacionadas con las actividades logísticas.

2. **Metas.** Dentro de una empresa los objetivos pueden formularse de diferente modo según el nivel en que nos encontremos. Por un lado, están los objetivos globales que la empresa como un todo intenta conseguir y que pueden estar relacionados con el bienestar social, y las metas relacionadas con problemas individuales.

3. **Prospectiva de futuro.** La toma de decisiones logísticas implica la planificación realizada actualmente, para el futuro (a pesar de no conocer con exactitud que sucesos ocurrirán en dicho futuro) de todas las acciones que pueden ser beneficiosas para la empresa.

Ballou (1991), plantea que la toma de decisiones logísticas puede considerarse que tiene lugar en el nivel estratégico y en el nivel operativo. Las decisiones estratégicas están relacionadas con la configuración total de la red a través de la cual circularán productos y servicios, además de preocuparse del establecimiento de las estrategias a largo plazo que guiarán el funcionamiento logístico. Las decisiones estratégicas típicas son la determinación del número y situación de los almacenes de la red logística, la especificación de los productos y servicios en cada punto de almacenamiento, o el establecimiento del nivel del servicio logístico que se ofrecerá a los clientes. Las decisiones operativas están relacionadas con la planificación a corto plazo ocupándose de la adecuada utilización de los fondos existentes, normalmente detallados en los planes estratégicos.

Los procesos que conforman la logística según Rey (1988) son:

1. Manufactura o compras
2. Almacenamiento
3. Gerencia de inventarios
4. Distribución
5. Respuesta al cliente

Logística inversa

Los fabricantes o comercializadores de productos con cierta vida útil, deben resolver uno de los problemas más complejos, sobre la logística inversa, que es el proceso relacionado con la recuperación de los productos vencidos, defectuosos o dañados en la manipulación y/o conservación en los puntos de venta (Hubert, 1998).

La devolución de productos, supone un problema de múltiples facetas afectando a la labor logística en su vertiente de recogida del producto (como articular dicha labor en colaboración con el cliente e intentando minimizar su coste) de almacenamiento del mismo hasta su destino final y transporte de dicho material hasta su nuevo destino. Igualmente se observa la vertiente puramente financiera del problema, ya que en muchas ocasiones el producto devuelto no se encuentra en condiciones de ser comercializado de nuevo, al menos en las mismas condiciones que el resto del producto a la venta.

Para definir logística inversa es preciso recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

Logística es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económicamente posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final (Redger, 2002).

Logística inversa es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el lugar de consumo hasta el origen (o retorno a la empresa) de una forma eficiente, considerando la forma menos costosa para la empresa, con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución (Council of Logistics Management, 2005).

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible (Council of Logistics Management, 2005).

Entre las actividades más importantes de la logística Inversa, se encuentran las siguientes: recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

En función a las directivas comunitarias, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos - bienes de consumo, envases y embalajes, componentes de automoción, material eléctrico y electrónico-, lo que va a implicar en los próximos años una importante modificación de muchos procesos productivos y, además, una oportunidad como nuevo mercado para muchos operadores de transporte, almacenaje y distribución.

La consecuencia de los procesos descritos anteriormente es clara: durante los próximos años la logística inversa va a suponer un estilo de vida empresarial en la que, muy probablemente, se convierta en un negocio importante para redefinir la calidad de las empresas. Una actividad con un enorme potencial de crecimiento que ha sido definida como la última frontera para la reducción de costes en las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

Satisfacción del consumidor

La satisfacción del cliente está dada por la conducta y las experiencias del cliente o usuario acerca de los productos y servicios que la empresa pone a disposición del cliente. La satisfacción del cliente o usuario estará dada por factores como (Silva, 2015):

- Encuentros con el personal de servicio.
- Apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.

- Interacciones con el equipo de autoservicio.
- Características y conducta de otros clientes.

La satisfacción del consumidor, es un elemento clave crítico en las relaciones entre las empresas y su mercado; por este motivo, es uno de los constructos con mayor tradición en la investigación.

En la actualidad, aún no existe un consenso a la hora de definir si la satisfacción se debe interpretar como un resultado de la evaluación acerca de una transacción específica o como una evaluación acumulativa que realiza el cliente sobre su experiencia de consumo a lo largo del tiempo. En los últimos años parece existir un cierto consenso sobre la satisfacción como un fenómeno ligado a valoraciones cognitivas y respuestas afectivas. El componente cognitivo es un proceso mental en donde intervienen cierta cantidad de variables que le permiten al cliente hacer comparaciones y formar juicios racionales, y como consecuencia de esa evaluación se generan sentimientos positivos o negativos que se entienden como el componente afectivo (Ospina P. & Gil S., 2011).

Las actividades claves de la logística relacionadas con la satisfacción del cliente, son las siguientes (Krugger, 2005):

1. Servicio al cliente: Es decir, el servicio que se le puede proporcionar al cliente como parte del proceso de comercialización, ampliando la simple venta hacia otros conceptos de comunicación con el consumidor o cliente, posibles servicios y asesoramiento en la adquisición de productos de la empresa.

2. Transporte: Del producto hacia los centros de comercialización, y en el caso de la logística inversa, el transporte se debe entender como el proceso mediante el cual la empresa reemplaza productos defectuosos, recoge envases para su reciclaje. Para el cliente es satisfactorio, que la

empresa llegue a su entorno para recoger un envase reciclable o cambiar un producto defectuoso.

3. Gestión de Inventarios: La gestión de inventarios, se refiere al proceso mediante el cual la empresa coloca a disposición del cliente o consumidor sus productos. Esta gestión incluye las actividades destinadas a mantener un stock de productos frescos, no defectuosos, y llegado el caso, la implantación de un proceso transparente de devolución de productos.

4. Procesamiento de pedidos: Son las actividades relativas al proceso y viabilización de los pedidos de los clientes.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

La satisfacción del consumidor ha permitido evolucionar a la logística, debido a que ha planteado la necesidad de introducir recursos logísticos para lograr la satisfacción del cliente o consumidor. Esto ha permitido plantear factores que intervienen en la evolución de la logística, como ser (Krugger, 2005):

1. Aumento en líneas de producción.
2. La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
3. La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios.
4. Desarrollo de sistemas de información.
5. Estrategias de JIT.

La inclusión de estos factores para lograr la satisfacción del cliente trae beneficios como ser (Krugger, 2005):

1. Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
2. Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
3. Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad,

confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

MÉTODO

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplica en esta investigación es el explicativo, debido a que se pretende llevar a cabo un análisis que trascienda a la simple descripción del fenómeno de la logística empresarial, llegando a establecer y configurar la denominada logística inversa del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El estudio explicativo, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas, como es el caso de la logística inversa y la satisfacción del consumidor.

Tipo de diseño

El presente estudio es no experimental debido a que no se introduce ningún cambio en el fenómeno de estudio, que es la logística inversa, es decir, se estudia el fenómeno tal y como se presenta en el mercado paceño, con la comercialización de productos de consumo masivo.

De igual manera, el presente estudio es transeccional debido a que la recolección de datos se realizó por única vez, mediante la aplicación de instrumentos de recolección primaria a los sujetos que participan en el proceso logístico de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de investigación empleada fue la encuesta. La encuesta se aplicó a intermediario de productos de consumo masivo.

De igual manera, en el estudio realizado, se empleó la técnica documental acerca de reportes de ventas y distribución de productos de la empresa

analizada.

Los instrumentos empleados fueron, el cuestionario y la elaboración de fichas de datos obtenidos de la documentación de la empresa.

Fuentes de datos

La fuente de datos fueron los obtenidos de forma exclusiva de los resultados obtenidos de los cuestionarios y de la información proporcionada por la empresa.

Estrategias de logística inversa para empresas de productos consumo masivo

Identificación de la empresa

Industrias Venado S.A., ha atravesado por varias etapas desde su fundación, hasta la actualidad, las cuales se pueden resumir en los siguientes hitos importantes (Grupo Venado, 2018):

1. Primer período: desde la fundación que fue el 1° de junio de 1916 hasta el 25 de marzo de 1941, período en el cual la empresa se dedicó a uno de sus productos principales, la fabricación de alcohol potable marca Venado cuya materia prima consistía en cereales.

2. Segundo período: a partir del 26 de marzo de 1941 hasta el 28 de febrero de 1981, se concluyó con la fabricación de alcohol de cereales ya que, en el país, empezaron a funcionar los ingenios azucareros quienes se dedicaron a la producción de alcohol utilizando como materia prima la caña de azúcar, en este período también se empezaron a fabricar levaduras de panificación, gelatinas y algunos otros productos en muy poca escala.

3. Tercer período: a partir del 1° de marzo de 1981 a la fecha, Industrias Venado S.A. alcanzó a ocupar el primer sitio en la fabricación de productos alimenticios en Bolivia.

El 15 de julio de 1949, se suscribió un contrato de licencia de marca, asistencia técnica y know how con Stándar Brand Incorporated, NY, para la fabricación de los siguientes productos:

- Levadura de panificación fresca y seca de la marca Fleischmann.
- Polvos de hornear Fleischmann y Royal – postres (pudines y gelatinas).
- Jarabe de malta “Fleischmann Diamalt”.
- Acondicionador de masa “Arcady”.

Situación actual

Industrias Venado S.A. en la búsqueda continua de la excelencia y la calidad, ha trabajado muy duro para ser acreedor de un Standard de Calidad de Nivel Internacional, que pocas empresas poseen en el continente americano.

La ISO 9002 posee varias normas, entre las cuales destacan: ISO 9001 (asegura la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de postventa), ISO 9002 (asegura la calidad en la producción, instalación, y servicio postventa) e ISO 9003 (asegura la calidad en la inspección y los ensayos finales). ISO 900 se implantó con el fin de asegurar la calidad de los productos elaborados.

En marzo de 2002 “British Standards Institución” otorgó a Industrias Venado S.A. el certificado N° FM 66077, el cual da fe que nuestra empresa cumple con los requerimientos de BS en ISO 9002: 1994. El certificado declara el siguiente alcance:

Elaboración y comercialización de productos como:

- Salsas y aderezos
- Sopas, cremas y caldos concentrados deshidratados
- Levadura seca y fresca para panificación
- Bebidas y postres en polvo
- Polvos para hornear y mejoradores de masa
- Almidón de maíz

Industrias Venado S.A., es una industria dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos. Actualmente tiene la producción de alimentos de varias líneas importantes, las cuales son Fleischmann, Royal y Kris, elabora y comercializa alrededor de 165 productos distribuidos en 11 líneas de productos. Estos

productos los distribuye y comercializa en alrededor de 21.800 locales comerciales de la ciudad de La Paz, entre supermercados, almacenes, tiendas de barrio, puestos de mercado y kioscos. Además, sus productos se distribuyen entre 2.650 clientes institucionales como pensiones, locales de expendio de comida rápida y puestos ambulantes de comida (Grupo Venado, 2018).

La distribución de sus productos, se realiza mediante vehículos propios tipo COMBI, las cuales realizan recorridos, distribuidos en 23 zonas urbanas y 14 zonas rurales. Emplea alrededor de 45 empleados involucrados en la distribución de productos. Además, tiene un contrato de distribución con empresas de mercadeo, Distribución & Mercadeo de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, las cuales se encargan de la distribución de un tercio de los productos de la empresa.

Los períodos de distribución de productos son variables, y oscilan en frecuencias de 7 y 28 días, las cuales no se encuentran adecuadamente coordinadas por los ejecutivos de la empresa, dando lugar a frecuentes quejas de productos pasados en su fecha de vencimiento para el consumo

RESULTADOS

El factor que influye en mayor medida en las decisiones logísticas de Industrias Venado S.A., son las “metas de la empresa”, es decir, los objetivos de producción y de comercialización que tiene esta empresa, a los cuales el área logística debe contribuir de manera efectiva.

Casi todos los procesos logísticos se realizan en la empresa Industrias Venado S.A., estos procesos son: compras, almacenamiento, gerencia de inventarios y distribución.

Una de las funciones logísticas menos desarrolladas en la empresa, es la “respuesta al cliente”, porque supone la participación u orientación de la logística hacia el cliente o consumidor final, es decir: la logística inversa.

Los principios en los cuales se basa la gestión logística de la empresa, se encuentran enmarcados en una visión tradicional de la función logística en la empresa, en la que la respuesta al consumidor no es una prioridad de Industrias Venado S.A. Estos aspectos se demuestran en las siguientes secciones.

Las marcas de productos sustitutos, tanto en la distribución y comercialización de alimentos sustitutos a los de Industrias Venado S.A. son NESTLÉ, Productos Dely y HELMANN.

Los consumidores señalan que el consumo o adquisición de productos de Industrias Venado S.A. es “dos o tres veces por semana”; luego, en menor proporción se señala un consumo y adquisición semanal. Finalmente, solo un 19% de los consumidores respondió que la adquisición de estos productos es “diaria”.

Se observa una frecuencia mayor de consumidores y distribuidores que han encontrado productos vencidos en el proceso de consumo o venta de mercadería de Industrias Venado S.A. Sin embargo, son los intermediarios quienes señalan que han encontrado productos vencidos, con mayor frecuencia durante el proceso de manipulación y venta de los productos, en relación a los consumidores. Es importante puntualizar también que es la mayoría de los consumidores y distribuidores, que afirman no haber encontrado productos vencidos en el proceso de consumo o ventas.

Los intermediarios señalan que han encontrado mercadería defectuosa, con mayor frecuencia durante el proceso de manipulación y venta de los productos, en relación a los consumidores. Sin embargo, la mayoría de los consumidores y distribuidores, señalan que no han encontrado productos defectuosos en el proceso de consumo o ventas.

En los consumidores se observa una mayor predisposición para realizar tareas de reciclaje de envases; sin embargo, en ambos casos, tanto consumidores como intermediarios, en su mayoría

muestran escasa predisposición para cumplir tareas de reciclaje de envases de Industrias Venado S.A.

Según los ejecutivos del área logística, los problemas más importantes que originan la necesidad de logística inversa en Industrias Venado S.A., son la existencia de “mercancía defectuosa”, es decir la necesidad de retirar de los puntos de venta, productos en mal estado; y, el “retorno de inventario no vendido”, es decir, productos vencidos en su respectiva fecha de vencimiento, o fuera de temporada.

Otros motivos, menos significativos, que hacen pensar en la necesidad de una logística inversa en Industrias Venado S.A., según los ejecutivos del área logística son la “devolución de productos de parte de los clientes” y la “existencia de productos vencidos”. Finalmente, en la categoría “otros”, los ejecutivos mencionan la necesidad de preservación del medio ambiente.

En lo que respecta a los elementos de la logística inversa que se deberían considerar en Industrias Venado S.A., la mayoría de los ejecutivos considera que la logística inversa en Industrias Venado S.A., está ligada al “reciclaje de envases”. Es decir, al retiro de envases del mercado, y posterior reutilización, luego de un proceso de limpieza de los mismos.

Los intermediarios respondieron que la logística inversa de Industrias Venado S.A., debería llegar al consumidor.

Los factores que cumplen en mayor medida con las expectativas de consumidores, son la calidad y la amplia distribución de los productos de Industrias Venado S.A.

Las quejas de los consumidores más frecuentes sobre los productos de Industrias Venado S.A., según los intermediarios, son los productos vencidos. En menor medida, los consumidores perciben deficiencias en los productos y en los envases defectuosos.

La mayoría de los consumidores perciben un producto adecuado a sus requerimientos por lo que no tienen predisposición a cambiar de empresa

o marca.

Los ejecutivos señalan que las razones que mencionan para que los productos de Industrias Venado S.A., brinden satisfacción plena a los consumidores, son las siguientes: productos de marcas reconocidas, las cuales son conocidas por los consumidores y saben que esperar de estos productos y por la experiencia de la empresa en la producción y venta de este tipo de productos.

La logística inversa en Industrias Venado S.A., está ligada al “reciclaje de envases”. Es decir, al retiro de envases del mercado, y posterior reutilización, luego de un proceso de limpieza de los mismos. En menor proporción se considera que la logística inversa debe concentrarse en la “gestión de residuos”.

La satisfacción de los consumidores de productos de Industrias Venado S.A., no es plena; sino que tanto intermediarios como consumidores responden, aunque sea en porcentajes relativamente bajos, que existen consumidores que no están plenamente satisfechos.

El factor que tiene una mayor incidencia en la satisfacción de los consumidores es “la gestión de inventarios”, porque el contacto de los consumidores con este tipo de deshechos es constante. Otros factores logísticos que inciden en la satisfacción del consumidor, es el “servicio al consumidor”, es decir, el proceso de facilitar la compra al consumidor, que no solamente significa una mejor distribución, sino que dotar a los consumidores de ciertas facilidades que le permitan comprar de manera oportuna y expedita los productos de la empresa.

Los ejecutivos consideran que el factor presupuestario para ejecutar la logística inversa, es el que debería primar para decidir su implantación en la empresa.

Los productos vencidos, son los que generan mayor insatisfacción en los consumidores de Industrias Venado S.A., debido a que se constituyen en un factor que perjudica de manera directa el consumo de estos productos, y cualquier producto

vencido que encuentre en el proceso de compra, origina insatisfacción. Y si este tipo de incidentes son frecuentes o se hacen cada vez más frecuentes, la insatisfacción será mayor.

El factor que mejor contribuiría a mejorar la satisfacción del consumidor de Industrias Venado S.A., es “la gestión de envases y promociones”, porque implica actuar directamente sobre el consumidor final, en acciones que lo benefician e implementando incentivos para incrementar o mejorar las ventas de Industrias Venado S.A. Otros factores mencionados, para mejorar la satisfacción del consumidor son: “conseguir siempre productos no vencidos”, un factor netamente de logística inversa y tener una “amplia distribución” en la ciudad de La Paz.

Propuesta de estrategia de logística inversa

La propuesta parte de una identificación adecuada de los componentes de la función logística en INDUSTRIAS VENADO S.A., que supere la visión tradicional de la función logística concretada a los aspectos de aprovisionamiento de insumos a una visión integrada en la que se incorpore a todos los eslabones de la cadena de suministros y llegue al consumidor o demandante final de alimentos y derivados.

El primer componente de la propuesta en sí es la de modificar la concepción de los ejecutivos y empresarios con respecto a la función logística de la empresa, que contemple la necesidad de superar la concentración en los aspectos monetarios de la cadena de suministros.

El segundo componente de la propuesta está conformado por la capacitación en el tema Logístico, que se constituye en un factor básico de gran importancia, previo a la implementación, para que se pueda implementar un manejo integrado de la función logística.

La capacitación dentro de la presente propuesta se aplica en varias instancias de la propuesta. En principio, contribuye a modificar la concepción

de la visión de los ejecutivos y empresarios. con respecto a la función logística. La capacitación contribuye al logro de una visión de sistema en la cadena de suministro, que se constituye en uno de los elementos más importantes para la implementación de la propuesta, para que posteriormente se llegue a consolidar la gestión en la cadena de suministros.

El siguiente componente de la propuesta es la implementación de la logística inversa, considerando todos los aspectos inherentes para su correcta implementación. Para ello se plantea en principio los siguientes aspectos:

1) Ratios de utilización del producto. Es necesario definir indicadores de utilización de alimentos y derivados que permitan medir posteriormente el uso de los productos y sus particularidades. Estos indicadores serían los siguientes:

- % de la población que recurre al uso de estos productos,
- Frecuencia de compra,
- Ventas anuales,
- Precios máximos y mínimos de venta,
- Decisión de compra

2) Gestión del flujo de bienes. No solamente la preocupación por obtener los insumos necesarios para producir alimentos y derivados, sino también, la preocupación necesaria para lograr que los alimentos y derivados se encuentren en las tiendas de alimentos y, lo más importante, lograr que los alimentos y derivados estén disponibles de una manera fluida entre los consumidores de alimentos.

3) Distribución flexible de los productos. A partir de convenios con intermediarios y cadenas de tiendas de la empresa.

Las estrategias propuestas para la aplicación de logística inversa, son las siguientes:

1. Favorecer el reciclaje de envases de alimentos, especialmente de envases de plástico, para mejorar la imagen del producto entre los consumidores. Esta estrategia está destinada a mejorar la imagen

de la empresa entre los consumidores, debido a la alta proporción de este tipo de envases en los desechos generados en la ciudad. La implementación de esta estrategia no es totalmente onerosa para la empresa, debido a que es posible llegar a acuerdo con otras empresas del medio que emplean estos envases como insumos para sus procesos productivos. Sin embargo, esta estrategia no puede ser aplicada a todos los segmentos del mercado, por razones de costo, solamente es viable para las zonas de mayor densidad poblacional y cercanía de la ciudad de La Paz.

2. Retirar productos vencidos del mercado, sin costo para los intermediarios, de manera que se disminuya la probabilidad de encontrar productos vencidos al momento de la compra. Si bien esta estrategia es realizada actualmente, se ve por conveniente disminuir los plazos en los cuales se realiza esta actividad, además, de ampliar el radio de acción a las zonas periféricas de la ciudad. Si bien este hecho significa incrementar los costos de distribución del producto, el rédito para la empresa se obtendrá en el largo plazo.

3. Incrementar acciones a través de intermediarios, para compensar a los consumidores por la venta y consumo de productos en mal estado. En esta estrategia se pretende incentivar que el cliente participe de manera más efectiva en la compensación por productos que recibió en mal estado, con la participación activa de los intermediarios, ampliando la cobertura de esta actividad, es decir, llegar a tiendas y puestos de venta de barrios alejados; y, aumentar el tipo de productos beneficiados a otros como ser los alimentos.

4. Evitar la sobre saturación de los productos en los canales de distribución. A través de esta estrategia, se pretende incentivar uno de los derechos más importantes del consumidor como es la opción de elegir productos de un conjunto de marcas y variedades.

5. Desarrollar campañas de reciclaje de

envases, con la participación de inventarios y consumidores de alimentos. Esta estrategia tiene como objetivo involucrar a los consumidores en el reciclaje de envases mediante campañas de promoción de reciclaje de envases de la empresa, que involucre además a los intermediarios y empresas de la pequeña industria que puedan procesar estos residuos en sus respectivos procesos productivos.

6. Informar al consumidor acerca de la composición real de algunos productos alimentos. Esta estrategia está destinada a transparentar las actividades empresariales, es decir, asumir la responsabilidad social de la empresa, frente al mercado con respecto a productos derivados que atentan contra la salud de los consumidores.

DISCUSIÓN

No se ha podido identificar estudios sobre logística inversa en Bolivia, por lo que la discusión se realiza sobre estudios realizados en países vecinos.

Una de las investigaciones importantes pertenece Berdensky (2015), esta investigación aborda la temática de la logística inversa y su vinculación con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial. Esta investigación ubica la logística inversa en un proceso de concientización de parte de los propios empresarios con respecto a las consecuencias de sus actividades empresariales en el ambiente urbano especialmente, unido a una corriente ambientalista en la que los consumidores prefieren acceder a productos amigables con el medio ambiente. A ello, se debe sumar, la legislación que regula el recojo de desechos y residuos de las industrias de productos de consumo masivo.

Esta investigación muestra un escenario al que las empresas nacionales, todavía no han llegado, debido a la vigencia de ideas tradicionales de los empresarios, en ahorrarse todo tipo de gastos y

costos que involucren acciones de cooperación con el medio ambiente, provocadas por sus actividades empresariales.

Un segundo estudio a nivel Latinoamérica, realizado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) acerca del Perfil Logístico de los diferentes países de América Latina a cargo de Rafael Farromeque (2016), señala a Bolivia muy brevemente, como uno de los países que en un futuro incierto se abordará el problema de la logística inversa en un marco de planes integrales de logística urbana de La Paz y Santa Cruz.

Es decir, este estudio, plantea la logística inversa como algo todavía muy de largo plazo, para su implantación en Bolivia, aspecto que se pudo verificar en el estudio llevado a cabo, en el que la empresa analizada, no tiene planes concretos de logística inversa en la actualidad.

Finalmente, se hace referencia al estudio “Estudio de la Logística y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones sostenibles” de Malpica et al. (2021). Esta investigación incide en el hecho de que el concepto de logística inversa, tiene cada vez mayor vigencia en la necesidad de implementar mecanismos de producción cada más sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Sin embargo, los autores reconocen que no existe evidencia en el ámbito de la investigación acerca de la implementación de procesos de logística inversa en los países de la región, salvo de casos puntuales y aislados, lo cual refuerza la visión de que el tema de la logística inversa es un tema pendiente, cuya realización se haría en el largo plazo en países como Bolivia.

CONCLUSIONES

A través del estudio de campo se pudo verificar que en Industrias Venado S.A. se tiene un concepto desactualizado de la función logística, en la que los ejecutivos de empresas alimentos consideran que la logística se concentra

solamente en el abastecimiento de insumos y la disminución de costos. Este aspecto ocasiona que se presente una excesiva concentración en aspectos monetarios y operativos de la función, olvidándose prácticamente que el cliente forma parte de la cadena de abastecimiento.

1. Se marginan o ignoran a ciertos eslabones de la cadena de suministros de, considerándolos exclusivamente como competidores.

2. No se realizan todos los procesos relacionados a la logística empresarial, que provoca que se concentren exclusivamente en aspectos de abastecimiento de insumos y costos de aprovisionamiento, descuidando a la razón de ser de logística como es el cliente final.

3. Las funciones logísticas no conforman un sistema logístico, porque son componentes desarticulados que funcionan en forma aislada, y no intercambian información con los otros subsistemas que componen la red logística.

Esta concepción limitada de la gestión logística, provoca un desconocimiento de los consumidores actuales y potenciales de alimentos. La implantación de una logística inversa no se encuentra dentro de los planes inmediatos de la empresa analizada, aunque la propuesta es un paso inicial que podría ser implementado en las próximas gestiones.

REFERENCIAS

- Ballou, R. (1991). *Logística Empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Beetrack blog. (21 de 03 de 2022). beetrack.com. Obtenido de Antecedentes de la logística: historia y evolución: <https://www.beetrack.com/es/blog/antecedentes-de-la-logistica>, consultado en fecha: 13/04/2023
- Berdensky, E. (2015). *La logística inversa desde la óptica del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina. Tesis de Doctorado en Administración de Empresas.
- Berna P. G., & Padilla O. A. (2022). *Análisis de casos de Logística Inversa en Empresas colombianas*. Córdoba-Colombia: Pub. Universidad de Córdoba. Trabajo de Grado en Licenciatura en Ciencias Económicas.
- Council of Logistics Management. (2005). *Manual de Gstión Logística*. New York: Pub. CLM.
- Descuadrando (2011). *Logística inversa*. descuadrando.com. https://descuadrando.com/Log%C3%ADstica_inversa.
- Farromeque Q., R. (2016). *Perfil Logístico de América Latina*. Caracas: Pub. CAF.
- Grupo Venado. (2018). *Te damos la bienvenida a esta gran familia que sueña y lucha junta*. grupovenado.com. <https://grupovenado.com/sobre-nosotros/>
- Hubert, M. (1998). *Logística del productor al consumidor y viceversa*. Buenos Aires: Ed. Trillas.
- Kruger, K. (2005). *Logística formas de implantación ¿Cómo establecer un sistema adecuado a las necesidades de la empresa?* México: Ed. Thompson & Scout.
- Malpica Z., W., Caicedo P., C., & Lasso E., D. (2021). Estudio de la Logística y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones sostenibles. *Revista Estrategia Organizacional*, 11 (1), 1-17.
- Ospina P., S., & Gil S., I. (2011). *índices Nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura*. Scielo, org. com, 1-24.
- Redger, K. (2002). *Logística a la Inversa: Principios y Aplicaciones*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rey, M. (1988). *Planeación Estratégica de Logística y de la CAdena de Suministros*. La Paz: Pub. Universidad Católica Boliviana (U.C.B.). 15.
- Sagra, G. (2008). Utilización de la Teoría de la Logística Inversa en el reciclaje, sustitución y re-uso de materiales y la disposición de desperdicios. *Revista UNAB Digital* 1-12. <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=opciones&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=949>
- Silva, A. (2015). Importancia de la logística inversa y su impacto en el medio ambiente. *Revista University.org*, 1-30.

El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo

Onboarding and its relationship with the work performance of employees of companies that sell consumer products

Onboarding e sua relação com o desempenho no trabalho de funcionários de empresas que vendem produtos de consumo

Edgar Olivares Alvarez

gerenciageneral@cetbolivia.org

<https://orcid.org/0009-0000-2042-4319>

Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>

Yuri V. Ulloa Romero

yvладulloa@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-7749-1123>

Profesional independiente

Recibido 10 de febrero 2022 / Arbitrado el 22 de marzo 2022 / Aceptado el 25 de abril 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

La incorporación de personal nuevo a las empresas u Onboarding, es una herramienta de acogida, que hace posible la integración óptima de los nuevos empleados o colaboradores a las empresas. El proceso de onboarding puede contribuir de manera positiva a la mejora del desempeño del personal de ventas y distribución especialmente en empresas de consumo masivo, debido a que permite una integración eficaz de los nuevos colaboradores a la empresa, además de que pueden lograr que se sientan parte de la empresa, desde el inicio de sus actividades laborales. Para ello, es necesario desarrollar un proceso de Onboarding que se adecue a las características de cada empresa, que haga énfasis en la cultura y filosofía de la empresa, sus políticas, valores, objetivos y metas. En este artículo se revisa las particularidades del proceso de incorporación (Onboarding), en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.

Palabras clave: Onboarding, desempeño laboral, empresas comercializadoras, productos de consumo masivo

ABSTRACT

The incorporation of new personnel to companies or Onboarding, is a welcome tool, which makes possible the optimal integration of new employees or collaborators to companies. The onboarding process can contribute positively to improving the performance of sales and distribution personnel, especially in mass consumption companies, because it allows an effective integration of new collaborators into the company, in addition to making them feel part of the company, from the beginning of their work activities. For this, it is necessary to develop an Onboarding process that is adapted to the characteristics of each company, which emphasizes the culture and philosophy of the company, its policies, values, objectives and goals. This article reviews the particularities of the incorporation process (Onboarding) in companies that sell consumer products.

Keywords: Marketing: Onboarding, job performance, trading companies, consumer products

A incorporação de novos colaboradores às empresas ou Onboarding, é uma ferramenta bem-vinda, que possibilita a integração ótima de novos colaboradores ou colaboradores nas empresas. O processo de onboarding pode contribuir positivamente para melhorar o desempenho do pessoal de vendas e distribuição, principalmente em empresas de grande consumo, pois permite uma integração efetiva de novos colaboradores na empresa, além de fazer com que se sintam parte da empresa, desde o início da suas atividades laborais. Para isso, é necessário desenvolver um processo de Onboarding adaptado às características de cada empresa, que enfatize a cultura e filosofia da empresa, suas políticas, valores, objetivos e metas. Este artigo revisa as particularidades do processo de incorporação (Onboarding) em empresas que comercializam produtos de consumo.

Palavras-chave Onboarding, desempenho no trabalho, trading companies, produtos de consumo

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones la gestión del talento humano cumple con la misión fundamental de permitir que las personas colaboren en la organización y alcancen sus objetivos, ésta es una de las tareas prioritarias en la formación de la estrategia de la organización. El personal de las empresas se constituye en el capital de mayor trascendencia para alcanzar el éxito en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, toda empresa tiene la aspiración de contar con un capital humano que contribuya en mayor medida al éxito de la empresa en el mercado.

El onboarding es un proceso empresarial que incide en los recursos humanos y es planteado como un proceso de aprendizaje, creación de redes, asignación de recursos, establecimiento de objetivos y estrategias que termina con nuevas contrataciones de personal que alcanzan rápidamente la máxima productividad. Este proceso formal de incorporación permite incorporar a nuevos recursos a la empresa, que se respeten y cumplan con las reglas, procedimientos, filosofía, beneficios, expectativas y objetivos de la organización. La incorporación es más que completar el papeleo y leer el largo y aburrido manual del empleado.

El proceso de onboarding, requiere ser llevado a cabo de manera precisa, lo cual permite garantizar de mejor manera el desempeño laboral de los colaboradores, puesto que existe un plazo tiempo prudencial, donde el colaborador se adapta a la empresa, conoce las funciones, así como también se establecen las curvas de aprendizaje. En el presente artículo, se analiza las características que debería tener el proceso de onboarding y cómo se podría aplicar en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. En este artículo se pretende difundir conocimiento reciente acerca de la aplicación de estrategias de Onboarding en las organizaciones, y los posibles beneficios en el desempeño de recursos humanos, tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

La importancia de realizar esta investigación se basa en garantizar que las personas que se

contraten en una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, tengan una adecuada incorporación a la organización mediante la socialización organizacional, la inducción específica de todas las actividades establecidas dentro del puesto de trabajo para el cual fue contratado y una adecuada integración a la organización. Finalmente, este estudio pretende ser un precedente para investigaciones posteriores en estos temas, como es el caso del Onboarding, que es relativamente nuevo, y que de esta manera se investiguen todas aquellas estrategias nuevas que se apoderan de la gestión de recursos humanos.

Antecedentes y conceptos

Entre las diferentes estrategias relacionadas a la capacidad de generar soluciones dentro de la misma empresa se encuentra el Onboarding, un término poco usual en el contexto organizacional boliviano, pero que está generando grandes resultados en las corporaciones que lo incluyen en sus prácticas, siendo por ello que “es un proceso cada vez más utilizado por las organizaciones; teniendo como objetivo el establecer planes duraderos que fomenten la relación idónea entre las organizaciones y los trabajadores que se van incorporando a ella” (Durand & Marquez, 2020).

El Onboarding se puede traducir como un “plan de acogida” que brinda la empresa u organización, al nuevo colaborador o empleado, en el que se desarrollan un conjunto de acciones con la finalidad de socializar la cultura, conocimientos, características, prácticas, programas, políticas y filosofía de la empresa a los nuevos empleados o trabajadores de la empresa (Rubial, 2014).

El onboarding beneficia a las empresas en tanto que este proceso, contribuye a esclarecer lo que una determinada empresa requiere de sus colaboradores (trabajadores), con referencia a los resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad (Villarreal, 2018).

Según Villarreal (2018), el Onboarding, interrelaciona de manera organizada e institucional

a los nuevos empleados con su equipo de trabajo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización. Adicionalmente, el Onboarding transmite al nuevo colaborador la filosofía y la cultura organizacional que comparte la empresa y muestra con información precisa, las mejores opciones de conseguir los objetivos y metas de la empresa.

De igual manera, hace conocer con precisión la situación actual de la empresa, departamento y puesto de trabajo, incluyendo sus logros y desaciertos, así como las oportunidades de las principales áreas, haciendo énfasis en aquellas reparticiones que requieren del concurso de los nuevos empleados y que le brindan valor agregado a la empresa (Villarreal, 2018).

En este sentido, Becker y Bish (2021) señalan que el Onboarding, es un proceso de aprendizaje para la organización y para los individuos (trabajadores), porque su incorporación a la misma será exitosa en tanto se logre una integración que optimice los resultados individuales y organizacionales a corto y largo plazo.

Finalmente, la incorporación (onboarding), se concibe como una herramienta esencial de integración del colaborador al rol que debe desempeñar dentro de la organización, en la que se constituye en un actor notable en la obtención de los objetivos y cumplimiento de planes de la empresa u organización. Especialmente, cuando la

situación actual en la que se encuentre la empresa u organización exigen la aplicación de estrategias renovadas para lograr que el nuevo trabajador se adecue a cada principio, valor, política y filosofía, creando así, un alto sentido de pertenencia y aprovechando cada oportunidad para evidenciar y fortalecer sus capacidades (Jaime-Barón et al., 2021).

Aspectos conceptuales previos

La gestión del talento humano se refiere esencialmente al proceso de desarrollo, atracción e incorporación de nuevos integrantes, además de la retención de los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en resaltar a las personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo; es un enfoque renovado de la administración de recursos humanos, que valoriza en mayor medida al personal que aporta valor a la empresa y a las organizaciones en general (Chiavenato, 2009).

Los modelos de reclutamiento se aplican dentro de dos fuentes de reclutamiento de recursos humanos: reclutamiento interno y reclutamiento externo:

1. Reclutamiento interno. Se lleva a cabo y se aplica a los candidatos que trabajan en la empresa para promoverlos y transferirlos a otra actividad más compleja o motivadoras. Sus ventajas y desventajas son:

Tabla 1. Reclutamiento interno

VENTAJAS	INCONVENIENTES
El candidato ya posee conocimiento sobre la empresa y esta sobre él.	Puede bloquear la entrega de nuevas ideas, experiencia y expectativas.
Se reduce el margen de error y el proceso tiene mayor fiabilidad.	Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
Desarrolla un cierto grado de competencia.	Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la empresa.
Motiva al desarrollo profesional de sus empleados.	Mantiene y conserva la cultura empresarial existente.
El costo es menor que el reclutamiento externo.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Elaboración Propia con base en el autor Chiavenato (2004, pág. 90)

El reclutamiento interno es de dos tipos: reclutamiento vertical que ofrece (promoción, es decir, ocupar un puesto de mayor responsabilidad) y el reclutamiento horizontal que ofrece (transferencia, ocupar un nuevo puesto de igual responsabilidad, pero en una unidad diferente (Duran & Urbina, 2004, pág. 79).

2. Reclutamiento externo. El reclutamiento externo debe buscar en el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a candidatos que traen experiencia y habilidades que no existen actualmente en la empresa. (Chiavenato, 2004, pág. 98). Las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento son:

Tabla 2. Reclutamiento Externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Introduce ideas nuevas en la empresa: talento, habilidades.	Afecta negativamente la motivación de los empleados en la empresa
Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.	Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.	Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir a los candidatos externos.
Renueva la cultura empresarial y la enriquece con nuevas aspiraciones.	Exige esquema de socialización empresarial para los nuevos empleados.
Incentiva la interacción de la empresa con el mercado de recursos humanos.	Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Elaboración Propia con base en el autor (Chiavenato, 2004, pág. 98).

Desempeño del personal es “la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar” (Altuve & Serrano, 1999, pág. 36).

El desempeño de personal, también denominado desempeño laboral, “es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.” (Sy-Corve, 2018).

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye el desempeño laboral del personal (Pedraza et al., 2010).

Onboarding

La adaptación a un nuevo puesto de trabajo no siempre es una labor sencilla, en la práctica, un porcentaje significativo de potenciales candidatos a un determinado puesto de trabajo suelen renunciar al cabo de uno o varios meses de haberse estado desempeñando en un determinado empleo.

Onboarding es una práctica empresarial que está orientada a los colaboradores nuevos que se integran a una compañía o a un nuevo equipo. Tiene como objetivo ayudarles a adaptarse a la cultura empresarial de manera positiva (Licari, 2022).

Otro concepto importante de onboarding es: “Todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Warnberg, 2012). Cuando surge la contratación de nuevos empleados es importante hacerlos sentir bienvenido para que se integren de manera positiva a la compañía. El proceso de onboarding sirve para ayudar a

comprender la cultura de la empresa y los procesos que se desempeñan día a día.

Diferencia entre onboarding e inducción

Existe la tendencia a confundir el término Onboarding con inducción. En la siguiente tabla comparativa se observan las principales diferencias entre Onboarding e inducción:

La inducción tiene como finalidad encaminar al colaborador en sus funciones, desde la descripción de los resultados esperados con su ejecución y la manera como la compañía concibe dicho cargo.

El onboarding, tiene como objetivo priorizar la incorporación de los nuevos colaboradores, donde, si bien se deja claridad de los aspectos de la inducción, se amplía en un lapso de tiempo mayor, buscando el ajuste laboral y personal a la organización y su cultura, fortaleciendo así competencias importantes para el desempeño laboral y empoderando al nuevo colaborado de su rol, para que pasado el tiempo invertido se minimicen inconvenientes de cualquier índole. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Diferencias entre Onboarding e inducción

Factores	Onboarding	Inducción
Tiempo estimado	El onboarding tiene un tiempo mínimo estimado de dos meses, donde la prolongación depende del rol a efectuar y las necesidades del colaborador en términos de habilidades y competencias.	La inducción en una compañía puede estimarse entre un día y tres semanas aproximadamente, teniendo en cuenta la complejidad del rol a efectuar.
Objetivo	Priorizar el ajuste del colaborador no solo a la labor por desempeñar sino también a la cultura organizacional.	Orientar al colaborador de manera general, con relación a sus funciones, derechos y deberes al interior de la empresa.
Beneficios para la organización	El proceso de Onboarding permite al colaborador sentirse parte de la organización, a la vez que desempeña una labor profesional que le está aportando a lo personal y lo fortalece desde habilidades y competencias. Adicional a ello, permite mayor empoderamiento de labores con una relación a largo plazo.	La inducción permite al colaborador un entendimiento técnico de las funciones a desempeñar, priorizando el óptimo desarrollo profesional, donde disminuyen las dudas frente a los procesos y con ello se obtiene mayor ajuste a las funciones y el cargo.

Carvajal (2020).

Beneficios del onboarding para las empresas

El onboarding tiene como propósito esencial la integración del/a trabajador/a, a la organización lo antes posible. No se trata solo de enseñar la empresa al nuevo/a empleado/a o darle un manual de procesos.

El onboarding fomenta la interacción de este nuevo/a trabajador/a con sus compañeros/as y superiores, para que así se pueda adaptar a su nuevo puesto con mayor facilidad.

Por lo tanto, un proceso onboarding bien trabajado puede aportarle muchas ventajas a una empresa (Espinosa, 2021).

1. Conocer a la nueva incorporación con profundidad. Ante todo, un proceso de este tipo, permite acercarse a la persona que se acaba de contratar y, por lo tanto, conocer mejor su modus operandi, sus virtudes y sus debilidades.

2. Le da un valor añadido a la empresa. Contar con este proceso dota a la empresa de una mejor

imagen, ya que es un gesto que los/as trabajadores/as agradecen y valoran.

3. Favorece el encaje de los valores, la misión y la visión de la empresa. Es decir, permite que la nueva incorporación se identifique antes con la filosofía de la empresa, ya que desde el primer momento tendrá una persona al lado que se encargará de transmitírsela.

4. Aumenta la rentabilidad. Al sentirse más a gusto y valorado, su rentabilidad se ve disparada, ya que todos los miedos e incertidumbres de los primeros días en una empresa disminuyen gracias al acompañamiento que se le ofrece.

5. Aumenta las probabilidades de éxito de la incorporación. Es decir, con un proceso onboarding, se consigue una mayor fidelización del talento. Todos han tenido la sensación de incertidumbre y miedo al incorporarnos a un nuevo puesto de trabajo

6. Permite una mejor adaptación al equipo. Gracias al onboarding, la persona que se incorpore podrá conocer de manera más rápida y cercana a los demás miembros del equipo. Y esto, a su vez, facilita el trabajo en equipo. Lo que, a su vez, genera un mejor ambiente laboral.

7. Mayor productividad. Como ya se dijo, otro de los beneficios del onboarding es que permite aumentar la rentabilidad de tu empresa.

A estos beneficios del onboarding, se puede aumentar el hecho dos ventajas adicionales. Por una parte, disminuye la rotación de empleados, por tanto, reduce los costes de contratación, al permitir que los nuevos contratados se adapten al trabajo y no volver a la rutina de un nuevo proceso de contratación. Además, mejora la retención del nuevo talento, lo cual permite contar con mayor tiempo para una desarrollar colaboración conjunta y productiva.

Onboarding como proceso

Es deseable institucionalizar un proceso de onboarding, que se aplique a todos los nuevos empleados, trabajadores o talentos contratados por la empresa, de manera que la integración

sea exitosa. Este proceso consiste en lo siguiente (Ortega, 2022):

1. Preparación. En primer lugar, la integración de un nuevo empleado requiere planificación. Así que, se debe planificar el horario del nuevo empleado, preparar su lugar y equipo de trabajo y, tener listos todos los trámites que se necesitan para su completa integración. Informa a todos los empleados sobre la nueva contratación y sobre la labor que estará desempeñando dentro de la compañía, esto le dará al nuevo empleado un sentido de importancia, porque sentirá que su llegada fue realmente esperada.

2. La recepción El primer día, programa un tiempo para presentarlo a todos y que el empleado sepa que es bienvenido y se sienta ya un miembro más del equipo:

3. Mantenimiento. de expectativas claras. Desde la primera semana, se debe establecer expectativas claras sobre el puesto para poder obtener los resultados deseados:

4. Seguimiento. Una vez que el empleado está bien instalado, la integración no termina ahí. Es importante asegurarse de que asimile bien a sus tareas y conozca cómo sus funciones contribuyen al desempeño general de la organización.

El programa de onboarding

Un programa de onboarding es un documento en el que se detalla la forma en que se aplicará este proceso en una empresa. Este programa debe ser aplicado a todos los empleados, trabajadores o colaboradores recién contratados por la empresa (Nicolini, 2012).

El onboarding se basa en cuatro principios fundamentales que de manera efectiva completa e integrada, reflejen las necesidades de la organización y logre conducir a la empresa a resultados positivos (Nicolini, 2012):

1. Alineación a la Misión y Visión. El programa de onboarding debe enfatizar cómo es que los nuevos empleados contribuyen a la misión de la organización, para ayudarlos a sentirse incorporados y comprometidos con la

organización. No se puede pretender asumir que el empleado logre generar una conexión por cuenta propia, el aprendizaje y la internalización de la misión de una organización debe ser una parte clave.

2. Alineando la cultura, misión y prioridades estratégicas. El programa de onboarding debe reflejar con precisión la misión y la cultura de la organización que deben de estar constituidos alrededor de prioridades de la empresa. Se debe exponer una imagen realista de la cultura de la organización para que los empleados experimenten un mensaje coherente y asertivo, una vez que la transición a sus puestos de trabajo sea concretada.

3. Integración y vinculación de las actividades. Un proceso de onboarding efectivo y eficiente debe identificar e integrar a todas las áreas que tienen relación y participación en los procesos de contratación de personal en la organización.

4. Aplicación a todos los empleados. Los programas de onboarding más exitosos cubren los conceptos básicos para todos los empleados, lo ideal es que sea aplicado a todos los empleados independientemente de su ubicación y nivel dentro de la organización, así como adecuar el programa a tipos específicos de empleados.

Los componentes básicos del proceso de onboarding exitoso a menudo se denominan las Cuatro "C", las cuales forman los cuatro bloques de conocimiento que el nuevo empleado debe adquirir (Bauer, 2010).

- **Cumplimiento.** Es el nivel que incluye la enseñanza a los empleados sobre las bases legales y las reglas relacionadas con la política de la empresa. significa enseñar a los nuevos empleados las políticas básicas de la empresa.

- **Aclaraciones.** Se refiere a garantizar que los empleados entiendan sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo.

- **La cultura.** Es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de normas organizacionales tanto formales como informales.

- **Conexión.** Se refiere a la vital relación interpersonal y redes de información que los nuevos empleados deben establecer. El grado en que cada organización aprovecha estos cuatro bloques de construcción determina su estrategia global de onboarding.

Contenido de un programa de onboarding

En esta sección se detallan las distintas etapas del proceso de onboarding y qué contenido deberías considerar incluir en cada una (Colman, 2021).

1. Antes de que empiecen. Es importante que la experiencia de los nuevos empleados sea positiva desde el principio, y esto significa establecer sus expectativas y su nivel de confort antes de que lleguen por primera vez a la oficina.

2. En su primer día. Los primeros días pueden ser tanto estresantes como emocionantes, así que se debe seguir estos pasos para que tu nuevo empleado se sienta cómodo:

- Hacer un anuncio general en el departamento, planta o unidad de negocio.
- Organizar una visita guiada.
- Preparar la agenda para la primera semana.
- Asigna un mentor para el período de onboarding.

3. En su primera semana. Es importante no abrumar al nuevo empleado durante esta etapa del proceso de onboarding. En este caso se trata de familiarizar al nuevo empleado en aspectos como ser:

- Repasar procedimientos, reglas, procesos y estándares importantes. Presentar la cultura de la empresa.
- Proporcionar guías de configuración como el correo electrónico y el ordenador hasta los procesos y plataformas esenciales que usa el equipo de trabajo.
- Empezar la formación. El segundo día es apropiado para ello.
- Seguimiento al final de la semana.
- Programar una verificación de 2 semanas, que esté agendada.

- Fomentar la actividad. Es necesario brindar a los nuevos empleados algo que hacer. No se debe prolongar demasiado el proceso de onboarding, es necesario asignar algunas horas al día en las que el nuevo empleado realice trabajo real.

4. En sus primeros tres meses

- Establecimiento de líneas de comunicación y proporcionar retroalimentación de forma periódica.

- Fomentar la independencia.
- El nuevo empleado de contar con objetivos a lograr en los primeros 3 meses.

- Primera evaluación de rendimiento.

Eficacia del programa onboarding en la empresa

La formación es una parte importante de cualquier programa de onboarding y sienta las bases para el aprendizaje que se proporcionará a lo largo de la carrera del empleado. Es importante considerar las siguientes fases (Colman, 2021):

Fase 1. Establecer un nuevo programa de formación para empleados

El contenido de un programa de formación para nuevos empleados es flexible, pero generalmente se puede dividir en dos partes principales:

- Formación general para todos los nuevos empleados.
- Formación específica para el puesto de trabajo del empleado:

Tabla 4. Ejemplo de curso onboarding para todos los empleados

Recurso	Contenido
Vídeo de bienvenida	• Breve descripción general de la empresa: su misión y algunos datos básicos sobre la empresa. • Descripción clara del nuevo papel del empleado • Cálida bienvenida y felicitaciones por el nuevo puesto de parte del CEO o director
Curso de introducción a la empresa	• Historial de la empresa • Misión y valores de la empresa • Cultura corporativa • Personal administrativo • Descripción general de los productos/servicios proporcionados • Principales competidores del mercado
Curso de cumplimiento normativo	• Normas de conducta personal (prevención del acoso, etc.) • Acciones disciplinarias progresivas • Seguridad

Colman, 2021.

Ejemplo de un programa de onboarding de una semana para puestos de ventas, un puesto que requiere de habilidades y competencias específicas.

Tabla 4. Ejemplo de curso onboarding para todos los empleados

Recurso	Contenido
Metas y objetivos	Estudiar los pasos del proceso de ventas, aprender a predecir y dar forma a las necesidades de los clientes, presentar los productos en términos de beneficios para el cliente, gestionar las quejas y cerrar ventas. Hacer la primera venta.
Conocimientos y competencias	Conocer los pasos del proceso de ventas, técnicas de cierre de ventas, conocimientos prácticos e información de los competidores, puntos fuertes y puntos débiles. Poder trabajar con el correo.
Herramientas	Plantillas de propuestas de negocio, registros de llamadas, chats. Curso en línea: “Características, beneficios y valores. Razonamiento.” Curso en línea: “Identificación de necesidades” Curso en línea: «Gestión de quejas». Curso en línea: «Cerrar una venta».
Formador	Jefe del departamento de ventas
Evaluación de conocimientos	Cuestionario en línea: “Características, beneficios y valores. Razonamiento.” Cuestionario en línea: “Identificación de necesidades.” Cuestionario en línea: “Cómo gestionar las quejas». Cuestionario en línea: «Cómo cerrar una venta». Evaluación presencial de casos con el jefe del departamento de ventas / director comercial. Decisión de pasar a un empleado al período de prueba.
Libros	“El vademécum de las ventas”, Vladimir Portugal.
Plan de ventas	1 plan implementado

Elaboración propia

Fase 2. Creación de materiales de aprendizaje

En esta etapa es preferible recurrir a un desarrollador de cursos profesional. Sin embargo, gracias a las herramientas de autor modernas, es posible crear cursos en línea.

MÉTODO

La investigación realizada utiliza el tipo de estudio “descriptivo” porque descompone, estudia y define el desempeño del personal de ventas de la empresa Aditivos y Tecnología (ADITEC) y su desempeño. Adicionalmente, el estudio, también recurre al estudio exploratorio. El significado de la palabra exploración es penetrar en un territorio desconocido. Al iniciar una investigación exploratoria no se conoce con precisión el tema objeto de estudio; también, puede ser que el

conocimiento que se tenga sea impreciso o vago, que no permite hacer conclusiones sobre aspectos relevantes. En la presente investigación, el tipo de estudio exploratorio se emplea para indagar en el proceso de aplicación de estrategias de Onboarding en una empresa de las características de ADITEC.

En cuanto al tipo de diseño, el presente estudio es de tipo no experimental y transeccional porque la recolección de datos se realiza solamente en un momento del tiempo. Es no experimental porque no se manipula ninguna variable. El estudio no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones (Hernández, 2008).

Técnicas e instrumentos de investigación

En cuanto a las técnicas de investigación se emplearon dos técnicas: la encuesta y la entrevista. La encuesta se aplicó al personal de ventas de ADITEC. La entrevista se aplica al máximo ejecutivo de personal de ADITEC. Los instrumentos de investigación aplicados, fueron el cuestionario y la guía de entrevista aplicada al jefe de personal de ADITEC.

Fuentes de datos

La fuente de datos de la presente monografía son los resultados obtenidos en las fuentes primarias de investigación como son la información obtenida en la encuesta al personal de ventas y la entrevista al máximo ejecutivo de personal de ADITEC.

La información documental está conformada por fuentes bibliográficas y datos de los empleados de la empresa ADITEC.

El tipo de datos que se recolecta en la presente investigación son principalmente: percepciones, conocimientos y actitudes del personal de ADITEC y los criterios de gestión del talento humano de los ejecutivos del área de personal de dicha empresa.

RESULTADOS

Aplicación del onboarding a los colaboradores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo

Identificación de la empresa

La empresa analizada es Aditivos y Tecnología (ADITEC) y su desempeño. A partir de un análisis basado en la entrevista al máximo ejecutivo de la Sucursal de ADITEC La Paz de la empresa ADITEC, en este capítulo se analiza el onboarding y su posible aplicación en esta empresa.

La Empresa ADITEC de Sucursal La Paz se encuentra ubicada en la ciudad de El Alto Av. Costanera Zona Brasil Entre Puerto Alonso y General Rojas sus principales funciones la atención al cliente de dicho departamento. En la siguiente figura se observa el organigrama de la empresa

ADITEC.

La Sucursal de La Paz de ADITEC trabaja activa y directamente con más de sesenta clientes abarcando exclusivamente el mercado paceño entre grandes, medianas y pequeñas empresas en producción de fiambres y embutidos del departamento de La Paz.

El personal que desempeñan funciones en ADITEC, son principalmente vendedores, personal contable y administrativo. En el caso de la Sucursal La Paz, el personal se caracteriza por un administrador a nivel departamental, vendedores, encargado en almacenes, distribuidores y personal de apoyo.

Los vendedores se encuentran diferenciados en dos líneas de productos: ventas línea embutidos y ventas línea panificación.

Situación actual

Los antecedentes del sector de estudio de la empresa comercializadora de insumos alimenticios se remontan a la primera mitad del siglo XIX, empezaron a descubrirse nuevas sustancias que cumplían las mismas funciones beneficiosas y que están hoy al alcance de todos. Entre ellas destacan los emulsionantes (Scotter & Castle, 2004).

Las razones por las que se emplean los aditivos en la industria alimentaria son las siguientes (Scotter & Castle, 2004):

- **Razones económicas y sociales:** El uso de ciertos aditivos permite que los alimentos duren más tiempo lo que hace que exista mayor aprovechamiento de los mismos y por tanto se puedan bajar los precios y que exista un reparto más homogéneo de los mismos.
- **Razones psicológicas y tecnológicas:** El aditivo es atractivo para el consumidor ya que sin éste aditivo no lo comprarían, Ejemplo si no se añadiera colorantes a la mermelada de fresa, ésta no presentaría el color rojo que la hace tan apetecible, si estos colorantes la mermelada presentaría un color grisáceo debido a los tratamientos a los que se la somete. De igual forma los aditivos permiten

realizar determinados tratamientos tecnológicos que sin ellos sería imposible.

- **Razones nutricionales:** En los alimentos pueden desarrollarse reacciones químicas que disminuyan el valor nutritivo del alimento e incluso generen compuestos tóxicos.

La empresa ADITEC durante los últimos años del 2010 a la fecha ha venido experimentando una serie de problemas originados por los constantes cambios que el mercado presenta con el paso del tiempo.

La incursión de dos empresas del mismo rubro en el año y la deficiente planificación de ventas de ADITEC, hace que la empresa no pueda adaptarse con facilidad a las variaciones del mercado, además no le permite obtener información que le ayude a generar estrategias, a tener una actitud pro-activa, a desarrollar métodos que hagan que la empresa sea más competitiva y por ende pueda diferenciarse de la competencia.

De acuerdo a las interrogantes formuladas, los resultados de las entrevistas son las siguientes:

- Los colaboradores de mayor importancia en la empresa analizada son los vendedores, debido a que contribuyen en mayor medida al valor agregado de los productos de la empresa. El personal de ventas, constituye la fuerza de comercialización de la empresa; es también importante la contratación de distribuidores que complementan las tareas de los vendedores, mediante sus recorridos identifican nuevas demandas, que posteriormente pueden ser aprovechadas por la fuerza de ventas o concretar ellos mismos.

- En relación a la frecuencia de personal nuevo a la empresa ADITEC, el administrador respondió que la incorporación de personal nuevo a la empresa es frecuente, dada la necesidad de contar con personal que cumpla con las metas asignadas en ventas.

- La empresa ADITEC, cuenta con un programa de inducción que básicamente consiste en

un curso dictado por el administrador de la Sucursal La Paz. que consiste en una explicación acerca de la empresa, los productos que comercializa, las marcas y las características de los productos. De igual manera, respondió que se informa acerca de las ventajas de cada línea de productos y los usos de los mismos, así como los principales clientes de la empresa.

- En relación a la efectividad del programa de inducción, el entrevistado respondió que este tiene una efectividad relativa, debido a que existe mucho personal que no se acostumbra al trabajo, las metas establecidas y las reglas que prevalecen en la empresa, por lo que muchos de los colaboradores se ven imposibilitados de cumplir con el trabajo asignado y, deben abandonar la empresa.

- El entrevistado respondió que este tipo de personal, tiene problemas con el desempeño, porque básicamente no se pueden lograr las metas de ventas, por lo que deben ser reemplazados en el menor tiempo posible. El desempeño que tienen en la mayoría de los casos no se encuentra acorde con las expectativas de la empresa.

En cuanto a la implementación de un programa de onboarding, el entrevistado respondió que sería muy acertado e importante contar con un programa de onboarding que permita a los nuevos empleados integrarse rápidamente a la empresa, para cumplir con los objetivos y metas de ventas.

- El programa de onboarding de la empresa debe estar dirigido esencialmente al personal de ventas, que se incorpora regularmente. Este programa debe incluir a personal de distribución, con los cuales se realiza un trabajo coordinado.

- Debido a las sucesivas experiencias de personal de ventas contratado que, a pesar de haber sido identificado como potencial para la empresa debido a su trayectoria y experiencia, han abandonado debido a la falta de cumplimiento de metas, el programa onboarding, a diferencia de la inducción, debe ser mejor planificado, con mayor antelación, de manera que el vendedor

especialmente, no se vea tan pronto agobiado ante la dificultad de cumplir metas, que personal más experimentado no ha cumplido.

- Es necesario, que el nuevo empleado, sea informado con mayor detalle de las fortalezas de los productos de las diferentes marcas, así como de sus usos y beneficios, para que pueda desarrollar mejores estrategias de ventas frente a potenciales clientes.

- El proceso de onboarding debería tener una duración de al menos tres meses, para los vendedores de la empresa.

- Es necesario desarrollar e implementar materiales didácticos para que los vendedores comprendan las características de las marcas y de los productos que ofrece la empresa.

- En relación al impacto del proceso de onboarding en ADITEC, el entrevistado respondió que este proceso permitiría establecer metas claras para el personal, si es posible en base a un intercambio de criterios, se pueden establecer metas concertadas, para que, de esta manera, el nuevo personal de ventas se encuentre adecuadamente informado acerca de las metas que debe cumplir, llegando incluso a realizar una programación de sus actividades para cumplir con sus metas.

- Otro aspecto importante que el entrevistado respondió es que el proceso de onboarding, integra al personal nuevo de manera eficaz, motivándolo a realizar un desempeño óptimo de su trabajo.

- Uno de los principales resultados es que la información proporcionada al nuevo colaborador, sea exacta en cuanto a la situación real de la empresa en cuanto a la evolución de sus ventas, junto a programas y estrategias alternativas para superar estos problemas, de manera que el nuevo colaborador aplique a su vez de forma inmediata estas estrategias.

- También es importante la información que la empresa brindaría al nuevo empleado para que conozca de manera efectiva la situación de comercialización de la empresa y el tipo de mercado

en el que se encuentra.

- El programa onboarding tomaría en cuenta los siguientes aspectos de las 4 C: en principio son:

1. Informar acerca de las normas, políticas y procedimientos de la empresa,
2. Transmitir al nuevo colaborador acerca de la cultura de compromiso, excelencia, calidad en la provisión de insumos (aditivos y tecnología) a sus clientes,
3. Se debe lograr que los colaboradores entiendan la importación de las funciones que tienen las ventas y la distribución de los productos de la empresa, y
4. Hacer partícipe al empleado como parte integrante del equipo de la empresa, particularmente del equipo de ventas y distribución del producto; de manera que se sienta parte de ADITEC.

- La empresa está dispuesta a producir y difundir entre el nuevo personal, principalmente videos de bienvenida al personal recientemente contratado y material impreso con información actualizada sobre la situación de ventas de la empresa y la necesidad de contar con personal que se integre realmente a las actividades de ADITEC.

- El ejecutivo coincide en que los colaboradores del área de ventas, tendrían mejor desempeño a partir de la aplicación de un proceso Onboarding, correctamente gestionado por los máximos ejecutivos de la empresa.

DISCUSIÓN

En Bolivia no se encontraron antecedentes de investigaciones similares, relacionadas con el desarrollo de procesos de Onboarding, orientados a mejorar el desempeño laboral de personal.

En el ámbito internacional, dos investigaciones confirman el aporte importante del onboarding en el desempeño laboral. Por su parte, Carrasco (2019) muestra que cuando el proceso de onboarding es llevado a cabo de manera adecuada a las necesidades

de una empresa de telecomunicaciones, los colaboradores de la misma muestran satisfacción, aspecto que lleva a un mejor desempeño.

Esta investigación profundiza las cualidades de un buen proceso de Onboarding, en el que el principal beneficiario es el empleado, que recibe una buena acogida de parte de los empleadores, hasta el grado de hacerle sentir parte de la empresa, compartiendo sus logros y haciéndole parte de sus desafíos. La experiencia del proceso Onboarding, brinda satisfacción y como efecto se obtiene el desempeño que se espera del nuevo colaborador o empleado.

Adicionalmente, la investigación de Fristsche (2016), evidencia que un proceso de onboarding en el área comercial de la empresa IMS Health, dedicada a la producción y venta de productos de salud, correctamente gestionado logra una mayor retención del personal, gracias al mejor desempeño producto de un proceso de onboarding que incide en los aspectos clave de los colaboradores de las empresas.

En esta investigación se resalta la gestión del proceso Onboarding, es decir, la generación, manejo y aplicación de recursos, así como el seguimiento y proceso de establecimiento de metas y objetivos que, siendo aplicados de manera adecuada, obtienen un desempeño esperado del personal recién contratado.

Ambas investigaciones evidencian la necesidad de implementar procesos de Onboarding que se encuentren desarrollados de acuerdo a las características de las empresas para las cuales se realiza este proceso.

CONCLUSIONES

El proceso de gestión del talento humano es uno de los de mayor importancia en las organizaciones debido a que las personas dentro de la organización representan, el activo de mayor importancia. El reclutamiento y selección de personal en las empresas es un proceso que puede ser muy tedioso para la empresa y los futuros trabajadores, si se lo realiza en base a prácticas del pasado. Por ello, es necesario renovarlo y entrelazarlo con otros procesos relacionados que permitan una incorporación inmediata del personal que realmente puede contribuir al éxito de la empresa.

El desempeño del personal en las empresas depende de una serie de factores que es necesario actualizar y revisar de manera continua, para que se puedan lograr éxitos en el menor tiempo posible. El proceso de onboarding puede contribuir de manera positiva a la mejora del desempeño del personal de ventas y distribución especialmente de una empresa de comercialización de productos de consumo masivo, debido a que permite una integración eficaz de los nuevos colaboradores a la empresa, además de que puede lograr que se sientan parte de la empresa, desde el inicio de sus actividades laborales.

Para lograr este propósito, es muy importante que el proceso onboarding se encuentre desarrollado de acuerdo a las necesidades y características de la empresa en la que se quiere mejorar el desempeño de los colaboradores recientemente incorporados a ella. Además, es necesario, desarrollar y aplicar una serie de recursos que contribuyan al bienestar de los colaboradores.

Este proceso debe ser continuamente mejorado y enriquecido, en la medida en que se vaya incorporando procesos de retroalimentación destinados a mejorar ciertas actividades o procesos, perfeccionado paulatinamente el proceso de Onboarding.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión del Futuro*, 15(2), 1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Bachenheimer, H. (2016). Definición de términos: Administración de empresas. <https://silotips/downloadFile/definicion-de-terminos-administracion-de-empresas>
- CADECO, (s/d). Misión, Visión, Objetivo. <https://www.cadecocbba.com/controladores/mision.php> 1.
- Altuve, E., & Serrano, C. (1999). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el Desempeño laboral. Trabajo de Grado en Licenciatura en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Bauer, T. (2010). Onbording para nuevos empleados. Maximizando éxitos. New York: Fundación para la Administración de Recursos Humanos.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). Entendiendo los roles del aprendizaje en el Onboarding. *Revista de Recursos Humanos*, 31 (1), 1-22.
- Carrasco, I. (07 de 2019). Efecto del proceso de Onboarding en la satisfacción laboral en colaboradores del área de servicio al cliente en una empresa de telecomunicaciones. Obtenido de dspace.udla.edu: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11646/1/UDLA-EC-TPO-2019-07.pdf>, consultado en fecha: 21/03/2023
- Carvajal, T. (26 de 10 de 2020). rhpositivo.net. Obtenido de Onboarding: impacto en las organizaciones: <https://rhpositivo.net/onboarding-impacto-en-las-organizaciones/>, consultado en fecha: 10/01/2023
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Ed. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Ed. McGraw-Hill.
- Colman, H. (27 de 05 de 2021). Blog inpring.es. Obtenido de Onboarding de nuevos empleados: ayúdalos a tener éxito: <https://www.inpring.es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados>, consultado en fecha: 10/01/2021
- Duran, A., & Urbina, C. (2004). Recursos Humanos. México: Ed. Diana.
- Durand C., Y., & Marquez F., A. (2020). Impacto del Onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus de Arequipa. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales.
- Espinosa, E. (30 de 11 de 2021). blog montaner.com. Obtenido de Beneficios del onboarding: <https://montaner.com/blog/beneficios-del-onboarding/>, consultado en fecha: 10/01/2021
- Fristische, K. (2016). re.iberomx. Obtenido de Proceso de Onboarding al área comercial: <https://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAll>, consultado en fecha: 21/03/2023
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). Metodología de la Investigación. Bogotá: Ed. McGraw-Hill.
- Jaime-Barón, L.-E., Reyes-Vargas, L.-I., & Paredes-Casas, A.-F. (2021). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E. Santiago de Tunja. *Revista Pensamiento y Acción*, N° 32., 1-17.
- Licari, S. (09 de 02 de 2022). blog.hubspot.es. Obtenido de ¿Qué es onboarding? Significado, proceso y ejemplos: ¿Qué es onboarding? Significado, proceso y ejemplos, consultado en fecha: 09/01/2023
- Nicolini, C. (2012). El onboarding como proceso de integración para el nuevo empleado. Buenos Aires: Ed. Malvinas Argentinas.
- Ortega, C. (2022). Blog questionpro.com. Obtenido de El proceso de un onboarding exitoso: <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-onboarding/>, consultado en fecha: 10/01/2023
- Pedraza, E., Glenys, A., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 16, N° 3, 1-12.
- Rubial, J. (2014). Socialización Organizacional: la relevancia del Contrato Psicológico. Un sistema de acogida para prácticas en la median

empresa. Santiago de Compostela - España:
Pub. Universidad de Santiago de Compostela.
Tesis de Pregrado en Administración.

Scotter, M., & Castle, T. (2004). Aditivos
alimetrarios y contaminantes. Aditivos
alimetrarios y contaminantes 21 (2), 93-124.

Sy-Corve, H. (23 de Agosto de 2018). Lifeder.
com. Obtenido de Desempeño laboral:
características y ejemplos.

Villarreal, E. (2018). es.linkedin.com. Obtenido de
Principales beneficios del Onboarding: [https://
es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-
del-onboarding-eduardo-javier-villarreal](https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal),
consultado en fecha: 21/02/2023

Warnberg, C. (2012). Manual de socialización
organizacional. New York: Pub. Oxford
University Press.

Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020

Level of work environment in the company Perú Forus S.A., Lima, 2020

Nível de ambiente de trabalho na empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020

Nestor Eulogio Ortiz Llancari Felix

nestorortiz123@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-8610-6644>

Universidad Peruana Unión, Perú

Juan Carlos Peralta Zeña

juanperalta546@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1754-9165>

Universidad Peruana Unión, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.15>

Recibido 20 de abril 2022 / Arbitrado el 10 de mayo 2022 / Aceptado el 19 de junio 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

El presente estudio e investigación tiene como objetivo identificar el nivel de Clima Laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020. La investigación es de tipo descriptivo, transversal de tipo no probabilístico. La población encuestada fue tanto entre mujeres y varones con un total de 71 colaboradores, se utilizó la técnica donde se trabajó con tres dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/ cambio del clima laboral. Se aplicó el cuestionario Work Enviroment Scale (WES) de Moos para la recolección de la información, el cual consta de 90 preguntas con dos alternativas de respuesta verdadero (V) y Falso (F). Con base en este estudio, se determinó con la metodología realizada, que el nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020 se encuentra en un nivel malo 32.4%, regular 43.7% y bueno 23.9% lo que nos lleva a definir el clima laboral Malo-Regular 76.9% que nos lleva a recomendar a los directores de la empresa Perú Forus S.A deberán crear nuevos lineamientos que permitan mejorar el clima laboral en el personal.

Palabras clave: Clima laboral, desempeño, motivación, dimensiones.

ABSTRACT

The present study and research aims to identify the level of Labor Climate in the company Peru Forus S.A., Lima, 2020. The research is descriptive, cross-sectional and non-probabilistic. The surveyed population was both women and men with a total of 71 collaborators, the sampling technique was used where we work with three dimensions: relationships, self-realization and stability / change of the work environment. The Moos Work Enviroment Scale (WES) questionnaire was applied to collect the information, which consists of 90 questions with two alternatives of true (V) and False (F) answers. Based on this study, it was determined with the methodology carried out, that the level of work environment in the company Peru Forus SA, Lima, 2020 is at a bad level 32.4%, regular 43.7% and good 23.9%, which leads us to define The Bad-Regular work environment 76.9% that leads us to recommend to the directors of the company Perú Forus SA should create new guidelines to improve the work environment of the staff.

Keywords: Marketing: Work environment, performance, motivation, dimensions.

O objetivo deste estudo e pesquisa é identificar o nível de Clima Trabalhista na empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020. A pesquisa é descritiva, transversal e não probabilística. A população pesquisada foi entre mulheres e homens com um total de 71 colaboradores, foi utilizada a técnica onde foram trabalhadas três dimensões: relacionamentos, autorrealização e estabilidade/mudança no ambiente de trabalho. Para a coleta das informações foi aplicado o questionário Moos Work Environment Scale (WES), composto por 90 questões com duas alternativas de resposta verdadeiro (V) e falso (F). Com base neste estudo, determinou-se com a metodologia realizada, que o nível de ambiente de trabalho na empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020 está em um nível ruim 32,4%, regular 43,7% e bom 23,9%, o que nos leva a definir o ambiente de trabalho Mau-Regular 76,9% que nos leva a recomendar aos diretores da empresa Perú Forus S.A que criem novas diretrizes que permitam melhorar o ambiente de trabalho no pessoal.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho, desempenho, motivação, dimensões.

INTRODUCCIÓN

El interés producido por el desarrollo del clima laboral está sustentado en la importancia que tiene actualmente en todo en el método de los individuos que son parte de la organización en sus modos de pensar, hacer y sentir y esto a su vez en el sistema como la organización vive y se desarrolla.

En las organizaciones del siglo XXI, existe una constante preocupación por sostener un buen clima laboral a fin de mejorar los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores; de manera que puedan obtener el mejor rendimiento y una mejor productividad. (Jericó, 2008)

No obstante, no se garantiza una alta efectividad en el desempeño de los colaboradores solo con un buen clima laboral, los colaboradores deben estar también motivados y desarrollen experiencias laborales positivas y placenteras para asegurar una mejor productividad. (García, 2009)

El clima organizacional es la cualidad o atributo del entorno organizacional que los miembros de la organización perciben o experimentan que involucran aspectos físicos o psicológicos, como tipo de organización, tecnología, política, Objetivos operativos, normativa interna, afectan su comportamiento (Chiavenato, 2000)

Por su parte, Toro (1992) plantea que el clima laboral es una apreciación u opinión del desarrollo de la realidad del individuo en el trabajo; esta visión es el producto del proceso de formación de conceptos. También lo define como un fenómeno construido socialmente, el cual surge de la interacción entre las condiciones de trabajos individuales y grupales, produciendo así un significado para la experiencia individual y grupal. (Alcántara et al., 2012)

A escala global, las empresas suelen realizar algunas investigaciones sobre el tema. En España, Openmet People Group se encarga del macro estudio del entorno laboral. Por tanto, los resultados obtenidos en el macro estudio muestran que, al 79% de los españoles le gusta el trabajo que realiza, el 75% afirma sentirse implicado y el 71% está orgulloso de

su empresa. No obstante, el estudio también resalta que el 59% considera que no reciben un salario ajustado a su esfuerzo, interés y dedicación; y un 54% reconoce la existencia de favoritismos entre los trabajadores respecto al salario y las promociones. En este sentido, el 43% de los empleados afirman acordar con su jefe directo el plan de formación en función de su plan de desarrollo dentro de la compañía y el 44% manifiestan poder trabajar de forma periódica con su jefe en el plan de desarrollo de su carrera profesional. Finalmente, el 51% considera que tiene oportunidades de formación y entrenamiento, algo que les permitirá asumir mayores responsabilidades. Un 52% considera que la formación que reciben es coherente con sus necesidades formativas. (Openmet, 2013)

En España, Chiang & Nuñez (2010) hace referencia que el clima organizacional proporciona los conocimientos básicos para comprender las relaciones laborales y la calidad y eficiencia de las acciones en la organización. Además, las variables organizacionales y personales también tienen efectos relacionados en la dinámica de la vida organizacional.

Por otro lado, Ojeda (2011) concluyó que uno de los mejores indicadores que pueden determinar el funcionamiento de la organización a nivel individual, grupal u organizacional es el clima organizacional. Además, este ayuda a determinar los factores que interfieren con la organización, permitiendo así la identificación de diferentes problemas y áreas de la organización que son fáciles de mejorar, de manera que se puedan realizar cambios para producir un mayor desempeño laboral.

Así mismo, Buitrago & Ramírez (2016), hizo una investigación para medir el entorno de trabajo social (WES). Esta herramienta estandarizada ayuda a la realización de una investigación cuantitativa y el uso de un diseño horizontal no experimental y un alcance descriptivo pueden producir resultados efectivos y el método puede lograr los objetivos de

la investigación.

En Trujillo, Valdivia (2014) en su estudio hace referencia que el clima organizacional incide directamente en el desempeño de los colaboradores, permitiéndoles desarrollarse y sentirse satisfechos con sus deberes diarios y los resultados alcanzados por sus funciones.

Por su parte, León (2016) en su estudio hace referencia que los colaboradores creen que el factor más importante en el clima organizacional es la motivación, la cual afectará sus actividades diarias. Así como también el salario, la ganancia y los ingresos son factores que mejoran el desempeño y la productividad. Sin embargo, los cambios ambientales afectarán el desempeño laboral de los colaboradores y el clima organizacional. influencia positiva.

En este sentido, Lizette Alalú Grinstein directora de consultoría de Great Place To Work Perú indicó que en todas las empresas del sector Retail se ha podido observar una evolución a lo largo de los años, se ha logrado cambiar culturas partiendo de un compromiso de los líderes y las áreas de gestión de personas. A su vez indicó también que el principal beneficio es lograr una cultura sólida y establecer con el pasar del tiempo, que se mantenga a pesar de los cambios internos que pueda surgir en la primera línea, reestructuraciones o cambios de equipos de gestión de personas. (Revista Digital Peru Retail, 2016)

En este orden de ideas, Seminario (2017) en un estudio realizado en Lima a 111 vendedores de una empresa del sector Retail demostró que el 47.7% de los colaboradores afirma gozar de un excelente nivel de clima laboral y a su vez también un 26.1% de colaboradores afirma gozar de un buen clima laboral y un 26.2% de colaboradores indica no percibir un buen clima laboral, esto llevaría a la empresa a una revisión de los lineamientos, políticas y procedimientos laborales que lleven a mejorar la percepción del clima laboral de la empresa.

Las relaciones actuales entre colaboradores y colaboradores del sector Retail, requieren de un nuevo enfoque y de una inversión tan significativa como es la experiencia con los clientes. Lo importante es crear una fuerza de venta comprometida e informada, haciéndola participe del desarrollo de la empresa, para así crear una relación de calidad tanto del colaborador con la organización como con los clientes (Besa, 2018).

El nivel de clima laboral de una empresa es importante ya que a través de él es que se generan las mejores relaciones y el compromiso de los colaboradores con la empresa, llegando a su satisfacción y mejor productividad para la empresa. Es por ello la importancia de este estudio, pues lo que se quiere analizar es el nivel de clima laboral para presentar a la empresa este estudio y desde este punto de partida la empresa pueda crear los mecanismos que le permitan brindar un mejor clima laboral para sus colaboradores y esto se refleje en el crecimiento de la empresa.

El clima laboral se establece como un ente regulador, facilitador de comportamiento y realidades psicológicas, como la motivación, satisfacción y el compromiso entre otras variables. Toro (1992) una de ellas es la rotación de personal que afecta a muchas empresas de Perú y supera el 18% frente al promedio de América Latina 5% y 10%, que generan sobre costos para las empresas. (Diario Correo, 2014)

Habiendo revisado la literatura en los párrafos anteriores nosotros coincidimos en llevar a cabo la presente investigación pues consideramos que el nivel de clima laboral de una empresa es la base para el desarrollo de otras investigaciones y relaciones con otros temas que puedan afectar a la empresa en el área de gestión de personas. Queremos que este trabajo sea un aporte para la empresa, que ayude a una mejora en la percepción del clima laboral y sea una mejora para los colaboradores y sus familias.

El objetivo de la presente investigación es crear la cultura de investigar desde cualquier posición,

sea de estudiante, colaborador, jefatura o gerencia a quien hicimos partícipes de nuestro deseo de investigar y desarrollar este tema para beneficio de la empresa y sea los primeros pasos para una mejora a corto y mediano plazo; partiendo de procedimientos, lineamientos, políticas y transformando la vida de los colaboradores y su desempeño dentro de la empresa.

El proyecto de investigación tiene como objetivo determinar el entorno de trabajo las empresas en el sector Retail. Si bien la cultura que se practica en la organización busca orientar el comportamiento de los colaboradores, especialmente de los ejecutivos, de alguna manera ignoran el impacto que esto puede tener en las opiniones de los no gerentes. Por lo que debido al limitado tiempo de investigación se decidió tomar a la empresa Perú Forus S.A. para realizar dicho estudio en la cual se identificara el nivel de clima laboral como también los niveles de Relación, Autor-relación y estabilidad del clima laboral presente en esta.

En la actualidad, las organizaciones juegan un papel importante en la economía mundial, caracterizadas por su constante cambio y competitividad, es por ello que el clima laboral debe ser monitoreado constantemente. Dependiendo de la región donde se ubica la empresa, este es el mayor tiempo dedicado por los colaboradores debido a la jornada laboral. El lugar es también el lugar donde se desarrolla el trabajo y las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Esta investigación prioriza la determinación del nivel de clima laboral de las empresas del sector Retail (especialmente las áreas de ventas); porque al realizar una evaluación del clima laboral, nos permitirá comprender objetivamente cómo los colaboradores perciben su entorno laboral y con sus respectivos compañeros y jefes.

Esto nos permitirá identificar el desempeño de los colaboradores a través de sus opiniones y factores de influencia. De acuerdo con la encuesta y con base en algunas teorías, en el área de ventas

de la empresa Retail Perú Forus SA se plantearán sugerencias sobre el desarrollo y mejora del clima laboral; beneficiando así a la empresa y a los colaboradores; logrando los mejores resultados en calidad y productividad, cumpliendo así con las ventas a los clientes. Compromiso y cumplimiento en la fecha determinada; su principal requisito es buscar mantener siempre un buen clima laboral en el que los colaboradores del área se sientan cómodos con su desempeño laboral, tengan funciones claras y sean proactivos.

Revisión de Literatura

Definiciones de la variable de investigación

En la actualidad, la investigación sobre el clima laboral ha despertado un gran interés entre los profesionales de diversas disciplinas. Partiendo de aplicar las mismas razones en un clima laboral que considera la importancia de la investigación, anteponen la interacción entre organización - sujeto y el sujeto - sujeto.

De acuerdo con investigaciones sobre clima laboral que se han desarrollado desde 1960, se han propuesto amplias áreas de definición conceptual.

Independientemente de las diversas definiciones propuestas para el clima laboral, no siempre son mutuamente excluyentes, debemos considerar un importante consenso de que el clima laboral es una extensión de la calidad de vida laboral y tiene un gran impacto en el desempeño y el crecimiento del talento humano dentro de la organización. Sin embargo, creemos que estas definiciones se deben a las pautas y procedimientos de medición utilizados por los investigadores que trabajan en el tema.

En esta investigación se partirá de las definiciones de tópicos de investigación citados por diversos autores, trabajos y libros de referencia que nos han dado a conocer diferentes conceptos y autores más representativos en la investigación del clima laboral.

La base teórica del clima laboral Lewin (1951) para quien El comportamiento de una persona en el lugar de trabajo depende no solo de sus características personales, sino también de la percepción que tiene la persona de su clima de trabajo y elementos organizativos. Al mencionar sus características personales, no se limita a decir la motivación, satisfacción y actitud de una persona. Cuando se le unen en la forma en que él advierte sobre su entorno de trabajo y sus procedimientos y estructura de trabajo, la empresa a la que pertenece es en gran parte Lo anterior describe el comportamiento de la persona en el desempeño de la empresa.

Al mismo tiempo, en la década de 1960, más investigaciones han despertado el interés y el despertar de la gente sobre el tema. Litwin y Stringer 1968, Tagiuri y Litwin 1968 intentaron definir el concepto de clima laboral y plantearon los resultados empíricos obtenidos de la encuesta en varias organizaciones.

Ya en los años 70, Hall (1972) como se citó en (Chiang & Nuñez, 2010) definió el clima laboral como “el conjunto de atributos del entorno de trabajo” que los colaboradores notan directa o indirectamente. A su vez, una fuerza que influye en el comportamiento de los colaboradores. Así mismo, Aldazabal & Cerpa (2010) estableció que el clima laboral es causa y resultado de la estructura y los diferentes procesos que se producen en la organización y afectan el análisis del comportamiento.

Años más tarde, Brunet (1987) citado por (Chiang & Nuñez, 2010) define El clima laboral es la apreciación del ambiente organizacional definido por los valores, actitudes u opiniones de los colaboradores, y las variables resultantes, como el placer y el desempeño, las cuales se ven afectadas por variables ambientales y personales. El concepto combina todos los aspectos de la organización, como liderazgo, conflicto, sistemas de recompensa y castigo, control, supervisión y el entorno físico de

la organización.

Por otro lado, Chiavenato en 1992 citado en (Anzola, 2003) argumenta que “El clima laboral constituye el ambiente interno de una organización, y cada organización tiene un ambiente psicológico único. También menciona que la definición de clima organizacional involucra aspectos diferentes en cada situación, los cuales se superponen en diversos grados, como el tipo de organización, Tecnología, políticas, objetivos operativos, normativas internas (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social son defendidas o castigadas (factores sociales)”.

Así pues, Anzola (2003) define “El clima se refiere a la comprensión e interpretación relativamente permanente de una organización por parte de un individuo, que a su vez afecta el comportamiento de los colaboradores y distingue una organización de otra”.

También, Palma (2004) define el clima laboral como la percepción de los colaboradores, acceso a información laboral relacionada con su entorno laboral y en base a aspectos relacionados con las posibilidades de realización individual, participando en las tareas asignadas, aceptando su supervisión, coordinando con otros compañeros y condiciones laborales que promuevan sus tareas.

Por consiguiente, Venegas (2015) plantea que el clima organizacional es evolutivo. Si las relaciones interpersonales maduran, también lo hará la gestión del clima. A partir de esta madurez, se recomienda qué acciones se deben tomar y cuáles no, para que estas relaciones se desarrollen paulatinamente, se fortalezcan y sean más sostenibles, y con ello promuevan una mayor madurez en la dinámica y hagan más maduras las acciones el clima.

Clima Laboral en el contexto de empresas del sector Retail.

En este tipo de experiencia existe una fuerte afiliación con la empresa o el campo; la identidad del trabajo se desarrolla y se considera como una motivación para la realización personal; estas predicciones están relacionadas con continuar trabajando en la industria o carrera en la organización. Por tanto, esta es una experiencia caracterizada por un compromiso firme y una implicación subjetiva en el trabajo de tienda, aunque esta experiencia no alivia el sufrimiento de los colaboradores en la industria del Retail, estas experiencias van de Segundo plano respecto a la evaluación de la trayectoria laboral y los logros personales se considera parte de las reglas del juego que rigen las condiciones laborales del departamento. (Martinic & Stecher, 2019)

Un clima laboral adecuado puede aumentar la satisfacción y la motivación laboral además de proporcionar un espacio para establecer un compromiso emocional entre los colaboradores y la empresa. Debido a la amplia gama de investigaciones, el clima laboral de las empresas minoristas está mostrando una tendencia positiva. (Seminario, 2017).

Barrios Zeballos & Lopez Pari (2017) concluye que las condiciones laborales son favorables en la percepción del clima laboral, siempre y cuando se tengan en cuenta aspectos como la supervisión y la participación personal para promover el adecuado desarrollo de la empresa, ya que estos generan un mayor compromiso entre los empleados, no solo para lograr el desarrollo personal, sino también en el desarrollo de una línea de carrera en la organización.

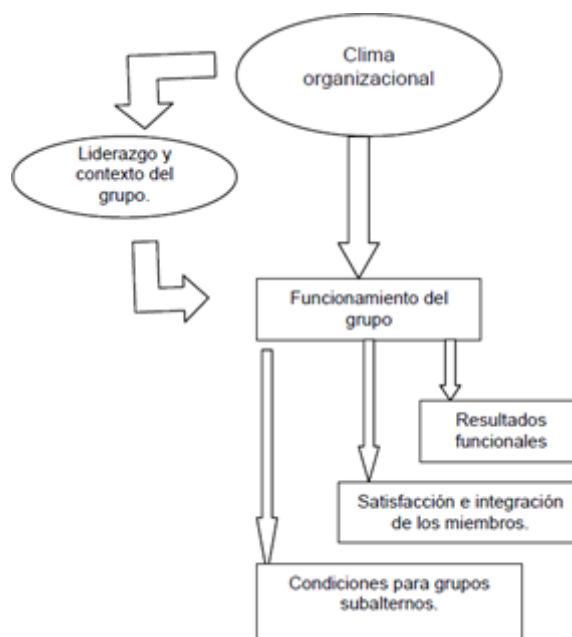
Por eso, Westfalia (2020) concluyo que la infraestructura, los salarios y las horas de trabajo, son pieza fundamental en el desarrollo de un buen clima laborar, porque siempre que los colaboradores estén satisfechos con condiciones y beneficios laborales satisfactorios, disminuirá los

índices de renuncia voluntaria o involuntaria a su vez les animará a seguir comprometidos con la organización, lo que repercute positivamente en el desarrollo de la empresa y en la realización de sus objetivos.

Modelos de Clima Laboral

A lo largo de la investigación de clima laboral, académicos en este campo han propuesto algunos modelos, estos modelos serán utilizados como referencia para entender los factores participantes en la organización y la relación con la organización, teniendo en cuenta la complejidad de la organización y la estrecha relación con la organización. relación. Factores organizativos.

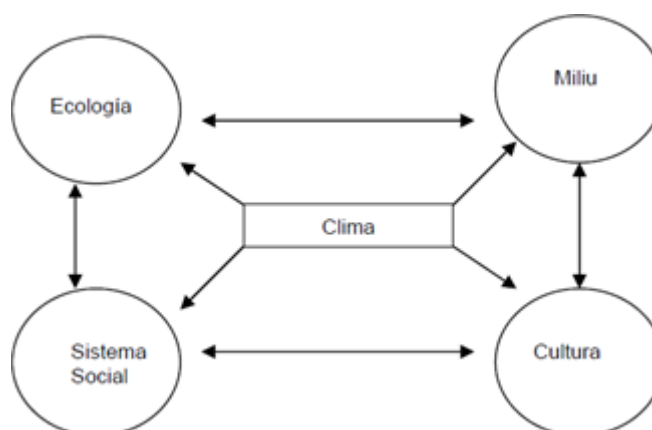
Por su parte, Katz y Kahn (1966) presenta un modelo de sistema de funcionamiento organizacional.

Figura 1. Modelo de Clima Laboral

Williams (2013, pág. 30)

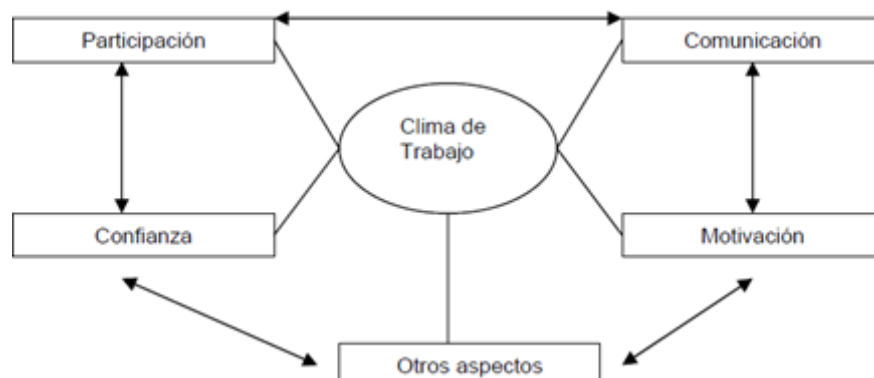
El modelo muestra que el clima organizacional está influenciado por el líder que conecta el grupo de trabajo con la organización. Este conjunto de variables y el trabajo de los propios miembros determinan los resultados y compromisos de los miembros.

Basándose en lo indicado por Tagiuri, propone un modelo interactivo basado en la teoría de sistemas, que muestra la dimensión ambiental y su relación con el clima. (Williams, 2013, pág. 30)

Figura 2. Modelo Anderson

Williams (2013, pág. 31)

La Universidad de Alcalá de Henares propuso otro modelo de clima laboral visto desde una perspectiva de sistemas, configurándose de esta manera (Williams, 2013, pág. 31):

Figura 3. Modelo de la Universidad de Alcalá de Henares

Williams (2013, pág. 32)

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Investigación

Esta investigación será un estudio de tipo descriptivo pues verificará el comportamiento de la variable y describirá los resultados de estudio de esta.

Diseño de la Investigación

El diseño que utilizaremos para esta investigación es no experimental, no probabilístico y de corte transversal, pues no se manipularán las variables de estudio

Población

La población de estudio será de 86 colaboradores de la empresa Perú Forus S.A. que se encuentran en los distintos locales en los que la empresa desarrolla sus actividades. El tiempo estimado para la realización de la investigación es de 3 meses, comprendidos entre agosto, setiembre y octubre del año 2020.

Muestra

La muestra para el estudio será no probabilística de tipo cuantitativa finita luego de aplicar la fórmula de cálculo de muestra de poblaciones finitas nos da como resultado que la muestra debe ser de 71 colaboradores. Será tomada de forma aleatoria simple ya que todos los elementos de estudio están en la capacidad de ser tomados en cuenta para el estudio.

Instrumento

El medio usado para la recolección de datos es el cuestionario de Work Environment Scale (WES) de Moos. El cual cuenta con 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso, con las que se evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional:

La dimensión Relaciones Interpersonales: Implicación (IM), será evaluada en las preguntas 1,11,21,31,41,51,61,71,81; Cohesión (CO), será evaluada en las preguntas 2,12,22,32,42,52,62,72,82; Apoyo (AP), será evaluada en las preguntas 3,13,23,33,43,53,63,73,83.

La dimensión de Autorrealización: Autonomía (AU), será evaluada en las preguntas 4,14,24,34,44,54,64,74,84. Organización (OR), será evaluada en las preguntas 5,15,25,35,45,55,65,75,85. Presión (PR), será evaluada en las preguntas 6,16,26,36,46,56,66,76,86.

La dimensión de Estabilidad/Cambio: Claridad (CL), será evaluada en las preguntas 7,17,27,37,47,57,67,77,87. Control (CN), será evaluada en las preguntas 8,18,28,38,48,58,68,78,88. Innovación (IN), será evaluada en las preguntas 9,19,29,39,49,59,69,79,89. Comodidad (CF), será evaluada en las preguntas 10,20,30,40,50,60,70,80,90.

Validez

Con respecto a la validez, por medio del análisis factorial se pudo determinar por medio del estadístico Alpha de Cronbach, los siguientes índices: IM 0.84, CO 0.69, AP 0.77, AU 0.73, OR

0.76, PR 0.80, CL 0.79, CN 0.76, IN 0.86, CF 0.81.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad, se aplicó el procedimiento del Test-Retest con un mes de intervalo en la Escala de Clima Social Laboral (WES) los coeficientes de correlación se detallan a continuación: IM 0.83, CO 0.71, AP 0.82, AU 0.77, OR 0.73, PR 0.76, CL 0.69, CN 0.79, IN 0.75, CF 0.78.

En Perú, Farfán (2009) estimó la validez de constructo de la dimensión Autorrealización del Clima Social Laboral, al evaluar una muestra de 367 profesores de los centros educativos estatales y particulares de Lima Metropolitana, a través del método correlación Item-test, empleando el estadístico Alpha de Cronbach alcanzado sus ítems, índices de validez que oscilan entre 0.29 y 0.78. (Toribio, 2018)

Luego de aplicar el análisis correspondiente observamos que el grado de fiabilidad obtenida a una muestra de 71 colaboradores de la empresa del sector Retail Perú Forus S.A. en Lima Metropolitana,

empleando el análisis estadístico Alfa de Cronbach alcanzando un índice de 0.78.

Adaptación Peruana

Argomedeo (2013) realizó un estudio piloto para determinar las propiedades psicométricas de la prueba en colaboradores civiles de una institución militar de Lima Metropolitana. Los resultados se describen a continuación:

Se realizó una validación de contenido, utilizando para ello el Criterio de Jueces. Los jueces seleccionados para evaluar el Cuestionario de Wes de Moss cuentan con experiencia en el área de psicología organizacional 4, 9, 10 y dos de 30 años. Luego de haber obtenido los resultados se procedió a realizar la prueba binomial, encontrando una alta significancia ($p < 0.01$) en cada una de las escalas que conforma la prueba, lo cual demuestra que dicho cuestionario es válido para ser aplicado en personal Civil de una institución Militar. (Toribio, 2018).

También se realizó la baremación del instrumento para la adaptación peruana:

Tabla 1. Baremación Nacional Adaptada del Wes de Moss

BAREMOS NACIONALES POR SUB ESCALAS											PD	CATEGORIA
PD	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF		
9	82	87	82	91	88	97		86		83	9	Excelente
8	76	80	76	84	81	88	95	78	96	76	8	Buena
7	71	72	70	77	73	79	85	70	88	69	7	Tiende a Buena
6	65	64	64	71	66	69	76	62	80	62	6	Promedio
5	59	57	58	64	59	60	66	54	73	55	5	Promedio
4	53	49	52	57	51	51	56	46	65	48	4	Mala
3	48	41	46	50	44	41	47	38	58	41	3	Deficitaria
2	42	34	40	43	36	32	37	30	50	34	2	Deficitaria
1	36	26	34	36	29	23	27	21	43	27	1	Deficitaria
0	30	18	28	29	21	13	18	13	35	20	0	Deficitaria

Elaboración propia

También se detalla una estandarización de puntaje que logra cada persona por dimensiones, para la revisión personal en la aplicación por instrumento. Donde: PD refiere a las puntuaciones directas; IM, refiere a la subescala de Implicación;

CO refiere a la subescala de Cohesión; AP refiere a la subescala de Apoyo; AU refiere a la subescala de Autonomía; OR refiere a la subescala de Organización; PR refiere a la subescala de Presión; CL refiere a la subescala de Claridad; CN refiere a

la subescala de Control; IN refiere a la subescala de Innovación y por último CF refiere a la subescala de Comodidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Ahora se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado para conocer el clima laboral.

Análisis de datos sociodemográficos

Tabla 2. Datos Sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Perú Forus S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Edad	Joven	11	15,5	15,5	15,5
	Joven Adulto	27	38	38	53,5
	Adulto	30	42,3	42,3	95,8
	Adulto Mayor	3	4,2	4,2	100
	Total	71	100	100	
Sexo	Masculino	21	29,6	29,6	29,6
	Femenino	50	70,4	70,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	
	Jefe	26	36,6	36,6	36,6
Cargo	Vendedor	45	63,4	63,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración Propia

En la tabla 2 se muestra que el 70.4% de los colaboradores es femenino y el 29.6% es masculino. También que las edades del personal muestreado, siendo los adultos y jóvenes adultos quienes tienen una mayor presencia en la empresa con una frecuencia de 42,3% y 38% respectivamente.

A su vez podemos observar que de la muestra tomada el 63.4% son colaboradores de la empresa y el 36.6% tienen el cargo de jefes en las distintas áreas de la empresa.

Variable de la investigación

Tabla 3. Clima Laboral de los colaboradores de la empresa Perú Forus S.A.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	23	32,4	32,4	32,4
Regular	31	43,7	43,7	76,1
Bueno	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Elaboración Propia

En la tabla 3 observamos que el clima laboral es considerado Malo por un 32.4% de los colaboradores, mientras que el 43.7% lo considera Regular y un 23.9% lo considera bueno. Para que este tenga un efecto positivo en la empresa se presentara alternativas con ítems a mejorar.

Tabla 4. Dimensiones de la variable Clima Laboral en la empresa Perú Forus S.A.

	Valor	N	%
Relaciones	Mala	47	66%
	Promedio	24	34%
	Tiende a Buena	0	
	Buena	0	
	Total	71	100%
Auto realización	Mala	44	62%
	Promedio	27	38%
	Tiende a Buena	0	
	Buena	0	
	Total	71	100%
Estabilidad	Mala	0	
	Promedio	70	99%
	Tiende a Buena	1	1%
	Buena	0	
	Total	71	100%

Elaboración Propia

DISCUSIÓN

En la Tabla 4 observamos las diferentes dimensiones, la Dimensión de Relaciones podemos observar que el porcentaje en que el personal está involucrado e interesado en sus relaciones dentro de las labores de la empresa es malo en un 66.2 y promedio 33.8%, como así también el grado en que recibe el apoyo de sus jefes. Esto se ve reflejado en los porcentajes obtenidos. La Dimensión de Autorrealización se puede observar en los resultados que el 62% considera mala esta área y el 38% considera en promedio en esta dimensión. También nos muestra que en la Dimensión de Estabilidad el 98.6% personal se desarrolla en un ambiente agradable y estable de trabajo. Afirma lo revisado en la tabla anterior respecto que aun cuando se exige los resultados pueden desarrollarse en un buen ambiente. Y solo el 1.4% considera que esta está mejorando.

En la presente investigación, se encontró que el nivel de clima laboral es regular-malo en los colaboradores de Peru Forus S.A. empresa del sector Retail. Estos resultados son los predominantes en la mayoría de las empresas respecto al clima laboral (Gómez Limaymanta & Incio Pasache, 2011). La explicación a este hallazgo está en que los colaboradores del sector Retail perciben el clima laboral malo-regular; ya que, si bien se cumplen la mayoría de las condiciones, no alcanzan a llenar las expectativas que tienen los empleados de su trabajo ni tampoco coinciden totalmente con sus valores. Al respecto, (Palma, 1999) señala que el clima laboral significa aquella disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, con base en creencias y valores desarrollados producto de su experiencia ocupacional. La edad de los colaboradores de la muestra fue entre 19 a 65 años quienes pasan por diferentes experiencias ocupacionales y por lo tanto tendría expectativas más altas que pudieran cubrir su satisfacción laboral.

Podemos encontrar en este hallazgo que las relaciones sociales son malas en mayor porcentaje y promedio poco frecuentes en esta empresa; por el contrario, las relaciones con los gerentes suelen ser más tensa. Al respecto, (Aydogdu y Asikgil, 2011) mencionan que los empleados que perciben a su supervisor como más accesible y sensible son más propensos a expresar sus preocupaciones y a mantener un buen clima laboral en su trabajo; por el contrario, si el supervisor no es accesible, suelen presentar estrés y preocupaciones. También el autor menciona que la interacción con los compañeros es un factor importante en el clima laboral y genera que los empleados trabajen con mejor ánimo y expresen su aprobación por su ambiente de trabajo.

Por otro lado, el nivel de autorrealización predominante en la muestra es mala de los colaboradores y promedio en menor porcentaje en la empresa del sector Retail. Se explica esto en la teoría de (Meyer, 1991) quien sostiene que La autorrealización dentro del clima laboral significa aquel estado psicológico representado por una sensación psicológica de lograr sus metas profesionales y personales junto con la empresa, por lo cual esta disposición se da como algo regular entre los colaboradores del sector Retail.

CONCLUSIONES

El clima laboral se refiere al ambiente o entorno psicológico y emocional que se experimenta en un lugar de trabajo. Es la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo, incluyendo la cultura, las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral. Un buen clima laboral se caracteriza por un ambiente positivo, en el que los empleados se sienten valorados, respetados y motivados para desempeñar su trabajo de manera efectiva. Esto puede conducir a una mayor productividad, una mejor calidad del trabajo y una mayor satisfacción del cliente.

Por otro lado, un clima laboral negativo se caracteriza por la falta de comunicación, el conflicto interpersonal, la falta de motivación y la falta de dirección clara por parte de la gerencia. Esto puede llevar a un bajo rendimiento, altas tasas de rotación de empleados y una disminución en la calidad del trabajo.

El objetivo de la investigación fue conocer el clima laboral de la empresa Perú Forus S.A. y se ha podido conocer que el clima laboral es considerado Malo por un 32.4% de los colaboradores, Regular por un 43.7% de los colaboradores y con una tendencia a Bueno 23.9% de los colaboradores, lo cual nos lleva a presentar este informe a la empresa de quien se tenía el consentimiento para realizar la presente investigación y a su vez presentar alternativas de solución que nos lleve a plasmarlos en planes de acción y evaluar las mejoras en los próximos meses.

Podemos concluir también que el 76,9% percibe que el clima laboral es regular-malo y que deben crearse planes de mejora, podemos observar también que el 23.9% considera que el clima laboral es bueno y también ayuda a la empresa a mejorar ya que este grupo de percepción nos puede servir de base de información para próximos estudios. Es importante conocer cada una de las áreas que involucra el presente estudio y sus resultados para accionar las distintas alternativas de mejora.

Para finalizar, es importante que las empresas presten atención al clima laboral y tomen medidas para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados. Esto puede incluir la implementación de políticas de comunicación efectiva, programas de capacitación y desarrollo, la promoción de la diversidad y la inclusión, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

REFERENCIAS

- Alcántara, V., Maldonado, S., & Arcos, J. (2012). Medición del Clima Laboral Requerido para Asegurar la Efectividad del Sistema de Gestión de Calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Volumen 5, 55-68.
- Argomedo, J. (2013). Satisfacción y compromiso laboral en personal civil de una institución militar de Lima Metropolitana. (Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo).
- Aldazabal, J., & Cerpa, E. (2010). Inteligencia emocional y su relación con el clima laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Jose Luis Bustamante y Rivero 2010 [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
- Anzola, O. (2003). Clima organizacional. México: U. Externado de Colombia.
- Aydogdu, S. y Asikgil, B. (2011). Un estudio empírico de la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación. *Revista internacional de gestión y marketing*, 1 (3), 43-53.
- Barrios Zeballos, K. C., & Lopez Pari, N. (2017). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un contexto Post-Fusión de una empresa retail. Arequipa, Perú.
- Besa, E. (2018). Los trabajadores de retail son tan importantes como sus clientes. <https://www.rankmi.com/blog/por-que-los-trabajadores-de-retail-deben-ser-tan-importantes-como-sus-clientes>
- Buitrago, N., & Ramírez, M. (2016). Medición del clima social laboral en cooperativa de transportadores de Cumaral, Meta (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Chiang, M., & Nuñez, A. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Diario Correo. (2014 de Agosto de 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. Perú tiene alta tasa de rotación de personal, pág. 1.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* N° 42, 43-60.
- Gómez Limaymanta, C. A., & Incio Pasache, O. W. (2011). Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio.. https://www.academia.edu/download/50068058/GOMEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf
- Jericó, P. (2008). La Nueva Gestión del Talento. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- León, S. (2016). Influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de la Institución Fondo Mivivienda S.A. - Lima 2015. Lima.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Ed Conroy Bookseller.
- Martinic, R., & Stecher, A. (2019). Experiencias de trabajadores del retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 31pág.
- Meyer, J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ojeda, R. (2011). Propuesta para determinar la relación entre el clima organización y el desempeño laboral. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Openment. (2013). Macroestudio de clima laboral 2011-2013. Openment Group. <https://www.openmet.com/macroestudio-de-clima-laboral-2011-2013-openmet/>
- Palma, S. (2004). Escala de Clima Laboral CL - SPC. Lima, Lima, Perú.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Clima Laboral para trabajadores de Lima Metropolitana. Lima: Teoría de la Investigación.
- Revista Digital Perú Retail. (09 de Setiembre de 2016). El clima laboral mejoró en retailers que operan en Perú. <https://www.peru-retail.com/>

clima-laboral-mejoro-retailers-peru/

- Seminario, S. E. (2017). Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana. UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622010/Seminario_VS.pdf?sequence=5
- Toribio, M. E. (2018). Clima Social Laboral y Compromiso Organizacional en docentes de un centro privado de formación profesional de Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego, 65.
- Toro, F. Á. (1992). Desempeño y Productividad. . Medellín: Cincel Ltda.
- Valdivia, C. (2014). El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Danper - Trujillo S.A.C. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Venegas, S. V. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Santiago de Chile: Editorial Ediciones UC.
- Westfalia, R. (2020). La relación entre la Rotación de personal y el Clima Laboral del personal operativo en una empresa retail, Lima 2019. Lima, Lima, Perú.
- Williams, L. V. (2013). Estudio Diagnostico del Clima Laboral en una Dependencia Publica. Nuevo Leon, Monterrey, Mexico.

Clima organizacional en los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, Perú 2020

Organizational climate in the workers of the company RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, Peru 2020

Clima organizacional nos trabalhadores da empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, Peru 2020

Rubén Fernando Quispe Terán

rubenferteran@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4825-1522>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Ener Riojas Huamán

enerriojashu@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1139-9573>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.16>

Recibido 15 de febrero 2022 / Arbitrado el 03 de marzo 2022 / Aceptado el 30 de mayo 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación tuvo por objetivo describir a la variable clima organizacional en sus diferentes niveles de acuerdo con los datos demográficos obtenidos de la muestra de estudio; por otro lado, la metodología de dicho estudio tuvo un enfoque; asimismo, fue descriptivo porque solamente se encarga de describir una variable y diseño no experimental de corte transversal. Ahora bien, para hacer realidad el presente estudio se trabajó con personal que se encuentra laborando actualmente en dicha empresa; además, tuvieron que cumplir algunos requisitos de inclusión, siendo el total de muestreados 85 trabajadores, se consideró usar el muestreo no probabilístico; sin embargo, para hacer del estudio algo más representativo se decidió calcular el número de participantes. Al finalizar el estudio, se obtuvo resultados en el que se evidencia un buen clima organizacional con el (35,3%) de la muestra estudiada; asimismo, el (45,9%) afirma tener un clima organizacional regular; finalmente, solo algunos de los trabajadores (18,8%) indican que existe un mal clima organizacional. Por lo tanto, se puede afirmar que en su mayoría los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, 2020, perciben al clima organizacional en un nivel regular.

Palabras clave: Clima organizacional, trabajadores, empresa.

ABSTRACT

The article presented its objective was to describe the organizational climate variable at its different levels according to the demographic data obtained from the study sample; on the other hand, the methodology of said study had a focus; Likewise, it was descriptive because it only describes a variable and a non-experimental cross-sectional design. Now, to make this study a reality, we worked with personnel who are currently working in that company; In addition, they had to meet some inclusion requirements, being the total sampled 85 workers, it was considered to use non-probabilistic sampling; however, to make the study more representative, it was decided to calculate the number of participants. At the end of the study, results were obtained in which a good organizational climate was evidenced with (35.3%) of the studied sample; likewise, (45.9%) claim to have a regular organizational climate; finally, only some of the workers (18.8%) indicate that there is a bad organizational climate. Therefore, it can be affirmed that most of the workers of the company RICSAM engineers SRL Cajamarca, 2020, perceive the organizational climate at a regular level.

Keywords: Marketing: Organizational climate, workers, company

RESUMO

O artigo apresentado a seguir teve como objetivo descrever a variável clima organizacional em seus diferentes níveis de acordo com os dados demográficos obtidos da amostra do estudo; por outro lado, a metodologia do referido estudo teve um foco; Da mesma forma, foi descritivo porque é responsável apenas por descrever uma variável e um desenho transversal não experimental. No entanto, para tornar este estudo uma realidade, trabalhamos com pessoal que atualmente trabalha na referida empresa; Além disso, eles tiveram que atender a alguns requisitos de inclusão, com um total de 85 trabalhadores amostrados, considerou-se o uso de amostragem não probabilística; no entanto, para tornar o estudo mais representativo, optou-se por calcular o número de participantes. Ao final do estudo, foram obtidos resultados em que se evidencia um bom clima organizacional com (35,3%) da amostra estudada; da mesma forma, (45,9%) afirmam ter um clima organizacional regular; Finalmente, apenas alguns dos trabalhadores (18,8%) indicam que existe um mau clima organizacional. Portanto, pode-se afirmar que a maioria dos trabalhadores da empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, 2020, percebe o clima organizacional em nível regular.

Palavras-chave: Clima organizacional, trabalhadores, empresa.

INTRODUCCIÓN

Hablar de clima organizacional o temas relacionadas a ello es introducirse en un estudio que por muchos años se ha ido explorando, sobre todo en el ámbito laboral (Gallegos y Cáceres 2014); asimismo, este tema brinda múltiples beneficios en las empresas e instituciones en el que se aplica adecuadamente, algunas de ellas son: los valores, la solidaridad entre colegas, respeto y la empatía (De la Cruz & Huaman, 2016); pero a pesar de ello, muchos empresarios y emprendedores han dejado de lado y han hecho del clima organizacional una segunda opción y no muy importante sin darse cuenta que de ello depende mucho el éxito de su emprendimiento (Quispe, 2015).

Echando un vistazo al clima organizacional en el mundo, un grupo estadounidense que se denomina Gallup Group, realizó un estudio en trabajadores y descubrió que el 70% de los trabajadores tienen un mal clima organizacional y es ese grupo los que presentan poco compromiso o están desconectados en su enfoque como trabajadores; por ende, los resultados son negativos y esto lleva a una severa reducción de productividad. Mientras que el 30% restante de los trabajadores que perciben un buen clima organizacional, son los que se sienten más comprometidos y tienen un interés en trabajar incluso fuera de las horas laborales; consecuencia de ello, la productividad va en crecimiento (Chan, 2015).

También, como en toda organización, un aspecto vital para el crecimiento de la empresa, es la inversión; en tal sentido, Altez y Arias (2019) en su investigación realizaron una comparación de las empresas peruanas y las compañías americanas; resulta que el 57% de 142 empresas peruanas que se dedican al rubro de la construcción, minería, banca, seguros, etc. Habrían invertido más de \$100,000 en proyectos que encaminen a una mejora en cuanto al clima organizacional; ahora bien, de las empresas mencionadas, el 44% cuenta con un poco más de 1000 empleados; por lo tanto, si se divide el

monto invertido y la cantidad de empleados resulta que a cada empleado le corresponde \$100 anual. Y al comparar estos resultados con las empresas americanas, la brecha es abismal, dado que la inversión en la mejora de clima organizacional es un promedio de \$1400 por cada empleado. Según este estudio, se estima que la inversión es una buena alternativa para encaminar hacia un buen clima organizacional en una empresa.

Por otro lado, apostar por mantener un buen clima organizacional ya sea invirtiendo o buscando estrategias es sumamente importante para el éxito de una empresa; por ello, diversas investigaciones y estudios afirman que emprendedores y empresarios de éxito han dado en el blanco y optan cada vez más por mejorar su clima organizacional, entre ellas se encuentra, Pérez (2013) y comenta que es una de las mayores estrategias para tener éxito en el presente y que además abre camino para tener una óptica más segura en el futuro. Ante esta opinión, Salazar et al. (2009) en su investigación también apuestan por un buen clima organizacional debido a que la empresa logra sus metas y puede proyectarse hacia un futuro exitoso; pero, si el clima organizacional es negativo tiene consecuencias especialmente en los trabajadores al desconocer cuál es su identidad y cuáles son sus objetivos y producto de ello se ocasionan conflictos y la línea de eficiencia decrece para finalmente tener serios problemas en la productividad según sea el rubro. También, Becerra Velarde (2018) aporta en su investigación y afirma que el beneficio no solo es para la empresa sino vas más allá y ayuda a analizar qué tipo de empleados está albergando esa empresa.

Ahora bien, se realizó una entrevista al gerente de la empresa RICSAM Ingenieros SRL – Cajamarca, debido a que en dicho lugar se efectúa nuestro estudio, afirmó que en los últimos años han ido percibiendo algunas deficiencias en la empresa, tales como: un mal relacionamiento entre la gerencia y los trabajadores y eso ha dado lugar a la falta de compromiso en las diferentes actividades

que desarrollan; también se ha percibido un rechazo al momento de querer hacer una mejora y por otra parte existen dificultades en cuanto al liderazgo. Por otro parte, el contexto en el que se está viviendo ha obligado a la empresa a generar una reestructuración en cuanto a la organización; partiendo de ello, hubo reducción de personal como también hubo una modificación de puestos de trabajo y todo ello encaminó a que el clima organizacional se vea perjudicado y algunos motivos que se ha observado son: el descontento salarial, descontento laboral y egoísmo en los trabajadores.

Es por ello, que se abrió paso para el presente estudio y conocer los niveles del clima organizacional; además, considerando el testimonio del gerente general, confirma que no hubo una investigación de esta índole en su empresa; a ello corrobora la revisión de la literatura porque hasta donde se revisó no hay investigaciones de esta naturaleza en la Empresa RICSAM Ingenieros SRL Cajamarca, 2020. Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo principal verificar los niveles del Clima organizacional; asimismo, dichos resultados se analizarán de acuerdo con los datos demográficos obtenidos de la muestra. Finalmente, este estudio ayudará a la empresa para tener conocimiento de la realidad en que se encuentra y tomar decisiones en los trabajadores para finalmente elevar la línea de eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

Datos históricos de clima organizacional

En la opinión de Pastor (2018) a medida que se ha ido obteniendo más conocimientos sobre el clima organizacional se ha ido dando más importancia en el transcurrir de los años. De acuerdo con la investigación en la literatura y examinando algunos datos históricos encontramos que temas como el clima organizacional datan del año 1960 y el campo de la psicología organizacional fue la que abrió paso por primera vez a estudios de esta naturaleza (Brunet 2011). Sin embargo, existen

algunas opiniones diversas a las ya planteadas por ejemplo Rodríguez (2005) indica que el clima organizacional es un tema cuyos orígenes está en la década de los sesenta y van de la mano con el desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. En fin, el clima organizacional se ha ido desarrollando a medida que pasan los años y hasta la actualidad se sigue abriendo paso al conocimiento y dando soporte a las mentes emprendedoras.

Definiciones de clima organizacional

Autores como Domínguez et al. (1969) sostienen que el clima organizacional está fundamentado en la manera de como cada individuo lo analiza y lo percibe; además de ello, se lo define como patrones que abren paso a actitudes como el comportamiento y sentimientos que nos relaciona con la vida en la organización.

Por otro lado, Toro (citado por Pastor, 2018) señala que el clima organizacional tiene tres diversas connotaciones; en una primera instancia, se le percibe como una variable independiente y que se responsabiliza de efectos tan importantes como por ejemplo la motivación, la satisfacción y un ente muy importante que es la productividad; también, examinándola como una variable dependiente se llega a determinar por condiciones de tiempo laboral por ejemplo: la edad, el género y las condiciones de trabajo; finalmente, da paso a una variable interviniente.

Por su parte Chiavenato (2002), en su investigación menciona que al clima organizacional lo percibe como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional interno y estas características se presentan dentro de la organización donde pertenece, las cuales están estrechamente relacionados al grado de motivación de los trabajadores. Considerando ello, una definición semejante al estudio que se está abordando, es de Palma (2004) la misma que define al clima organizacional como una sensación que

une al trabajo con un ambiente laboral y todo ello orientado a la optimización y el fortalecimiento de los resultados requeridos.

Importancia del clima organizacional

De acuerdo con Pérez (2013) se estima que el clima organizacional es un tema de gran importancia para las empresas y organizaciones que constantemente están preocupadas en el mejoramiento del ambiente de trabajo, en la mejora continua y hasta llegar a tener buena calidad de un producto; detectando problemas que conducen a una actitud negativa y haciendo gestión de cambios dentro del sistema.

Por otro lado, crear un buen clima organizacional en una empresa es fundamental, esto debido a que los trabajadores no solamente llegan a conocer los valores, creencias y buenas actitudes, sino que lo llevan a la praxis, y aún más, lo comparten con sus compañeros. También es recomendable para un administrador hacer un análisis y diagnóstico del clima organizacional por tres motivos muy importantes (Martínez & Guadarrama, 2001): en primer lugar, conoce los conflictos, el estrés, insatisfacción y ello encamina a actitudes negativas en la organización; en segundo lugar, emprender un cambio por parte del administrador en algunos elementos específicos para las actividades de la organización; finalmente, continuar con el desarrollo y evitar algunos problemas posibles en el futuro.

Dimensiones del clima organizacional

Autorrealización

Según Escámes (2008), la autorrealización es un impulso de la naturaleza humana para desarrollarse individualmente y contribuir ese desarrollo a una organización. Por su parte, Bernal (2002) señala que es una posible reorganización como una identidad personal, a partir de un estudio de conciencia para identificarse dentro de una empresa y fortalecer el desarrollo. Palma (2004) afirma que

es la percepción que tienen los trabajadores de una empresa, de acuerdo con algunas posibilidades que la organización les ofrezca para ir desarrollándose de manera profesional y con una mirada hacia el futuro.

Involucramiento laboral

Lodahl y Kejner citados en Parraguez (2020) señala que involucramiento laboral es el grado de identificación que tiene el trabajador desde el punto de vista psicológico con su trabajo. Por su parte Charles et al. (2007) indican que el involucramiento laboral encamina a la mejora en algunos aspectos dentro de una organización, por ejemplo: la calidad de producto, la productividad de equipo, mejorar el entorno laboral y como toda organización ser más competentes. En fin, se asume que el involucramiento laboral es cuando el trabajador se siente identificado con la organización y se compromete en el desarrollo de la empresa.

Supervisión

La supervisión está presente en todos los ámbitos de realización en diferentes actividades humanas y es una de las actividades más importantes que se debe realizar en nuestros tiempos (Carpio, 2006). También, Palma (2004) señala que la supervisión son apreciaciones de los superiores dentro del área de trabajo y esto forma parte de las diferentes actividades cotidianas que día a día enfrentamos.

La comunicación

La comunicación dentro de una organización es una herramienta de estrategia para mejorar las relaciones con el entorno y la interacción con los compañeros de trabajo (Gómez & Benito, 2014). La dirección de organizaciones empresariales, en su artículo, indica que la comunicación juega un rol importante con respecto a las relaciones interpersonales dentro de una organización, esto debido a que mediante la comunicación es que los trabajadores conocen a su empresa, intercambian

experiencias y esto lleva a contribuir logros o metas que se hayan trazado como organización

Condiciones laborales

De acuerdo con Casanueva y Rodríguez (2016) Las condiciones laborales propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se dio por primera vez en 1999, y esto, llama a la conciencia en cuanto a la seguridad, higiene, la erradicación de discriminación laboral, a esto en resumen se le apropió un término denominado como “trabajo digno” y ante ello se suma la equidad de género, y la seguridad social. Finalmente, Palma (2004) indica que al hablar de condiciones laborales estamos en un terreno de gratitud o reconocimiento por parte de la empresa hacia sus trabajadores; y esos reconocimientos, pueden ser elementos materiales, económicos y ambientes necesarias para el cumplimiento de las tareas.

MÉTODO

En este estudio de alcance descriptivo, porque describe la variable clima organizacional. Asimismo, los resultados se verificarán de acuerdo con los datos demográficos. Por otro lado, el enfoque presentado es cuantitativo y de diseño no experimental; ante ello, Hernández et al., (2014) afirma que no existe manipulación alguna de la variable a estudiar.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario de Clima organizacional que fue validado por Palma, (2004) en una universidad de Lima y también fue tomado para las investigaciones de autores como Casana (2015), De la Cruz y Huaman (2016); Alva y Domínguez (2015); Santamaria y Zaña (2015). Consta de 38 ítems que parte de cinco dimensiones vistas a continuación:

Tabla 1. Dimensiones e ítems del instrumento

DIMENSIONES	ÍTEMS
Autorrealización	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Involucramiento	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Supervisión	16, 17, 18, 19, 20, 21
Comunicación	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30
Condiciones laborales	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

Elaboración Propia

Población y muestra

La población lo conforman los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros, en su totalidad, que están distribuidos en diferentes áreas de trabajo. Entre varones y damas, existe un total de 138 trabajadores con diversos grados académicos y entre otras características.

Con respecto a la muestra, considerando que existen dos formas de muestreo, las cuales son: probabilístico y no probabilístico; en el presente artículo, se ha considerado usar el muestreo no probabilístico; sin embargo, para hacer del estudio

algo más representativo se está considerando calcular el número de participantes, y de acuerdo con la formula estadística para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y considerando un margen de error de 5% ($\alpha = 0.05$). En dicho resultado, se obtuvo un total de 85 trabajadores, los cuales participaron en el recojo de la información.

Procedimiento para la recolección de datos

Análisis de datos

La información fue recopilada por medio de un cuestionario; previamente a ello, se validó por juicio de expertos; asimismo, se aplicó una prueba piloto

a un total de 30 trabajadores en una empresa con características muy similares del presente estudio; todo ello, para mejorar la claridad y coherencia de los ítems del instrumento. Por otro lado, se analizó la confiabilidad mediante el Alfa de Crombach y el resultado dio un valor de 0,923 lo que indica que el instrumento es fiable. Seguidamente se procedió a sacar los resultados para responder a los objetivos trazados.

En cuanto al análisis por cada dimensión, también se obtiene resultados fiables. La dimensión autorrealización obtiene un 0,847; asimismo, la dimensión involucramiento 0,825; también, la dimensión supervisión 0,792; la dimensión comunicación tiene un alfa de Crombach de 0.703; finalmente, la dimensión condiciones laborales 0.823. Por lo tanto, las dimensiones y la variable en general se encuentran dentro de los intervalos aceptados como fiables.

RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos según la población objetivo debidamente seleccionada; en primer lugar, se presenta los niveles del clima organizacional (bueno, regular, malo); finalmente, se detalla los niveles de la variable de acuerdo con los datos sociodemográficos que obtuvo de los participantes.

Niveles generales atribuidos a la variable CO en los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros

De acuerdo con el estudio realizado en la empresa RICSAM Ingenieros, a continuación, se obtiene un primer resultado y se aprecia que 39 trabajadores quienes son parte de la muestra tienen un nivel regular en cuanto al clima organizacional; por otro lado, 30 trabajadores que corresponde el 35,3% de la muestra tienen un buen clima organizacional y finalmente solo el 18,8% tienen un mal clima organizacional.

Tabla 2. Niveles generales atribuidos a la variable CO

	Bueno		Regular		Malo		Total
Clima organizacional	%	n	%	n	%	n	%
	35,3%	30	45,9%	39	18,8%	16	100%

Elaboración Propia

Detalles de la variable clima organizacional de acuerdo con los datos demográficos.

La presente tabla obedece al clima organizacional de acuerdo con el género. En el caso de las damas 5 de ellas que corresponde al 45.40% perciben un buen clima organizacional; a

diferencia de los varones, 35 de ellos que representa a la mayoría, afirman que el clima organizacional en la empresa RICSAM ingenieros está en un nivel regular. Finalmente, una parte minoritaria de los varones (18,90%) y también de las damas (18.20%) indican que hay un mal clima organizacional.

Tabla 3. Nivel de la variable CO de acuerdo al tipo de género

Clima organizacional	Masculino		Femenino		Total	
	%	N	%	N	%	N
Malo	18.90%	14	18.20%	2	18.80%	16
Regular	47.30%	35	36.40%	4	45.90%	39
Bueno	33.80%	25	45.40%	5	35.30%	30
Total	100.00%	74	100.00%	11	100.00%	85

Elaboración Propia

Ahora bien, según la Organización Mundial de la Salud – OMS el grupo etario está dividido de la siguiente manera: niñez (5-13 años), Adolescencia (14-17 años), Jóvenes adultos (18-35 años), Adultos (36-64 años), tercera edad (65 a más) (OMS, 2011). Y en el presente estudio, los participantes oscilan entre los 20 y 67 años, siendo los protagonistas, los jóvenes adultos, adultos y los de la tercera edad; esto porque dentro de las políticas como empresa, si es posible dar puestos de trabajo a personas de la tercera edad.

Por lo tanto, en la tabla 4 se observa que la mayoría de los trabajadores son jóvenes adultos y el 46% de ellos; es decir, 24 trabajadores perciben al clima organizacional en un nivel regular y el 38,2% indican que el clima organizacional es bueno. Algo similar ocurre con los trabajadores adultos, la mayoría de ellos, 50%, perciben al clima organizacional en un nivel regular; finalmente, los dos únicos trabajadores que se encuentran en el rango de la tercera edad indican que el clima organizacional de la empresa es regular y malo.

Tabla 4. Nivel de la variable CI de acuerdo al grupo etario

Clima organizacional	Jóvenes adultos		Adultos		Tercera edad		Total	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Malo	18.2%	10	17.9%	5	50.0%	1	18.8%	16
Regular	43.6%	24	50.0%	14	50.0%	1	45.9%	39
Bueno	38.2%	21	32.1%	9	0.0%	0	35.3%	30
Total	100.0%	55	100.0%	28	100.0%	2	100.0%	85

Elaboración Propia

De acuerdo con la muestra estudiada, en la presente tabla se observa que todos los trabajadores en su mayoría, ya sea soltero, conviviente, casado o divorciado perciben al clima organizacional en

un nivel regular; solo en el caso de los viudos, se observa solo a un participante el cual indica que el nivel de clima organizacional de la empresa RICSAM Ingenieros es malo.

Tabla 5. Nivel de la variable CI de acuerdo a la condición de estado civil

Clima organizacional	Soltero		Conviviente		Casado		Divorciado		Viudo		total	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Malo	22.2 %	4	16.0 %	4	18.9 %	7	0.0 %	0	100.0 %	1	18.8 %	16
Regular	50.0 %	9	52.0 %	13	43.3 %	16	25.0 %	1	0.0 %	0	45.9 %	39
Bueno	27.8 %	5	32.0 %	8	37.8 %	14	75.0 %	3	0.0 %	0	35.3 %	30
Total	100.0 %	18	100.0 %	25	100.0 %	37	100.0 %	4	100.0 %	1	100.0 %	85

Elaboración Propia

Se evaluó también, el tiempo de experiencia de los trabajadores clasificados de diversas maneras, y el resultado evidencia a 16 trabajadores que tienen más de 6 años de experiencia, los cuales representan el 43,2% perciben al clima organizacional en un nivel regular; mientras que 13 trabajadores del mismo grupo perciben un buen clima organizacional.

Asimismo, se observa que hay pocos trabajadores que tienen poca experiencia; es decir, de 1 a 6 meses o de 7 meses a un año; sin embargo, ellos están divididos, porque el 50% que representa solo a 2 trabajadores percibe un clima organizacional regular y el otro 50% que también representa a 2 trabajadores perciben un clima organizacional bueno.

Tabla 6. Nivel de la variable CI de acuerdo a la experiencia obtenida

Clima organizacional	6 meses de experiencia		de 7 meses a un año		de 1 a 2 años		de 3 a 5 años		de 6 años a más		total	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Malo	0.0%	0	0.0%	0	16.0%	4	26.7%	4	21.6%	8	18.8%	16
Regular	50.0%	2	50.0%	2	52.0%	13	40.0%	6	43.2%	16	45.9%	39
Bueno	50.0%	2	50.0%	2	32.0%	8	33.3%	5	35.2%	13	35.3%	30
Total	100.0%	4	100.0%	4	100.0%	25	100.0%	15	100.0%	37	100.0%	85

Elaboración Propia

Finalmente, uno de los últimos resultados fue el clima organizacional de acuerdo al máximo título alcanzado, y se puede apreciar que hay trabajadores con diferentes grados académicos desde el más alto que es el grado de maestría hasta el considerado más bajo como son los estudios secundarios; se observa claramente que la gran mayoría de encuestados son los que tienen una carrera técnica, esto debido al rubro de la empresa ya que se requiere más personal técnico que otros grados académicos; ante ello, 25

trabajadores técnicos que representan al 50% de su grupo perciben al clima organizacional en un nivel regular y el 36% que representan a 18 trabajadores afirman que existe un buen clima organizacional; por otro lado, los trabajadores que tienen grado de maestro que en total son 11, y son 5 de ellos que representan a la mayoría de su grupo en un 45.4% perciben al clima organizacional en un nivel regular; mientras que el grupo restante se divide en la mitad 27,3% en un nivel malo y 27,3% en un nivel bueno.

Tabla 7. Nivel de la variable CI de acuerdo al grado académico.

Clima organizacional	Técnico		Bachiller		Licenciado		Magister		Estudios secundarios		Total	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Malo	14.0%	7	33.3%	2	44.4%	4	27.3%	3	0.0%		18.8%	16
Regular	50.0%	25	16.7%	1	22.2%	2	45.4%	5	66.7%	6	45.9%	39
Bueno	36.0%	18	50.0%	3	33.4%	3	27.3%	3	33.3%	3	35.3%	30
Total	100.0%	50	100.0%	6	100.0%	9	100.0%	11	100.0%	9	100.0%	85

Elaboración Propia

DISCUSIONES

El objetivo principal de estudio fue determinar los niveles del clima organizacional en los trabajadores de la empresa RICSAM Ingenieros SRL, Cajamarca Perú 2020. Se encontró que el 34,1% de los trabajadores perciben un buen clima organizacional; algo similar se observa en la investigación de Tamayo y Romero (2019) en el que afirman que un 38,5% de los trabajadores tienen un clima agradable; también, De la Cruz y Huaman (2016) en una investigación con los colaboradores de una empresa, encuentran que el clima organizacional está en un nivel alto en el 53% del personal; Asimismo, en la investigación de Aguado (2012) el 70,2% de trabajadores destacan el nivel de clima organizacional como aceptable mientras que el 26,3% como regular. Ahora bien, tomando en cuenta dichos resultados, se confirma lo que la teoría establece, cuando hay un buen clima organizacional, la productividad crece, la calidad del producto mejora y la empresa avanza de acuerdo con las metas trazadas y eso se ve reflejado en las empresas que tienen esas características.

Por otro lado, existen investigaciones con las que hay discrepancias en los resultados mostrados líneas arriba; por ejemplo, Cortes (2009) señala que en su investigación con los trabajadores de una empresa similar al de nuestro estudio, el clima organizacional no es satisfactorio. También, Del Rio-Mendoza et al. (2019), señalan que el clima

organizacional percibido por los trabajadores de la empresa donde realizaron su investigación, tuvo un porcentaje promedio de 164 es decir el 74.7% de trabajadores no están satisfechos por lo tanto hay bastante por mejorar. Ante ello, la productividad y el avance hacia las metas trazadas de dichas empresas tiene complicaciones porque el clima organizacional no es el adecuado.

Dentro de este estudio también se consideran los resultados que responden a nuestros objetivos específicos, el clima organizacional de acuerdo con los datos demográficos de ello obtenemos lo siguiente:

En primer lugar, tomando en cuenta el género de los trabajadores, en la empresa RICSAM la mayor población es de género masculino, esto, debido a las condiciones que requiere la empresa, sin embargo, son las damas las que se identifican con un mejor clima organizacional más que los varones, este resultado tal vez da lugar al estudio de Rosalba et al. (2001) en el que buscaron la opinión de diferentes empresarios con respecto a la manera en que se desempeñan los hombres y mujeres; dicho estudio se concluyó refiriendo que las mujeres en promedio son las mejores evaluadas y al mismo tiempo mejores atendidas en su entorno laboral; ahora bien, según la experiencia dentro de la empresa RICSAM, se corrobora a los resultados de la investigación y también lo que afirma la

literatura revisada; por ello, se recomienda la equidad en el personal de toda organización y no exista opiniones divididas ya que eso puede llevar al descontento laboral y egoísmo en los trabajadores.

Con respecto a la edad, son los jóvenes adultos los que predominan en la empresa y son ellos en su mayoría a diferencia de los adultos y los de la tercera edad, los que indican tener un buen clima organizacional. Estos resultados, obedecen a la idea que los jóvenes tienen una opinión positiva en la empresa cuando la experiencia es nueva, ya que dan mucho valor al mercado laboral; mientras, que los adultos se confían en su experiencia y miran a la empresa desde otra perspectiva (Blog, 2020); por ende, su opinión no es la misma que tuvieron años atrás.

De acuerdo con la realidad actual en la empresa RICSAM Ingenieros, hace unos pocos meses atrás se hizo la contratación de nuevo personal, coincidentemente esta es la respuesta a los resultados encontrados; por lo tanto, se recomienda valorar el trabajo de los jóvenes y no pierdan el enfoque hacia la meta como empresa; asimismo, no descuidar a los adultos, por más experiencia que tengan, sino, capacitarlos haciéndoles recordar que el aprendizaje es continuo; de esa manera, el grupo etario no esté dividido en cuanto a las opiniones con respecto al clima organizacional para finalmente como empresa tomar decisiones adecuadas. También, existe un estudio en México realizado por una red de cooperación universitaria denominado Universia, en el que se obtiene resultados divergentes y se discrepa en cuanto a lo investigado; el estudio señala que el 54% de los trabajadores que viven un mal clima organizacional son los jóvenes; mientras que el 46% afirma tener un buen ambiente de trabajo, este resultado es producto de que existe favoritismo en el trabajo, falta de desarrollo profesional y no existe recursos necesarios, estos son algunos factores que llevan a tener un mal clima organizacional; ante ello, se recomienda a las empresas tomar atención

necesaria constantemente a todo el personal y escuchar sus opiniones para finalmente evaluar las condiciones laborales (Universia, 2013).

Con respecto al estado civil, la empresa RICSAM alberga a 18 trabajadores que son solteros; de los cuales 5; es decir, el 27,8% de su grupo indican que existe un buen clima organizacional; también, está el grupo de casados, siendo en total 37 trabajadores y representan a la mayoría de la muestra, de los cuales, 14 de ellos indican que hay un buen clima laboral; mientras que los viudos (1) y los divorciados (4) son la minoría y ambos perciben al clima organizacional en un nivel bueno.

Ahora bien, Bartolo (2018) en su investigación, señala que hay 10 personas de estado civil solteros de los cuales 4 muestran un buen clima; algo similar a nuestro estudio, siendo los casados la mayoría de su muestra, en total 41 personas; y 16 de ellos muestran que hay un clima organizacional a nivel bueno y muy bueno; finalmente, los viudos y divorciados 6 personas en total de los cuales 5 de ellos advierten que hay un mal clima organizacional; en ambos estudios, existe una similitud en cuanto a los jóvenes, los casados y los viudos; por lo tanto, se sugiere realizar más investigaciones para corroborar lo mencionado.

Con respecto a los años de experiencia, los trabajadores que tienen menos años de experiencia en su mayoría indican que tienen un clima organizacional agradable a diferencia de los que tienen más años de experiencia, ellos se centran en un nivel regular. Según la literatura revisada, esto es un efecto de que los trabajadores de más años se basan en su experiencia y les importa poco las opiniones de los demás; mientras que los jóvenes, tienen una opinión positiva de su ambiente laboral y mejor aún si tienen poca experiencia. Nuevamente, la recomendación es plantear estrategias para nivelar las opiniones de diferentes grupos.

Finalmente, de acuerdo al grado académico de los trabajadores la mayoría de ellos; es decir, 50 trabajadores tienen el grado de técnicos, esto,

debido a que el rubro de la empresa así lo requiere, y el 50% de ellos califican al clima organizacional de la empresa como regular y el 14% como malo; asimismo, los que tienen estudios secundarios aunque no son muchos pero su opinión es similar a los técnicos; ahora bien, conociendo la labor de ellos se podría decir que se corrobora a los resultados encontrados, debido a que ellos están trabajando constantemente bajo presión; mientras que la opinión de los trabajadores que tienen un grado de bachiller, licenciado o maestro son distintos debido a que ellos se encuentran supervisando o dentro de un oficina. Una vez más, llamar a la conciencia de la empresa para unificar las ideas y sentimientos de los trabajadores.

CONCLUSIONES

El clima organizacional es de suma importancia para cualquier empresa u organización. Afecta directamente la calidad de vida en el trabajo, la motivación y el bienestar de los empleados, por ende, la productividad y los resultados de la empresa. En resumen, el clima organizacional es importante porque influye directamente en la satisfacción, la motivación y el bienestar de los empleados, y en última instancia, en la productividad y los resultados de la empresa.

En cuanto a lo abordado con anterioridad, arribamos a la conclusión que en la empresa RICSAM Ingenieros SRL no existe un clima organizacional agradable en la gran mayoría de los trabajadores; puesto que, las evidencias estadísticas señalan que solamente el 35,3% de los trabajadores indican que existe un buen clima organizacional; partiendo de lo indicado, se advierte que la empresa RICSAM Ingenieros se encuentra en condiciones de riesgo frente al clima organizacional y estos resultados pueden afectar a las metas trazadas como empresa; también, el avance de la producción (eficiencia) y no mejorar la calidad de los productos. Por ello, se recomienda hacer una inversión y también plantear estrategias

para mejorar el ambiente laboral, tener un mejor ambiente de comunicación entre el personal administrativo y los colaboradores, finalmente, dar un incentivo a cada trabajador.

REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1198/1/2012_Guillén_Comprensión lectora y rendimiento académico en alumnos de 5° grado de primaria de una institución educativa policial del Ca
- Altez, E., & Arias, L. (2019). Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954/AltezS_E.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Alva, J., & Domínguez, L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad San Pedro de Chimbote, 2013, 6(1), 50–62.
- Bartolo, J. (2018). características biográficas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de uchiza.
- Bernal, A. (2002). El concepto de “Autorrealización” como identidad personal: una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas: Revista de Ciencias de La Educación*, (16), 11–24.
- Blog, Z. (2020). Clima organizacional ¿Qué buscan los jóvenes en las empresas?. <http://zoologic-d.com/blog/index.php/2020/03/11/clima-laboral-para-jovenes/>
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones (editorial). México. <https://es.scribd.com/document/386569477/El-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones-Luc-Brunet-pdf>
- Carpio, C. (2006). La Supervisión Y La Administración (Vol. 1). Retrieved from <https://administracionytecnologiaaparaeldisenio.azc>

- uam.mx/publicaciones/2006/7_2006.pdf
- Casana, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/re_psicologia_clima_organizacional.satisfacción.laboral.trabajadores.emp.azucarera.tesis.pdf
- Casanueva, C., & Rodríguez, C.-A. (2016). La calidad de las condiciones de trabajo y su relación con la educación, género, región y exposición a la globalización en México. *Región Y Sociedad*, 21(45). <https://doi.org/10.22198/rys.2009.45.a465>
- Charles, R., Emery, K., & Barker, J. (2007). Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *r. Team Performance Manager*, 13(3/4), 90–101. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590710759847/full/html>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Cortes, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis Nachon”. Xalapa, Ver., 2009. Colecciones Educativa en Salud Pública 8. <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>
- De la Cruz, E., & Huaman, A. (2016). Escala de clima laboral de Sonia Palma Carrillo. http://www.academia.edu/7596386/escala_clima_laboral_cls%0Apc_manual_oedición
- Del Rio-Mendoza, J., Munares-Lovaton, A., & Montalvo-Valdez, H. (2019). Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. *Revista Médica Panacea*, 3(1), 11–14. <https://doi.org/10.35563/rmp.v3i1.87>
- Domínguez, I., Ramírez, Á., & García, A. (1969). El Clima Laboral Como Un Elemento Del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59–70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- Escámes, J. (2008). La autorrealización persona, fin fundamental de la educación. *Revista Del Colegio Universitario de Castellón*, 2, 100–103.
- Gallegos, W., & Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. Recuperado de: www.cienciaytrabajo.cl%7C185/191
- Chan, J. (2015). Cuál es el mejor ambiente de trabajo para ti? FOUNDER. <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/whats-the-best-working-environment>
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presente De La Comunicación Organizacional En. *Razón y Palabra*, (1605–4806), 21. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (sexta edición). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Martínez, R., & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105–131.
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (2011). Programa de Orientación en Salud Adolescente para Proveedores de Salud. <https://www.efdeportes.com/efd165/la-actividad-fisico-deportiva-segun-la-edad.htm>
- Palma, S. (2004). Escala clima organizacional (1st ed.). Recuperado de: https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edición
- Parraguez, I. (2020). Involucramiento laboral en el siglo XXI. *Universidad Católica Santo Toriblio de Mogrovejo*, 1–15.
- Pastor, A. (2018). “Clima organizacional y desempeño en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017.” <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3466>
- Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385–393.

- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/230>
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional (México: al). <https://es.scribd.com/document/359461049/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez%0D>
- Rosalba, T., Godoy, L., & Abramo, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, 1802(17), 197–236. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100008>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Santamaria, F., & Zaña, K. (2015). Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria. 2015. Universidad Privada Juan Mejía Baca. <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/69/1/TesisSantamaria%26Zaña.pdf>
- Becerra Velarde, R. A. (2018). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las MYPE de San Juan de Lurigancho, caso: centros de servicio de estética y belleza, Lima, 2018.
- Tamayo, Ñ., & Romero, C. (2019). El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018
- Universia. (2013). El mal clima laboral predomina para el 54% de los jóvenes mexicanos. www.universia.net/mx/actualidad/empleo/mal-clima-laboral-predomina-54-jovenes-mexicanos-1070407.html

CURRÍCULO DE AUTORES

Rubén Fernando Quispe Terán

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Ener Riojas Huamán

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Marco Antonio Paco Vargas

Egresado de la Maestría en Preparación y Evaluación de Proyectos (UMSA). Profesional especializado en Licitaciones Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Edgar Olivares Alvarez

Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social / Universidad Mayor de San Andrés UMSA. Licenciado en Comercio Internacional / Universidad Tecnológica Boliviana UTB. Magister en Derecho Internacional / Universidad Andina Simón Bolívar UASB. Doctorante Educación e Investigación / Universidad Pública de El Alto UPEA.

Yuri V. Ulloa Romero

Administrador de empresas. Profesional independiente. Actualmente, asesor independiente en metodología y Proyectos. Planes de Negocios a nivel empresarial.

Nestor Eulogio Ortiz Llancari Felix

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Juan Carlos Peralta Zeña

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Nicolas Edgar Roque Barrios

Doctoris Scientiae en Contabilidad y Administración, profesor de Administración, Universidad Nacional del Altiplano



VOL. 2 N° 3 JUL-DIC 2022