

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE
GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

YESICA YAMILETH ROJAS VASQUEZ

ASESOR

ÁNGEL EDUARDO LLATAS RIVAS

<https://orcid.org/0000-0002-1452-808X>

Chiclayo, 2020

**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CLIMA LABORAL EN EL
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL 2020**

PRESENTADA POR:

YESICA YAMILETH ROJAS VASQUEZ

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de
Mogrovejo para optar el grado académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

APROBADA POR:

Rafael Camilo Girón Córdova

PRESIDENTE

Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

SECRETARIO

Ángel Eduardo Llatas Rivas

ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres, por ser ellos quienes me mostraron el camino para luchar siempre y no rendirse a pesar de los obstáculos; a mis hermanos por su apoyo incondicional y a mis abuelos por el inmenso cariño y fortaleza que dan a toda mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que ha llenado mi camino de motivación y fuerza para seguir adelante en las metas propuestas; a mis padres y hermanos por todo el apoyo brindado desde siempre; a mis asesores por la paciencia y constancia en todo este camino y a todas las personas que de uno u otra manera colaboraron en la realización de esta investigación.

RESUMEN

La gestión por procesos puede verse actualmente con un enfoque diferente, que permita gestionar de una manera más efectiva el clima laboral y mejorar los resultados organizacionales, por ello en esta investigación, se planteó como objetivo principal, conocer la relación que existen entre dichas variables, para ello se diagnosticó cada una de ellas y se estableció la relación entre sus dimensiones; esto se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental aplicado a los 53 miembros del área de gestión humana de una empresa agroindustrial de la región La Libertad, donde se utilizó la técnica de la encuesta y se recopiló datos a través de un cuestionario virtual utilizando el modelo de Evans & Lindsay (2008), para la gestión por procesos y el modelo de Litwin & Stringer (1968) para el clima laboral. El análisis estadístico que se aplicó fue la correlación de Pearson entre las dos variables de estudio.

Entre los principales resultados se obtuvo la confirmación de la hipótesis, dejando en claro la relación directa y significativa que existe entre la gestión por procesos y el clima laboral; se identificaron las dimensiones más débiles y más valoradas para cada variable y finalmente de todos los datos obtenidos, se concluyó que mediante el diseño, control y mejora, se pueden establecer mejores puntos para optimizar resultados, estableciendo un control más estratégico, que permita un mejor monitoreo del desempeño, que ayuden a gestionar de manera más eficaz los equipos de trabajo y así se fortalezcan las relaciones interpersonales.

Palabras clave: gestión por procesos, clima laboral, gestión humana.

ABSTRACT

Process management can currently be seen with a different approach, which allows to manage working environment more effectively and improve organizational results, therefore, in this research, it was proposed as the main objective to know the relationship between these variables; each of them was diagnosed and the relationships were established between its dimensions; it was done under a quantitative approach, with non-experimental design applied to the 53 members of an agroindustrial company's human management area in La Libertad region; where the survey technique was used and data was collected through a virtual questionnaire using the Evans & Lindsay (2008) model for process management and the Litwin & Stringer (1968) model for working environment. The statistical analysis that was applied was the Pearson correlation between the two study variables.

Among the main results was the hypothesis confirmation, making clear the direct and significant relationship between process management and working environment; the weakest and most valued dimensions were identified for each variable and finally from all the data obtained, it was concluded that through design, control and improvement, better points can be established to optimize results, establishing a more strategic control, which allows a better performance monitoring, which help to manage work teams more effectively and thus strengthen interpersonal relationships.

Keywords: process management, working environment, human management.

ÍNDICE

| | | |
|--------------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 10 |
| II. | REVISIÓN DE LITERATURA / MARCO TEÓRICO | 12 |
| | 2.1. ANTECEDENTES | 12 |
| | 2.2. BASES TEÓRICAS | 14 |
| III. | HIPÓTESIS | 18 |
| IV. | MATERIALES Y MÉTODOS | 19 |
| | 4.1. MÉTODO | 19 |
| | 4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 19 |
| | 4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA | 21 |
| | 4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 21 |
| | 4.5. PROCEDIMIENTO | 21 |
| | 4.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS | 22 |
| | 4.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA | 23 |
| V. | RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 24 |
| VI. | CONCLUSIONES | 34 |
| VII. | RECOMENDACIONES | 35 |
| VIII. | REFERENCIAS | 36 |
| | ANEXOS | 38 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variables..... | 19 |
| Tabla 2 Normalidad de las variables. | 22 |
| Tabla 3 Escala valorativa para la gestión por procesos y sus dimensiones..... | 23 |
| Tabla 4 Escala valorativa para el clima laboral y sus dimensiones..... | 23 |
| Tabla 5 Matriz de Consistencia..... | 23 |
| Tabla 6 Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos de la gestión de procesos. | 24 |
| Tabla 7 Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos del clima laboral. | 24 |
| Tabla 8 Correlación de las dimensiones de la gestión por procesos con el clima laboral..... | 28 |
| Tabla 9 Correlación de las dimensiones del clima laboral con la gestión por procesos. | 29 |
| Tabla 10 Correlación entre dimensiones e ambas variables (Gp vs CL) | 30 |
| Tabla 11 Correlación de la gestión por procesos con el clima laboral..... | 31 |

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción de las personas encuestadas según sexo y edad..... 24

Figura 2 Descripción de las personas encuestadas según sub área y tiempo de trabajo. 25

Figura 3 Percepción de la gestión por procesos. 25

Figura 4 Percepción de la gestión por procesos según sus dimensiones..... 26

Figura 5 Percepción del clima laboral..... 26

Figura 6 Percepción del clima laboral según sus dimensiones. 27

Figura 7 Dispersión de datos de la gestión por procesos y el clima laboral..... 31

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión por procesos es un tema muy controversial, debido a que no debe ser abarcada desde una visión tradicional, sino que debe ser percibida de manera estratégica para optimizar la producción, dinamizar los servicios y posicionar a la organización a un gran nivel, tal como lo requiere el modelo de globalización actual.

La mayoría de las investigaciones han direccionado a la gestión por procesos con el único enfoque a resultados; sin embargo, no considera las partes que involucra para que eso suceda, es decir las personas que son parte del proceso para que dichos resultados se logren. Además, no se encontraron estudios donde la gestión por procesos se vincule a uno de los temas más tratados sobre talento humano que es el clima laboral; tema que tiene gran relevancia a nivel organizacional, esto se refiere a la percepción que tiene cada uno de los miembros de la organización con respecto a su ambiente de trabajo y el equipo con el que comparte día a día; que es construida a partir de las experiencias vividas y el significado que se le otorga a cada una de ellas; por tanto podrían afectar laboralmente en cómo el colaborador se desenvuelve en el trabajo, en su comportamiento, su rendimiento y cómo éste interviene directamente en la productividad; por ende, incrementa los índices de rentabilidad. (Pedraza, 2018)

La empresa en estudio, es una empresa agroindustrial, ubicada en la región de La Libertad, que cuenta con áreas y objetivos muy bien definidos, pero con algunas debilidades que requieren atención, sobre todo en el área de gestión humana, que es donde se observó la problemática, esta área cuenta con 53 colaboradores y su proceso principal es la Administración de Recursos Humanos.

Luego de haber realizado el diagnóstico mediante sondeos y observación continua se pudo evidenciar que la estructura de los procesos del área propiamente dichos guardarían relación con el clima laboral. Es decir la individualidad de las funciones, la inadecuada gestión del trabajo en equipo, la desorganización o desorden durante los procesos, trae como consecuencias: conflictos entre los responsables, desintegración del área, y la desligación de los objetivos globales.

La problemática que se identificó, estaba ligada a conocer si la gestión por procesos tiene relación con el clima laboral en el área de gestión humana de esta empresa agroindustrial; todo ello debido a que la gestión por procesos busca lograr mayor eficiencia y flexibilidad ante las estrategias y objetivos de las organizaciones, para que cada función llevada a cabo genere valor en la siguiente,

de tal manera que se considere al área como un todo, integre al equipo y genere un buen clima laboral para lograr el fin principal: brindar el mejor servicio a los más de 6435 colaboradores con los que cuenta la empresa.

Realizar esta investigación permite conocer la relación que existe entre estas dos variables para replantear su gestión de una manera más adecuada y eficiente, ya que hacerlo, mejoraría así la atención a los colaboradores internos, generando en ellos un valor adicional que los retenga y los haga sentir satisfechos y estimados.

Contar con personal valorado repercute en la sociedad, ya que la empresa busca ser un buen referente laboral y debido a la naturaleza del negocio tiene la oportunidad de dar más empleo a las personas de la zona y otros lugares para lograr mayor desarrollo en la región.

La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de nivel relacional, aplicado a los 53 trabajadores del área de gestión humana a través de una encuesta preparada por dos bloques de preguntas para diagnosticar las dos variables; para medir la gestión por procesos se tomó el modelo de Evans & Lindsay (2008) y para el clima laboral, el modelo de Litwin & Stringer (1968).

El objetivo general de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre la gestión por procesos y el clima laboral del área y esto se logró conociendo la situación en que se encontraba la gestión por procesos, y diagnosticando el nivel de clima laboral, todo ello aplicado al área de gestión humana.

Se muestra a continuación el desarrollo de la investigación, en el primer apartado se tiene la revisión bibliográfica de las variables que son objeto de estudio, luego se detalla los materiales y la metodología para finalmente presentar los resultados y discusión de los mismos, así como las conclusiones finales a las que se arribaron.

II. REVISIÓN DE LITERATURA / MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Barrios, Contreras y Olivero (2018), realizaron una investigación cualitativa para estudiar si la gestión por procesos era un factor diferenciador de la competitividad organizacional en Pymes de Barranquilla pertenecientes al sector de comercio y servicios con más de 5 años de actividad; mediante recopilación documental de datos, indican que la gestión por procesos es el conjunto de procedimientos, que actúan de manera lógica, secuencial y sinérgica para poder transformar los insumos en un producto/servicio de salida; es decir eran el conjunto de actividades que crean valor para poder satisfacer a los clientes/usuarios externos e internos en sus necesidades y estos se reflejen en los resultados de la organización. En los resultados obtenidos, concluyen que una correcta gestión por procesos es un gran aporte para impulsar la competitividad en las empresas.

Por otro lado, Delgado, Montealegre, y Montealegre (2015), realizaron una investigación para mostrar la efectividad entre de pensamiento estratégico con un enfoque en los procesos y la innovación, y esto fue realizado en empresas agroindustriales del departamento de Tolima, tomando como fuente de información datos de las Cámaras de Comercio de la zona y otras instituciones. La investigación fue de carácter descriptivo entre dos categorías: el pensamiento estratégico y la innovación, todo con una perspectiva en los procesos, pero a pesar de ello no se tuvo un enfoque correlacional, simplemente se buscó ver su interacción con el contexto externo e interno; realizando entrevistas a los directivos y encuestas a los otros integrantes de las empresas seleccionadas (generalmente los mandos medios). En los resultados, se precia que, según el análisis realizado, solo la minoría de las empresas ocupan procesos de pensamiento estratégico y gestión de la innovación; por ello, existen deficiencias y restricciones que impiden que estos modelos nuevos de hacer empresa sean implementados eficientemente, pero relaciona finalmente las estrategias con la gestión por procesos para poder sobrellevar este contexto y poder generar cambios, aunque esto aún no se refleje en la mayoría de las empresas.

En el sector salud, según lo indica Beltrán, Vega, Sarduy, y Santandreu (2017), la integración de los servicios que se ofrecen en una empresa puede ser fortalecido gracias a la gestión de procesos, demostrando cómo a través de sistemas se puede trabajar a nivel departamental para gestionar de manera efectiva las relaciones internas entre ellos, pues en muchas ocasiones esto conlleva a la falta de integración efectiva entre las diferentes áreas funcionales y estructurales que existen. Se obtuvo

como resultado que, la gestión por procesos facilita que dichas estructuras respondan a las estrategias y desarrollen capacidades de manera dinámica, con un equipo coordinado, que comparte la información y se potencia en el ámbito profesional, en autonomía y control.

Respecto a la segunda variable, tenemos que, según Raziq y Maulaakhsh (2015), mediante una investigación cuantitativa que recopiló datos a través de un cuestionario auto - administrado a institutos educativos, el sector bancario y las industrias de telecomunicaciones que operan en la ciudad de Quetta – Pakistán; se determinó una correlación efectiva entre la percepción del entorno, es decir el clima laboral y la satisfacción laboral de los trabajadores en las empresas. Concluye además que éstas necesitan darse cuenta de la importancia de un buen ambiente de trabajo y de las condiciones sociales que general valor intrínseco en los trabajadores, es decir su satisfacción laboral.

Por otro lado, según lo indicado por Singh, Kwong, y Kishore (2015), se encuestó a 25 empresas multinacionales seleccionadas de un mercado emergente de Malasia, para recopilar datos de 231 participantes, mediante un análisis multivariado, y se determinó que la dimensión clima laboral tiene una relación positiva con el conocimiento compartido de los trabajadores y la confianza de los mismos, además considera que tiene propiedades o elementos temporales fáciles de identificar y cambiar, por ejemplo la equidad, el sentido de pertenencia, la afiliación, el clima innovador, el apoyo a la alta dirección, entre otros

En otra investigación, Pedraza (2018) identificó 8 factores que describen el clima laboral, que son la estructura organizacional, el sistema de recompensas, el ambiente de afecto, los estándares, las responsabilidades, el riesgo, el apoyo y la identidad y mediante encuestas a 140 personas de las cuales solo 133 se consideraron válidas; realizó una investigación de enfoque cuantitativo, transversal y explicativo, y se determinó que solo tres de los factores muestran una relación efectiva con la satisfacción laboral y que estos hallazgos son de suma importancia para los administradores de capital humano, para diseñar e implementar mejores prácticas que contribuyan a optimizar el clima laboral y estas son: el apoyo, la identidad y el ambiente de afecto.

2.2. BASES TEÓRICAS

A manera de introducción, para hablar de la primera variable, se dice que un proceso, a nivel conceptual, es el conjunto de operaciones lógicas y secuenciales que interactúan para transformar los insumos (inputs) en productos/servicios de salida (outputs), es decir el conjunto de actividades que de manera sinérgica se desarrollan con la finalidad principal de generar valor y satisfacer las necesidades del entorno (Davenport & Short, 1990).

La conceptualización de un proceso ha aparecido de forma gradual a lo largo de la evolución misma de gestión empresarial, se inició con la división y especialización del trabajo, pero esto logró la individualización de las áreas y sus objetivos. Por ello en los últimos años ha despertado un gran interés por parte de las organizaciones en tener un enfoque de procesos, esto implica la identificación y gestión sistemática de cada uno de ellos.

Los primeros ejemplos de esto son el modelo matricial y los modelos japoneses que ya apuntan sus objetivos a los procesos y usan estos para desarrollar estrategias y políticas, manifestando así su adecuación a los mercados actuales y como consecuencia contribuir a tener resultados sostenibles, éstos no se plantean como una “solución” sino como medios útiles para transformar la empresa paso a paso.

A nivel estratégico actualmente se han implementado varias herramientas administrativas que les permita mejorar la gestión como: reingeniería, outsourcing, Calidad Total, Kaizen y entre otros, el enfoque de procesos o lo que llamamos Gestión por Procesos (Ruiz, Almanguer, Torres, & Hernandez, 2014).

La gestión por procesos, entonces, consiste en identificar los objetivos para poder establecer acciones que integren estrategias para la gestión y monitoreo de las mismas, con el fin de alinear todas las actividades con las metas y objetivos de la organización; tomando en cuenta siempre a los clientes/usuarios y sus necesidades (Chang, 2016).

La gestión por procesos comprende la planificación, diseño y monitoreo de acciones necesarias para alcanzar un alto nivel de desempeño en los procesos principales del negocio; se debe detectar las oportunidades para mejorar así la calidad y la operatividad del producto/servicio que se

ofrece al mercado; y además optimizar el tiempo y la satisfacción del cliente/usuario. (Evans & Lindsay, 2008).

Por lo tanto, Evans y Lindsay (2008), mencionan también, que la gestión por procesos tiene tres ejes primordiales que son: diseño, control y mejora.

Explica, que un proceso inicia con el diseño del mismo, y para ello se debe identificar y documentar cada uno de ellos; en su mayoría, implican actividades habituales de una organización y deben ser claramente definidas luego de una investigación detallada y reflexiva; en esta fase muchas veces se incluye diagramas de flujo y la descripción detallada de los procedimientos, estándares e instrucciones de cada una de las actividades. Realizar el diseño correcto permitirá lograr que el producto/servicio sea de excelente calidad y cumpla y supere las exigencias mínimas de los clientes/ usuarios externos e internos. Sobre todo, esto impulsará a la organización a lograr el nivel de desempeño necesario.

Con el proceso diseñado, el siguiente paso es controlarlo a partir de periodos cortos y mejorarlo sobre el largo plazo y para lograrlo, se debe hacer uso de indicadores de gestión que permitan realizar un monitoreo permanente. Por lo tanto, la esencia del control es descartar cualquier amenaza que cause sucesos atípicos y poder mantener un óptimo nivel de desempeño. Sin embargo, esta fase implica muchas variaciones que interfieren con la satisfacción de cada uno de los clientes/usuarios, ya sean internos y externos; por lo tanto, la fase siguiente es la mejora, que significa evaluar el desarrollo del proceso y plantear estrategias para elevar el desempeño y poder reducir dichas variaciones (Evans & Lindsay, 2008).

Para hacer referencia a la otra variable, se indica que, entre las necesidades del individuo en la organización están: establecer interacción social, como parte de los procesos de desarrollo; por ello busca y selecciona a otros, establece sentimientos de atracción y afecto y finalmente construye el sentido de pertenencia a la organización y el equipo de trabajo (Schneider & Reichers, 1983).

Por ello Mendez (2006) indica que, el enfoque de los procesos psicológicos está basado en el análisis del comportamiento de los individuos y su carácter, por ello considera al clima laboral como un atributo del hombre; entonces se debe analizar su comportamiento en la organización, la apreciación que se tiene sobre el ambiente de trabajo y el significado que se le da; generando así su percepción psicológica.

A nivel conceptual, el “clima laboral” comienza a tratarse en 1939 por Lewin, Lippitt y White, quienes, en sus estudios de procesos sociales con niños, encontraron que el comportamiento de cada individuo no solo depende de la personalidad de cada uno sino también la atmósfera o el clima social que lo rodea; a raíz de ello varios investigadores han intentado seguir esa línea para determinar esto a nivel organización - empresa, demostrado su gran importancia a lo largo de los años. Sin embargo, el concepto tal como es conocido en la actualidad surge con las primeras aportaciones de Litwin y Stringer en 1968, siendo el pionero planteando dimensiones que abarcan un estudio general de la organización (Bordas, 2016).

Litwin y Stringer (1968) indican que, el clima laboral es considerado como la percepción que tienen los trabajadores respecto a su entorno de trabajo e influyen en su motivación y comportamiento de manera directa o indirecta.

En el modelo que ellos plantean para el estudio de clima laboral, determina 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos - desafíos, relaciones, cooperación - apoyo, estándares, conflicto e identidad; se detalla a continuación cada una de ellas:

Estructura, que se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre los trámites, actividades a realizar y restricciones que tienen para el cumplimiento de sus labores, es decir se refiere al nivel burocrático que existe en la organización.

Responsabilidad, que se refiere a como los trabajadores perciben su autonomía y el nivel de participación que tienen en la toma de decisiones relacionadas directamente al desarrollo de sus actividades, el nivel de supervisión o la frecuencia de consultas a su jefatura inmediata.

Recompensa, hace referencia a como los empleados perciben la recompensa recibida, si es coherente con el trabajo realizado y bien hecho e incluso mide que estrategias son más usadas si los premio o sanciones.

Los riesgos o desafíos, se refieren a cómo los trabajadores de la organización aprecian o perciben los desafíos de su puesto de trabajo, sus funciones y la relevancia que están tienen; es el análisis de los riesgos que toma la organización para así poder cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa.

Relaciones (cordialidad), que está directamente relacionado a cómo el trabajador percibe su ambiente laboral y sobre todo las relaciones interpersonales que tiene con sus compañeros, subordinados y jefes.

Cooperación (Apoyo), se refiere a la manera en que los trabajadores de la organización aprecian el espíritu de servicio y el soporte mutuo por parte de toda la organización; es decir, por sus compañeros de trabajo o los directivos.

Estándares, referido a las normas de rendimiento de la empresa, sistemas de medición y cómo son percibidos por los trabajadores y los directivos.

Conflictos, que hace referencia a la percepción de los empleados con respecto a los jefes, el nivel de participación que se tiene, la escucha de opiniones o la manera en que afrontan las dificultades que surgen.

Identidad, referida al sentido de pertenencia a un equipo/organización, la valoración que le dan al trabajo en conjunto y la sensación de cada trabajador al compartir sus objetivos con la organización.

III. HIPÓTESIS

La Gestión por Procesos tiene relación con el Clima Laboral en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. MÉTODO

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de nivel relacional. Para medir la gestión por procesos se tomó el modelo de Evans & Lindsay (2008) y para el clima laboral se tomó el modelo de Litwin & Stringer (1968); mediante encuestas se realizó la recopilación de datos y seguidamente el tratamiento estadístico correspondiente para así establecer la relación entre las dos variables.

4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se presenta la tabla 1 con la operacionalización de las variables:

Tabla 1
Operacionalización de variables.

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|-----------------------------|---|---|----------------|---|
| GESTIÓN POR PROCESOS | "La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente". (Evans & Lindsay, 2008). | Cuestionario de autodiagnóstico sobre la percepción de la Gestión por Procesos. | DISEÑO | <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo e implementación. * Innovación. * Cumplimiento de las expectativas del cliente. * Eficiencia y productividad. |
| | | | CONTROL | <ul style="list-style-type: none"> * Control estadístico y gráfico de procesos. * Monitoreo de procesos. * Difusión de la información de control. * Transparencia en la información de control. |
| | | | MEJORA | <ul style="list-style-type: none"> * Mejora continua. * Apoyo de los equipos responsables. * Participación de los miembros del equipo. |

| | | | | |
|----------------------|--|--|---------------------------------|---|
| CLIMA LABORAL | “El Clima Laboral es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación” | Cuestionario de autodiagnóstico sobre el nivel de Clima Laboral. | ESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> * Organización y Funciones. * Estructura organizativa. * Jerarquía. * Responsabilidad. * Nivel burocrático. |
| | | | RESPONSABILIDAD | <ul style="list-style-type: none"> * Delegación de funciones. * Autonomía. * Iniciativa. * Supervisión. |
| | | | RECOMPENSA | <ul style="list-style-type: none"> * Percepción del sistema de recompensas e incentivos. * Desempeño laboral. * Sistema de sanciones. |
| | | | RIESGOS / DESAFÍOS | <ul style="list-style-type: none"> * Percepción de los riesgos - desafíos. * Toma de decisiones. * Innovación. |
| | | | CORDIALIDAD / RELACIONES | <ul style="list-style-type: none"> * Percepción del ambiente de trabajo. * Relaciones Sociales entre compañeros, subordinados y jefes. |
| | | | COOPERACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> * Mejora continua. * Espíritu de colaboración. * Apoyo mutuo. * Trabajo en equipo. |
| | | | ESTÁNDARES | <ul style="list-style-type: none"> * Percepción de los índices de rendimiento. * Percepción de autoridad y responsabilidad * Percepción de Relaciones sociales. |
| | | | CONFLICTOS | <ul style="list-style-type: none"> * Participación de instancias superiores. * Expresión de sentimientos. * Capacidad de negociación. |
| | | | IDENTIDAD | <ul style="list-style-type: none"> * Sentido de pertenencia. * Lealtad. * Intereses colectivos. |

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio fue el área de gestión humana de una empresa agroindustrial, que cuenta con 53 colaboradores, por ello se estableció una muestra censal para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario, compuesto de dos bloques, cada uno de ellos tomado de los modelos respectivos de investigación antes mencionados. El cuestionario fue de carácter anónimos y tuvo una rúbrica de supuestos planteados con respuestas según una escala de Likert de 7 puntos (los intervalos de las respuestas: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, regularmente de acuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo, totalmente de acuerdo). El primer bloque que diagnosticaba la gestión por procesos con 13 preguntas y el segundo bloque que medía el clima laboral con 53 preguntas, además se incluyeron algunos datos sociodemográficos como edad, sexo, tiempo de trabajo y sub área, mediante un formulario de Google que fue difundido mediante WhatsApp.

4.5. PROCEDIMIENTO

Las encuestas fueron aplicadas a los 53 colaboradores del área de gestión humana; en primera instancia se coordinó con la jefatura del área para la difusión del instrumento de recolección de datos de manera online por el medio antes mencionado; la información fue recopilada en el transcurso de 14 días, dando seguimiento al personal en caso de consultas o dudas.

4.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Efectuada la recolección de datos, la información obtenida tuvo un tratamiento estadístico a través del software IBM SPSS STATISTICS (Versión 26), en primera instancia se verificó la confiabilidad del instrumento de recolección de datos a través del Alfa de Cronbach y finalmente se determinó la intensidad en la relación de las dos variables planteadas: gestión por procesos y clima laboral, según el tipo de investigación (cuantitativa).

Dado que se comprobó la normalidad entre las dos variables de estudio (*ver tabla 2*), se analizaron según el Coeficiente de Correlación de Pearson, con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 2
Normalidad de las variables.

| | Pruebas de Normalidad | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-----------|--------------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Gestión por Procesos | 0.107 | 53 | 0.193 |
| Clima Laboral | 0.223 | 53 | 0.058 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

Además, se obtuvieron escalas valorativas para poder establecer el nivel de cada variable: gestión por procesos y clima laboral (*ver tabla 3 y 4*).

Tabla 3

Escala valorativa para la gestión por procesos y sus dimensiones.

| Nivel Escala | Bajo | Medio | Alto |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| DISEÑO | 4 - 11 | 12 - 19 | 20 - 28 |
| CONTROL | 5 - 14 | 15 - 24 | 25 - 35 |
| MEJORA | 4 - 11 | 12 - 19 | 20 - 28 |
| GESTIÓN POR PROCESOS | 13 - 38 | 39 - 64 | 65 - 91 |

Tabla 4

Escala valorativa para el clima laboral y sus dimensiones.

| Nivel Escala | Bajo | Promedio | Alto |
|----------------------|-----------------|------------------|------------------|
| ESTRUCTURA | 10 - 29 | 30 - 49 | 50 - 70 |
| RESPONSABILIDAD | 7 - 20 | 21 - 34 | 35 - 49 |
| RECOMPENSA | 6 - 17 | 18 - 29 | 30 - 42 |
| DESAFÍOS | 5 - 14 | 15 - 24 | 25 - 35 |
| RELACIONES | 5 - 14 | 15 - 24 | 25 - 35 |
| COOPERACIÓN | 6 - 17 | 18 - 29 | 30 - 42 |
| ESTÁNDARES | 5 - 14 | 15 - 24 | 25 - 35 |
| CONFLICTOS | 5 - 14 | 15 - 24 | 25 - 35 |
| IDENTIDAD | 4 - 11 | 12 - 19 | 20 - 28 |
| CLIMA LABORAL | 53 - 158 | 159 - 264 | 265 - 371 |

4.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 5

Matriz de Consistencia

| Problema de investigación | Objetivo | Hipótesis de investigación | Variables / Dimensiones | |
|--|---|---|---|--|
| <p>¿La Gestión por Procesos tiene relación con el Clima Laboral en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial?</p> | <p>OBJETIVO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la Gestión por Procesos y el Clima Laboral en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la situación actual de la Gestión por Procesos en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial. Diagnosticar el nivel actual de Clima Laboral en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial. Establecer la relación entre las dimensiones de cada una de estas variables. | <p>La Gestión por Procesos tiene relación con el Clima Laboral en el área de Gestión Humana de una empresa agroindustrial.</p> | GESTION DE PROCESOS | |
| | | | DISEÑO | |
| | | | CONTROL | |
| | | | MEJORA | |
| | | | CLIMA LABORAL | |
| | | | ESTRUCTURA | |
| | | | RESPONSABILIDAD | |
| | | | RECOMPENSA | |
| | | | RIESGOS / DESAFÍOS | |
| | | | CORDIALIDAD | |
| | | | COOPERACIÓN | |
| | | | ESTÁNDARES | |
| | | | CONFLICTOS | |
| IDENTIDAD | | | | |
| Población y muestra | Instrumentos de recolección de datos | Procedimiento | Técnicas Estadísticas | Procesamiento |
| Área de Gestión Humana (53 trabajadores); se aplicó un muestreo censal. | Se utilizarán cuestionarios con rúbrica y una escala de Likert de 7 puntos, con el modelo de Evans & Lindsay (2008), para la gestión por procesos y el modelo de Litwin & Stringer (1968) para el clima laboral. | Las encuestas se aplicaron en 14 días (cuestionario virtual). | Coefficiente de correlación de Pearson. | Se utilizó el programa para tratamiento estadístico IBM SPSS.STATISTICS Versión 26 |

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se muestran los resultados obtenidos y el tratamiento estadístico detallado en el capítulo anterior, donde se demostró la correlación entre la gestión por procesos y el clima laboral.

Se estableció la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, donde se obtuvo 0.910 y 0.845 como Alfa de Cronbach para la gestión por procesos y el clima laboral respectivamente, demostrando su fiabilidad por ser mayores a 0.8. como se aprecia en las tablas 6 y 7.

Tabla 6

Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos de la gestión de procesos.

| GESTIÓN DE PROCESOS | | |
|---------------------|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| 0.907 | 0.910 | 13 |

Tabla 7

Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos del clima laboral.

| CLIMA LABORAL | | |
|------------------|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
| 0.809 | 0.845 | 53 |

Una vez establecida la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se encuestó a los 53 trabajadores del área objetivo y según los datos analizados, el mayor porcentaje de los encuestados oscilan entre los 26 y 29 años; y la minoría está entre los 34 y 38 años; además el número de mujeres y varones en el área es muy similar ya que se encuestó a 27 mujeres y 26 varones; así como se muestra en la figura 1.

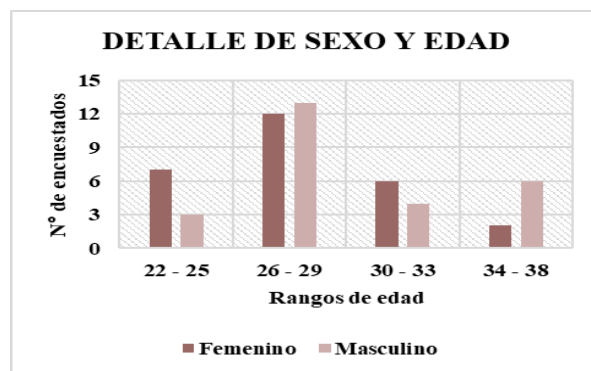


Figura 1 Descripción de las personas encuestadas según sexo y edad.

Otros datos sociodemográficos que se tomaron en cuenta son el tiempo de trabajo y la sub área y de los encuestados, donde se pudo apreciar que el 60% tenía más de 1 año de servicio y el 20% era personal que tenía menos de 3 meses en la empresa; además, el mayor número de trabajadores se encuentra en la sub área de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y el área con menor número de integrantes era Responsabilidad Social, como se muestra en la figura 2.

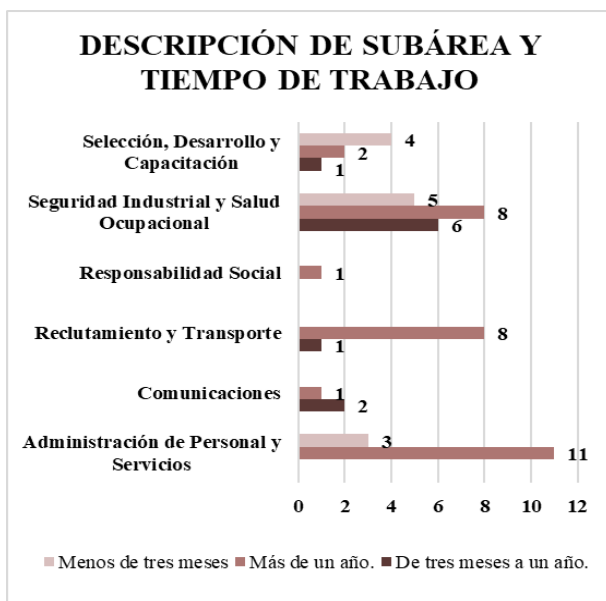


Figura 2 Descripción de las personas encuestadas según sub área y tiempo de trabajo.

Para poder lograr los objetivos de la investigación, en primera instancia se realizó un diagnóstico de la gestión por procesos y el clima laboral en el que se encontraba la empresa.

La gestión por procesos fue medida en base a una escala valorativa de 3 niveles (bajo, medio y alto); y según los resultados obtenidos, el área estudiada se encontraba en el nivel medio, ya que, según los estudios realizados y el instrumento aplicado, más del 60% de los trabajadores tenían esa percepción; así como lo muestra la figura 3.

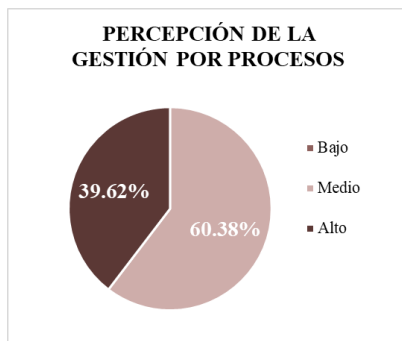


Figura 3 Percepción de la gestión por procesos.

Para un mayor detalle del análisis realizado a la gestión por procesos, se evaluó cada una de las dimensiones (diseño, control y mejora) según la escala valorativa correspondiente; según los datos obtenidos, la percepción que se tiene sobre el diseño y mejora, es muy similar y está en los rangos alto y medio; dando a entender que el área de gestión humana realiza un buen trabajo en dichos aspectos, pero aún puede encontrar puntos que le permitan optimizar dichas dimensiones; es decir si bien existe la estructura y diseño de los procesos del área y se tiene una filosofía de mejora continua, existe algún factor que aún no permite que la gestión por procesos sea óptima.

Por otro lado, se tiene al control, que obtuvo mucha variabilidad según la información obtenida, demostrando que el personal no tiene claridad de los resultados que se logran en el área y el nivel de desempeño de la misma, señalando que el personal no conocía los estándares de evaluación y control de los procesos y por ende no se podían establecer realmente las propuestas de mejora necesarias. (Ver figura 4)

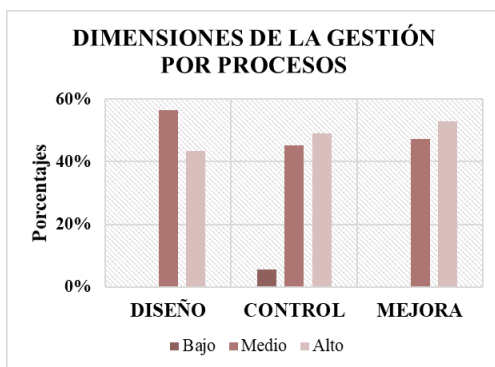


Figura 4 Percepción de la gestión por procesos según sus dimensiones.

El clima laboral fue diagnosticado según la escala valorativa de 3 niveles (bajo, promedio y alto); donde se obtuvo que la percepción que tienen los trabajadores respecto a su entorno de trabajo, está en un nivel promedio según el 80% de los encuestados como se muestra en la figura 5.

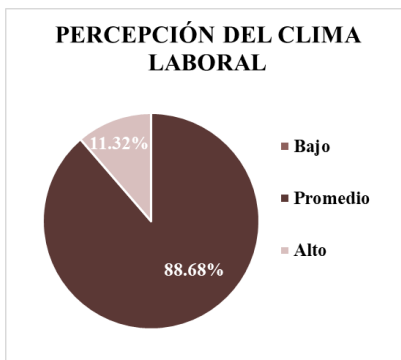


Figura 5 Percepción del clima laboral.

Para un análisis más detallado, se realizó la evaluación de las dimensiones del clima laboral (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad) según la escala valorativa correspondiente; donde se obtuvo que las variables que se encontraban en un nivel alto son cooperación y desafíos, y que por el contrario las dimensiones con un nivel promedio y bajo más representativas eran responsabilidad, conflictos y relaciones; demostrando así que las principales debilidades del área están en la percepción de los empleados con respecto a los jefes y su nivel de participación, en cómo el trabajador percibe su ambiente laboral y sus relaciones interpersonales y además en cómo los trabajadores perciben su autonomía en la toma de decisiones relacionadas directamente al desarrollo de sus actividades. (Ver figura 6)

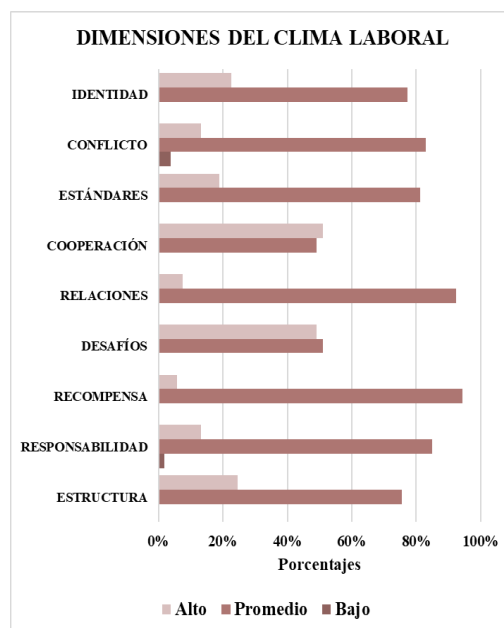


Figura 6 Percepción del clima laboral según sus dimensiones.

Una vez realizado el diagnóstico de las variables de investigación, obteniendo un nivel medio y promedio en la gestión por procesos y el clima laboral respectivamente, se procedió con el análisis correlacional: (a) dimensiones vs variables y (b) dimensiones vs dimensiones:

En primer lugar se realizó el análisis de cada una de las dimensiones de la gestión por procesos con el clima laboral: donde se obtuvo que el diseño tiene una relación directa y significativa; y hace referencia a cómo se relacionan el nivel de organización y el establecimiento de diagramas, procedimientos o estándares con el clima laboral; por otro lado, el control, también presenta una relación directa y significativa, donde se puede apreciar que si hay un monitoreo e intento para la identificación de los sucesos atípicos y la evaluación del nivel de desempeño, pero

es la dimensión más débil en la relación. Finalmente, la última dimensión analizada fue la mejora, para poder determinar el nivel de relación de la evaluación de desarrollo del procesos y planteamiento de estrategias para elevar el desempeño y optimizar resultados, con el clima laboral del área. Según los resultados obtenidos, se demostró que éstos tienen una relación directa y significativa. (Ver tabla 8)

Tabla 8

Correlación de las dimensiones de la gestión por procesos con el clima laboral.

| | | | | |
|----------------------|----------------|-------------------------------|-----------|---------------|
| Clima Laboral | Diseño | Correlación de Pearson | 1 | ,694** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Control | Correlación de Pearson | 1 | ,511** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 53 | 53 |
| | Mejora | Correlación de Pearson | 1 | ,787** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 53 | 53 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

Luego, se realizó el análisis correlacional de cada una de las dimensiones del clima laboral con la gestión por procesos; entre las 9 dimensiones analizadas, se encontró que la estructura, desafíos, cooperación y estándares son las que se relacionaban directa y significativamente con la gestión por procesos, indicando así que predominan en la relación planteada la percepción que tienen los trabajadores de las actividades y el nivel burocrático, el nivel de responsabilidad y funciones asignadas, el espíritu de colaboración entre los miembros del equipo y las normas de rendimiento o sistemas de medición (KPIs) para la evaluación de los trabajadores y cómo son percibidas. Por el contrario, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones, el conflicto e identidad, no se relacionaban de manera significativa y presentan niveles de relación no significativos con el clima laboral. (Ver tabla 9)

Tabla 9

Correlación de las dimensiones del clima laboral con la gestión por procesos.

| | | | |
|--|------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Gestión por Procesos | Estructura | Correlación de Pearson | ,724** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | Responsabilidad | Correlación de Pearson | ,327* |
| | | Sig. (bilateral) | 0.017 |
| | Recompensa | Correlación de Pearson | 0.221 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.111 |
| | Desafíos | Correlación de Pearson | ,582** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | Relaciones | Correlación de Pearson | ,400** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.003 |
| | Cooperación | Correlación de Pearson | ,673** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.00 |
| | Estándares | Correlación de Pearson | ,585** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.00 |
| | Conflicto | Correlación de Pearson | 0.134 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.34 |
| | Identidad | Correlación de Pearson | 0.246 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.076 |
| ** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | |
| * . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | |

A manera de reafirmación de la hipótesis planteada y los datos antes obtenidos, se realizó un análisis correlacional más exhaustivo entre las dimensiones de cada una de las variables, demostrándose lo descrito anteriormente, destacando así la correlación directa y significativa del diseño y mejora (dimensiones de GP) con la estructura, desafíos, cooperación y estándares (dimensiones de CL). (Ver tala 10)

Tabla 10

Correlación entre dimensiones e ambas variables (GP vs CL)

| Dimensiones vs Dimensiones | Detalle | DISEÑO | CONTROL | MEJORA |
|--|-------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| ESTRUCTURA | Correlación de Pearson | ,659** | ,529** | ,734** |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| RESPONSABILIDAD | Correlación de Pearson | 0.220 | ,366** | 0.229 |
| | Sig. (bilateral) | 0.114 | 0.007 | 0.099 |
| RECOMPENSA | Correlación de Pearson | 0.193 | 0.173 | 0.217 |
| | Sig. (bilateral) | 0.165 | 0.217 | 0.119 |
| DESAFÍOS | Correlación de Pearson | ,610** | 0.238 | ,778** |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | 0.086 | 0.000 |
| RELACIONES | Correlación de Pearson | ,490** | 0.188 | ,422** |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | 0.178 | 0.002 |
| COOPERACIÓN | Correlación de Pearson | ,682** | ,396** | ,750** |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | 0.003 | 0.000 |
| ESTÁNDARES | Correlación de Pearson | ,585** | ,325* | ,688** |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | 0.018 | 0.000 |
| CONFLICTOS | Correlación de Pearson | 0.023 | 0.193 | 0.104 |
| | Sig. (bilateral) | 0.870 | 0.167 | 0.460 |
| IDENTIDAD | Correlación de Pearson | 0.192 | 0.251 | 0.179 |
| | Sig. (bilateral) | 0.168 | 0.070 | 0.200 |
| ** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |
| * . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | |

Luego del análisis de cada una de las dimensiones de la gestión por procesos con el clima laboral y viceversa, para poder demostrar la relación de las dos variables de investigación, se realizó el análisis de correlación para la gestión por procesos y el clima laboral del área de gestión humana de la empresa agroindustrial estudiada. Así como se muestra en la tabla 11, se obtuvo un valor de

0.745 según el coeficiente de Pearson, demostrando la correlación directa y significativa, reafirmando la hipótesis planteada.

Para una visión más gráfica de los datos obtenidos, se muestra el diagrama de dispersión en la figura 7, donde claramente se observan los datos de estudio. (Ver figura 7)

Tabla 11
Correlación de la gestión por procesos con el clima laboral.

| | | Gestión por Procesos | Clima Laboral |
|----------------------|------------------------|----------------------|---------------|
| Gestión por Procesos | Correlación de Pearson | 1 | ,745** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | N | 53 | 53 |
| Clima Laboral | Correlación de Pearson | ,745** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | N | 53 | 53 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

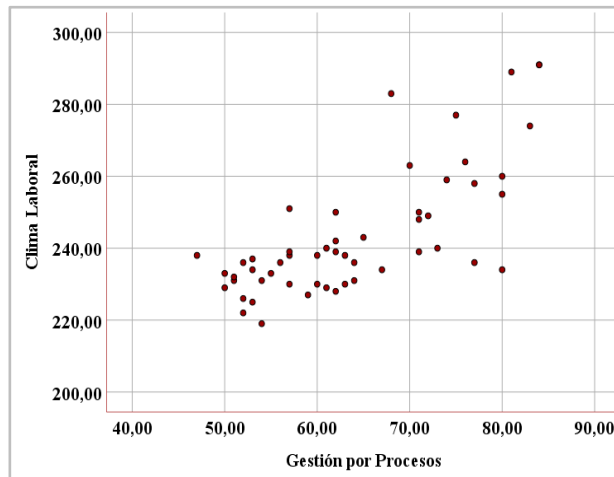


Figura 7 Dispersión de datos de la gestión por procesos y el clima laboral.

Con todos los resultados obtenidos y luego de haber demostrado la correlación entre las variables de investigación, que son la gestión por procesos y el clima laboral, se reafirma la hipótesis planteada, afirmando que la gestión por procesos tiene relación directa y significativa con el clima laboral, cumpliéndose así el objetivo general de la investigación.

Se demostró que el área de gestión humana de la empresa agroindustrial estudiada se encontraba en un nivel medio de gestión de procesos, enfocada desde la perspectiva del diseño, control y mejora; donde se observó que la dimensión más débil es el control, es decir cómo se realiza la evaluación de desempeño y cómo es comunicada al personal para así poder establecer puntos de mejora en base a los resultados obtenidos. Según la percepción de los trabajadores, hay un gran nivel de exigencia a la innovación y mejora continua, pero debido a que no se realiza un buen control en la gestión por procesos y no son identificados correctamente los estándares y los sucesos atípicos que se den durante los procesos, es muy difícil establecer los puntos de mejora en la gestión de procesos, reafirmando la teoría de gestión de procesos de Evans y Lindsay (2008).

Por otro lado, se determinó también que el clima laboral de del área estaba en un nivel promedio y se identificaron como dimensiones muy valoradas por los trabajadores a los desafíos y la cooperación, haciendo referencia a la exigencia de un alto rendimiento, a la filosofía que se tiene de mejora continua, y también al nivel de riesgo para apostar por ideas nuevas. Las dimensiones más débiles de esta variable eran las relaciones, responsabilidad y conflictos; demostrando así que no son muy saludables las relaciones entre trabajadores y jefaturas directas, entre compañeros y además que no tiene claro el nivel de responsabilidad del personal encuestado con respecto a las actividades que realizan, evitando así que los trabajadores tengan una mejor percepción de su entorno y ambiente de trabajo; reforzando la importancia de la teoría de Litwin & Stringer (1968) y la clasificación de dimensiones que consideran, ya que cada una tiene puntos de partida que dan cabida a nuevos hallazgos en materia de gestión de personas y como en esta investigación, abriendo paso a la vinculación con la gestión de procesos.

Según los resultados obtenidos se pudo apreciar que la dimensión de la gestión por procesos más relacionada el clima laboral, es la mejora; demostrando que esta filosofía de área es muy gestionada y además valorada por los trabajadores; se apreció además que el control era la dimensión más débil y la que tenía menos correlación con el clima laboral, todo ello debido a la desvalorización de las dimensiones antes mencionadas y determinan el nivel de clima laboral, como son las relaciones y conflictos, pero sobre todo el nivel de responsabilidad que se tiene y que no es percibido de manera clara.

Se tiene de una manera más despejada la idea de la correlación entre las variables de investigación, identificando así cuales son los puntos más valorados y los más débiles, pero se

demuestra además que cada una de las otras dimensiones del clima laboral, como son la recompensa y los estándares no son percibidos de una manera óptima en la empresa y que más del 90% y 80% perciben estos elementos con valores bajos en la escala del nivel promedio y que deben ser tomados en cuenta también en una posible reorganización de la gestión de procesos, sobre todo porque guardan relación directa con el control, ya que los estándares permiten conocer el nivel de desempeño y por ende el nivel de recompensa que cada trabajador debe recibir.

Si comparamos los resultados obtenidos con los otros autores, podemos apreciar que finalmente una buena gestión por procesos, no solo ayuda a una empresa a elevar su competitividad, o a la planificación estructural o estratégica, sino que a través del control, una de sus variables, se puede establecer estándares que puedan ser monitoreados y que por ende ayuden al establecimiento de puntos de mejora, estos se demuestren en el desempeño de cada uno de los trabajadores, y se vea reflejado en una mejor percepción de su entorno de trabajo, las relaciones interpersonales y las recompensas que perciba, para que así como lo indican los otros autores citados, un mejor clima laboral, genere mayor satisfacción en el cliente, en este caso a los más de 6435 colaboradores; mejore la confianza en el equipo e incremente el conocimiento compartido.

Los hallazgos obtenidos son de gran importancia debido a las relaciones encontradas entre las dimensiones y variables; gracias a ellos se puede conocer otra manera de realizar una mejor gestión de procesos y elevar el nivel de clima laboral, abordando los puntos clave apreciados en esta investigación, como son el control y mejora por parte de la gestión de procesos y por parte del clima laboral, la estructura y los estándares, además del establecimiento de desafíos y cooperación de los equipos de trabajo; se pueden plantear estrategias de mejora y poder estudiarlas para profundizar mucho más esta relación que es abordada desde una nueva perspectiva.

Finalmente, entre las principales limitaciones que se tuvo durante la investigación para el análisis de resultados, tenemos la complejidad de la aplicación del instrumento de recolección de datos, debido a las circunstancias presentadas mundialmente durante la ejecución del trabajo de campo (COVID 19), ya que no se pudo realizar según lo planeado y era difícil hacer un seguimiento al personal durante el proceso.

VI. CONCLUSIONES

En la investigación realizada se concluye que, según el análisis de información, se diagnosticó que el área de gestión humana tenía un nivel medio de gestión por procesos y un nivel promedio de clima laboral.

El análisis realizado para el diagnóstico de cada variable, arrojó que para la gestión por procesos la dimensión más débil era el control, que hace referencia al establecimiento de estándares en los procesos y el monitoreo de los mismos, demostrando así que era una de las debilidades principales del área de gestión humana de la empresa agroindustrial estudiada, se obtuvo que los puntos más débiles para el clima laboral son el nivel de recompensas y las relaciones interpersonales.

Las dimensiones más fuertes y valoradas por los trabajadores encuestados son el diseño y mejora de procesos, y para el clima laboral, la cooperación y desafíos, demostrando que la empresa tiene una filosofía de mejora continua que es aceptada por los miembros del equipo, generando valor en la percepción que tiene en cuanto a su entorno de trabajo.

De los datos obtenidos, se identificó que, según la teoría presentada en esta investigación sobre el enfoque a procesos mediante el diseño, control y mejora, se pueden establecer mejores puntos para optimizar resultados, estableciendo un control más estratégico, que permita un mejor monitoreo del desempeño, para establecer un mejor nivel de recompensas y gestionar de manera más eficaz los equipos de trabajo y fortalecer las relaciones interpersonales.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda, analizar los resultados obtenidos en la investigación, evaluar con más detalle el control y establecimiento de estándares para identificar de una manera más eficiente las oportunidades de mejora, implementar escalas claras y precisas para medir de una manera mucho más eficiente el desempeño de los colaboradores e incrementar el valor que perciben con respecto al clima laboral.

Se sugiere, además, que se aproveche la filosofía de mejora continua que se tiene y la buena aceptación por parte de los trabajadores para generar así las mejores propuestas que ellos puedan elaborar para continuar con la innovación de procesos, gestionando su conocimiento directo y práctico a través de incentivos y trabajo en equipo para poder mejorar así las relaciones interpersonales entre los miembros del área.

Finalmente, se recomienda a futuros investigadores realizar estudios más detallados de cómo el control o la mejora pueden influir o relacionarse de manera significativa con la recompensa, el nivel de desempeño y la gestión de la mejora continua en un equipo o una organización.

VIII. REFERENCIAS

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2015). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia: Ciencia y tecnología al servicio del pueblo.*, 140-149.
- Barrios Hernández, K. d., Contreras Salinas, J., & Olivero Vega, E. (2018). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, Vol. 30 N° 2.
- Beltrán González, B., Vega Díaz, T., Sarduy Pérez, G., & Santandreu Uriarte, E. (2017). Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas. *Edumcentro*, vol.10 no.1.
- Bordas, M. J. (2016). Concepto de Clima Laboral. En M. J. Bordas Martínez, *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chang, J. F. (2016). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. New York: Auerbach Publications.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Cambridge, Massachusetts: Center for Information Systems Research.
- Delgado, A., Montealegre, J. V., & Montealegre, C. E. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento de Tolima (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 67-85.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2008). Guía para la identificación y análisis de los procesos. *Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organisational climate. *Harvard Business School, Boston*.
- Mendez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial. Universidad del Rosario.

- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2015). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, Vol. 37 N° 1.
- Pedraza, M. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación.*, Vol.15 N° 1.
- Raziq, A., & Maulaakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance 2*, 717 – 725.
- Ruiz, D., Almanguer, R. M., Torres, I. C., & Hernandez, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín - Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba.*, 1-11.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). *On the Etiology of Climates*. Personnel Psychology.
- Singh Sandhu, M., Kwong Goh, S., & Kishore Jain, K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 N° 1, 2015, pp. 54-77.
- Valle Cabrera, R. (1995). La gestión estratégica de los recursos Humanos. *México: Addison-Wesley Iberoamericana*.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las preguntas que se presentan a continuación, tienen como finalidad recopilar información sobre el Clima Laboral y la Gestión de Procesos del área, esto se realiza para poder sustentar un trabajo de investigación realizado por Yésica Rojas, estudiante de la Maestría de Administración y Dirección de Empresas.

La información es de carácter anónimo y confidencial; ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

URL Cuestionario: <https://forms.gle/JmbJJ27oHFLQftUN8>

EDAD:

SUB ÁREA:

SEXO:

TIEMPO DE TRABAJO:

Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre el área: 1 - totalmente en desacuerdo, 2 - en desacuerdo, 3 - ligeramente en desacuerdo, 4 - neutral, 5 - ligeramente de acuerdo, 6 - de acuerdo, 7 - Totalmente de acuerdo.

GESTIÓN DE PROCESOS:

1. Nuestros procesos se desarrollan e implementan eficazmente.
2. Prestamos mucha atención a la organización y los cambios de habilidades necesarios para nuevos procesos.
3. Nos esforzamos por ser altamente receptivos a las necesidades de nuestros clientes
4. Los procesos en nuestra planta están diseñados para ser "infalibles"
5. Un gran porcentaje de los procesos en la planta están actualmente bajo control estadístico de calidad (KPIs).
6. Usamos gráficos para determinar si nuestros procesos de fabricación están bajo control.
7. Monitorizamos nuestros procesos mediante el control estadístico de procesos (KPIs).

8. Los datos del control de procesos son publicados.
9. La información sobre el rendimiento de calidad está disponible para los empleados
10. Nos esforzamos por mejorar continuamente todos los aspectos de los procesos, en lugar de adoptar un enfoque estático.
11. Creemos que la mejora de un proceso nunca es completa; siempre hay espacio para una mejora más incremental.
12. Los equipos de resolución de problemas han ayudado a mejorar los procesos del área.
13. La gerencia se toma en serio todas las sugerencias de mejora de procesos.

CLIMA LABORAL:

1. Las tareas están claramente definidas.
2. Las tareas están lógicamente estructuradas.
3. La organización tiene claro quien dirige y toma las decisiones.
4. Se conocen claramente las políticas de la organización.
5. Se conoce claramente la estructura organizacional.
6. No existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.
8. La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En la organización a veces no se tiene claro a quien reportar.
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
11. No se confía mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.
12. Al jefe le gusta que se haga bien el trabajo sin estar verificando con él.
13. Los superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy el responsable por el trabajo realizado.
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por sí mismas.

16. Cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.
17. En la organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.
18. En la organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.
20. Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21. En la organización hay muchísima crítica.
22. En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23. Cuando cometo un error me sancionan.
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.
25. La organización ha tomado riesgos en momentos oportunos.
26. En la organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar adelante.
27. La toma de decisiones en la organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28. La organización se arriesga por una buena idea.
29. Entre la gente de la empresa prevalece una atmósfera amistosa.
30. La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en la organización.
32. Las personas en la organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.
33. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.
34. En la organización se exige un rendimiento bastante alto.
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36. En la organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento individual y grupal.
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
38. Es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.
40. Si me equivoco, las cosas las ven mis superiores
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

42. Las personas dentro de la organización no confían verdaderamente una en la otra.
43. El jefe y compañeros me ayudan cuando me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44. La filosofía de los jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas.
45. En la organización se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con los jefes.
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
53. En la organización cada quien se preocupa por sus propios intereses.