



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MBA COHORTE 2014

Diagnóstico del clima organizacional en los colaboradores de un centro de distribución de baterías.

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

Kattia Cristina AVILÉS ROBALINO

Bajo la dirección de:

Laura Isabel MARCONI MARTINEZ

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Febrero de 2017

Diagnóstico del clima organizacional en los colaboradores de un centro de distribución de baterías.

Diagnostic of organizational climate in a battery distribution center employees.

Kattia Cristina AVILÉS ROBALINO¹
Laura Isabel MARCONI MARTINEZ²

Resumen

El estudio del clima organizacional es fundamental para determinar la influencia del ambiente laboral en la conducta de los colaboradores. Este permite valorar de manera objetiva el efecto de las acciones de la empresa sobre los trabajadores, razón por la cual su análisis es primordial en el planteamiento de las estrategias generales de la organización. Este artículo muestra los resultados de un proyecto de investigación cuyo objetivo fue determinar los factores que más influyen sobre el clima organizacional percibido por los colaboradores del centro de distribución de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de baterías en Ecuador, con sedes en Quito y Guayaquil. Se identificó a través de un estudio empírico-analítico, con la aplicación del instrumento diseñado por Ortega (2016), que de manera general los resultados del diagnóstico de clima organizacional son buenos; sin embargo es necesario que el área de talento humano refuerce su presencia en Quito puesto que existen inconvenientes con respecto a la percepción de sus empleados. Se puede indicar que aspectos como la *estructura y mecanismos* de la organización son cubiertos adecuadamente, sin embargo, se detectaron problemas con relación a aspectos como las *recompensas*. Estos resultados servirán para potencializar y mejorar los factores que inciden en el clima organizacional y con esto fortalecer la productividad y competitividad de la empresa. Además, servirán de base para realizar otros estudios en el área de talento humano y clima organizacional en empresas industriales del Ecuador y de la región Andina.

Palabras Clave

Clima Organizacional, Modelos de Medida, Recursos Humanos

Abstract

The study of the organizational climate is fundamental to determine the influence of the work environment on the behavior of the collaborators. This allows an objective evaluation of the company actions effects on the workers. This is why its analysis is fundamental of the general strategies of the organization approach. This article shows the results of a research project whose objective was to determine the most influence factors over the organizational climate, perceived by the collaborators of a company distribution center dedicated to the manufacture and commercialization of batteries in Ecuador, with headquarters in Quito and Guayaquil. It was identified through an empirical-analytical study, with the application of the instrument designed by Ortega (2016), that in general the results of the diagnostic of organizational climate are good; however it is necessary that the area of human talent reinforce its presence in Quito because there are disadvantages related to perceptions of its employees. It can be pointed out that aspects such as the structure and mechanisms of the organization are adequately covered, however, problems were detected regarding aspects such as rewards. These results will enhance the factors that affect the organizational climate and thereby strengthen the productivity and competitiveness of the company. In addition, it can be considered as a basis for other studies in the area of human talent and organizational climate in industrial companies in Ecuador and the Andean region.

Key words

Organizational Climate, Measurement Models, Human Resources

Clasificación JEL JEL Classification

M12

¹ Ingeniera Comercial, Universidad del Pacífico – Ecuador. E-mail kataviles@uees.edu.ec.

² Psicóloga, Máster en Administración de Empresas. Directora de la Maestría de Talento Humano. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail lauramarconi@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que buscan liderar el mercado mediante un crecimiento constante, procuran asegurar su permanencia en el tiempo a través de ventajas competitivas principalmente fundamentadas por su recurso humano (Porter, 1994). Por tal motivo, la administración del talento humano debe ser única en cada organización, considerando para ello la situación organizacional, ambiente de trabajo, recursos disponibles, lineamientos, filosofía y cultura que tenga dada por sus directivos. Cada uno de estos aspectos debe mantener un dinamismo tal, que le permita adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado (Chiavenato, 2009).

Al ser el talento humano el recurso más valioso para las empresas, es importante conocer cómo influye el ambiente laboral en la conducta de los colaboradores, considerándose parte fundamental de la estrategia de la organización.

Según Martínez (2009) el clima organizacional incide en el desempeño de los colaboradores. Además una falta de empoderamiento generalmente se ve reflejado en un descenso de productividad.

Uno de los desafíos en la gestión de personas es mantener un ambiente laboral estable y placentero, que propicie el desarrollo de sus colaboradores, y por consiguiente el crecimiento de toda la organización (Brunet, 2004).

Desde hace más de cuatro décadas el clima organizacional ha sido objeto de estudio por parte de varios investigadores, quienes coinciden que éste se encuentra conformado por varios atributos internos y externos, que son percibidos por sus miembros y que inciden en la satisfacción laboral y la productividad (Hellrieger & Slocum, 1974). Estas percepciones se fundamentan en las representaciones mentales que tiene cada individuo del ambiente que lo rodea, incluido el laboral (Schneider, 2009).

El clima organizacional determina la calidad del ambiente de la misma conformado por varias dimensiones. Según el tipo de empresa, estas dimensiones pueden variar, dando lugar a diferentes tipos de clima y por consiguiente a diferentes comportamientos de sus integrantes, directamente relacionados con su bienestar, desempeño y productividad (Chiavenato, 2006).

Actualmente, el diagnóstico de clima organizacional es una de las actividades esenciales en una empresa, dado que muestra la percepción de los trabajadores sobre las condiciones que conforman su entorno, con el fin de valorar la gestión y que ésta se realice adecuadamente, así como para diseñar un plan que permita la resolución de posibles conflictos, orientados a la consecución de los objetivos empresariales (Castañeda, 2016).

En el Ecuador, se han reportado estudios limitados con respecto a este tema de análisis, por lo que es sustancial el contribuir a fortalecer esta temática (Rivas & Portalanza, 2015).

Con respecto a la industria donde se desarrolla la empresa objeto de estudio, se puede mencionar que la industria de la manufactura durante el año 2015 tuvo un crecimiento de ventas del 8,2% con respecto al año anterior, año donde el PIB industrial fue del 12,5%. Ecuador está invirtiendo 2.270 millones de dólares en el sector industrias intermedias y finales mediante proyectos cuyo propósito gira en torno a la interconexión de industrias intermedias y todo el mapa industrial, promoviendo con ello encadenamientos productivos. Además, permiten afianzar el proceso de sustitución de importaciones, generar mayor valor agregado en la producción nacional y diversificar la oferta exportable para impulsar la transformación de la matriz productiva (Ministerio de Industrias y Productividad en Ecuador, 2015).

En este artículo se muestran los resultados del análisis de clima organizacional realizado en una empresa encargada de la fabricación, comercialización y distribución de baterías en

el Ecuador. Esta organización cuenta con centros de distribución en Guayaquil y Quito, los cuales se encargan de la distribución nacional de baterías, así como la exportación de las mismas a diferentes países de la región Andina como Colombia, Perú y Chile.

La empresa analizada, no ha realizado una medición de clima organizacional desde hace seis años, y no existen documentos fiables que respalden estudios similares realizados previamente. Además, en estos últimos seis años la empresa ha tenido un crecimiento importante (alrededor del 50%), siendo el Centro de Distribución la segunda operación más grande de la empresa.

En el año 2015, los accionistas tomaron la decisión estratégica de continuar su proyecto de inversión con la construcción del nuevo Centro de Distribución en Guayaquil, cambios que vienen acompañados de nuevos equipos, software especializado y mejora de procesos. Es por esto que este estudio se centró en esta área, debido a los cambios que se han presentado, los cuales, sumados a contexto actual ecuatoriano (incertidumbre económica y política, recesión, inestabilidad y desempleo), podrían ocasionar en los colaboradores percepciones negativas con respecto a su estabilidad laboral, que afectarían el rendimiento, eficiencia y productividad.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo tuvo como objetivo determinar los principales factores que inciden sobre el ambiente laboral, percibido por los colaboradores del centro de distribución de una empresa de baterías, con el fin de que sirva como guía para proponer a futuro planes de acción para el mejoramiento del clima organizacional.

El artículo sigue con una sección de antecedentes sobre el clima organizacional, conceptos, dimensiones e instrumentos relacionados. Posteriormente, se presenta la metodología de estudio, la cual estuvo basada en una investigación descriptiva con enfoque empírico-analítico, cuantitativo, utilizando un nuevo instrumento adaptado al contexto ecuatoriano, altamente confiable, el cual fue aplicado a toda la población objeto de estudio.

De la misma manera, se encuentra la sección de resultados, en la cual se mencionan y evalúan los factores de las seis dimensiones: propósito y objetivos de la organización, las relaciones entre los miembros, la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, los mecanismos de apoyo, las recompensas y el liderazgo. Finalmente, está la sección de conclusiones, en la cual se hace un análisis de los resultados obtenidos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto desarrollado inicialmente por Lewin, Lippit y White en 1939, al examinar la influencia de climas sociales creados experimentalmente sobre el comportamiento de niños en un grupo (Oliver, Tomas, & Cheyne, 2005). Ellos proponen seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y apoyo (Cardona & Zambrano, 2014). Desde entonces, varios autores han venido estudiando sobre este constructo y su importancia dentro de las organizaciones.

En el año 1964, los autores Forehand y Gilmer, definieron al clima organizacional como la personalidad de la organización (Orbegoso, 2010). Mas tarde, para el año 1968, Tagiuri y Litwin definieron al clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros. Este tiene influencia sobre su comportamiento y puede ser descrito mediante un conjunto particular de atributos de la organización; mientras que Litwin y Stringer, lo conceptualizaron como la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación (Fernández, 2004). Litwin y Stringer consideran que el clima organizacional está conformado por nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad (Reinoso & Araneda, 2007).

En la década de los 70's, varios autores como Campbell (1970), Schneider (1970), James y Jones (1974), Payne (1976), Joyce y Slocum (1979) coincidieron en que el clima organizacional es la suma de las percepciones que cada individuo que forma parte de una organización tienen sobre la misma (Rivas & Portalanza, 2015).

Posteriormente, Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional, refleja los valores, actitudes, creencias y opiniones de los colaboradores.

Reichers y Schneider (1990) consideran que el clima organizacional es un conjunto de percepciones que tienen los colaboradores respecto de su ambiente laboral, influenciado por las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que se presentan en una organización.

Chiavenato (1990) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno de una organización, y que existen factores que influyen en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, y por consecuencia en la productividad de la organización. Al respecto, Rensis Likert menciona que la reacción de un individuo siempre está en función de la percepción que tiene. Lo importante es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Basado en esto, el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se encuentra y que dicha percepción influye en su comportamiento (Edel, García, & Casiano, 2007).

Con base a lo anterior, estudiar el clima organizacional constituye uno de los mecanismos estratégicos más importantes para la organización, puesto que a través de su análisis se logra identificar oportunidades de mejora que pueden ser trabajadas para beneficio tanto de los colaboradores como de la organización.

Simon, Rojo, y Molina (2011) afirman que la información que arroja la medición de clima organizacional es muy valiosa en tanto en cuanto las futuras acciones de la compañía se planifican, diseñan y ejecutan teniendo en cuenta los resultados obtenidos. De la misma forma consideran que otro beneficio de la medición de clima es que los colaboradores se sienten escuchados, pues tienen la oportunidad de expresar sus opiniones, generando así una mejora sustancial del clima organizacional.

Dicho esto, resulta preponderante que los accionistas busquen que en su organización exista un liderazgo bien encaminado por parte de los directivos de área, buena comunicación, trato cordial y apoyo a todo nivel. Esto con el fin de lograr una gestión efectiva del clima organizacional (Giraudier, 2004).

Es preciso indicar que Rodríguez (2004) vincula el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, dando a conocer que no es una característica estable en una organización, puede variar a través del tiempo. En la misma línea, los autores Robles et al. (2005) manifiestan que el clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras. Estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas. Por lo tanto, es importante establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional, así como de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos negativos oportunamente (Robles et al., 2005).

Se debe tomar en consideración que, según Chiavenato (2007) el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias de interés y colaboración; mientras que cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y se sobreponen estados de inconformidad que dan como resultado un bajo desempeño. Incluso, el reconocimiento a los colaboradores trae

como consecuencia una alta fidelidad de los mismos hacia la organización, así como mayor motivación en su puesto de trabajo (Chaing et al., 2010). Por lo tanto, un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto y bajo rendimiento (Salazar et al., 2009).

Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades (Alcalá, 2009).

Otros autores han propuesto otras dimensiones para analizar el concepto de clima organizacional. Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño; mientras que Mendez (2006) estudia como dimensiones a: los objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias y satisfacción.

Adicionalmente, Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008) proponen ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación. A su vez, Mercado y Toro (2008) plantean diez dimensiones: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Gan (2007) manifiesta que el clima organizacional consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que

marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización. Sin embargo, Rodríguez et al. (2010) consideran que el análisis del clima organizacional se basa solo en cuatro dimensiones: el liderazgo, el compromiso, la participación y la motivación. No obstante, según Alcalá (2011) el clima organizacional puede ser diagnosticado mediante nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

En definitiva, las bases de un adecuado clima organizacional se relacionan con el correcto desempeño de la organización, la satisfacción en el puesto de trabajo, y el liderazgo (González, Figueroa & González 2014), por lo que, toda organización debe procurar construir y mantener un buen clima organizacional, ya que incrementa la productividad, reduce el ausentismo, y por consecuencia los costos; siendo beneficios tangibles que permiten a la organización alcanzar el éxito.

Instrumentos de Medición

Para realizar una medición del clima organizacional en una empresa es necesario aplicar instrumentos de gestión que permitan detectar, según la percepción de los colaboradores, las fortalezas de la organización, así como oportunidades de mejora que impiden alcanzar los objetivos institucionales. Históricamente se han diseñado una serie de instrumentos de medición, debido a que estos dependen del tipo de evaluación que se quiera realizar así como del tipo de empresa donde se la emplee. Para ello, se utilizan escalas de evaluación cuyos aspectos sobresalientes son: identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración en unidades, criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, perfil hacia los fines o los medios, entre otros (Tapia, 2011).

Brunet (2011) considera que mientras más preguntas relacionadas a las dimensiones tenga un instrumento, mejor será su capacidad para poder delimitar el clima.

Se realizó una revisión de algunos de los instrumentos diseñados (Ver Tabla 1).

TABLA 1

Conceptos y Dimensiones de Clima Organizacional

Autor	Año	Concepto	Dimensiones
Lewin, Lippitt y White	1939	El comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.	Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, apoyo.
Litwin & Stringer	1968	Es la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación.	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.
Rensis Likert	1986	El comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.	Métodos de mando, motivación, comunicación, planificación, influencia, toma de decisiones y control, rendimiento.
Fernando Toro	1998	La apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo.	Apoyo del jefe y de la organización, recompensa, confort con su entorno físico, control y presión, relaciones interpersonales.
Carlos Méndez	2006	Es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.	Objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias, satisfacción.

Fuente: Kattia Avilés

Litwin y Stringer manifiestan que existen nueve dimensiones que explican el clima organizacional en una empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Está basado en el estilo de liderazgo y la teoría de la motivación, y consta de 53 afirmaciones. Este instrumento

muestra que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores (Acosta & Venegas, 2010).

Por su parte, el cuestionario de Rensis Likert del año 1986, asume que el comportamiento de los individuos depende de la percepción que tienen éstos de la organización. Clasifica los sistemas como 1) autoritario explotador, 2) autoritario paternalista, 3) consultivo y 4) participativo. Los factores que conforman su cuestionario son: métodos de mando, motivación, comunicación, planificación, influencia, rendimiento, toma de decisiones y control (García, 2009).

El cuestionario de Moos y Trickett utiliza la escala Work Environment Scale. Ésta mide las relaciones interpersonales y las características sociales y del ambiente laboral. Contiene 90 preguntas, agrupadas en 3 escalas, teniendo un total de 10 dimensiones: 1) relaciones (implicación, cohesión y apoyo), 2) autorrealización (autonomía, organización y presión) y 3) estabilidad (claridad, control, innovación y comodidad) (Moreira & Álvarez, 2002).

El instrumento ECO diseñado por Fernando Toro cuenta con un alto coeficiente de confiabilidad, representado por un Alfa de Cronbach de 0,9. Mide los siguientes factores: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Claridad y Coherencia en la Dirección, Disponibilidad de Recursos y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto), (Toro, 1998).

El modelo de Méndez (2006) fue constituido por 45 preguntas, el Instrumento para Medir el Clima en la Organizaciones Colombianas IMCOC, busca medir variables que permitan diagnosticar el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos. Las dimensiones a estudiar son: objetivos, toma de decisiones, liderazgo,

cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias y satisfacción.

Por último, se menciona el instrumento realizado por Ortega (2016), basado en el modelo de seis cajas de Weisbord (1976) el cual indica que existen seis componentes que se deben considerar para el análisis del clima dentro de una organización. Estos son 1) Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos? 2) Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo? 3) Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías? 4) Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? 5) Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?, 6) Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

La ventaja de este cuestionario es que está adaptado al contexto ecuatoriano. Consta de 57 preguntas, divididas en las siguientes dimensiones: 1) Propósitos u objetivos, 2) Relaciones entre miembros, 3) La estructura y mecanismos de soporte de la gestión, 4) Mecanismos de apoyo, 5) Recompensas y 6) El liderazgo.

Análisis de clima organizacional en empresas ecuatorianas

Para sustentar la investigación realizada se tomó como referencia estudios previos de clima organizacional elaborados en empresas ecuatorianas, realizados con el instrumento diseñado por Ortega (2016), sobre la cual se base esta investigación. Esto se hizo con el fin de evaluar la confiabilidad del instrumento en el contexto empresarial que envuelve la empresa aquí analizada.

Se realizó una revisión del estudio elaborado por Rodas, Flor y Duque (2016) el cual se basó en un diagnóstico de clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca. Este estudio contó con una muestra de 403 trabajadores, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,986 y un promedio total de clima de 4,76

siendo la dimensión *relaciones entre miembros* la que mayor puntaje obtuvo (5,04), mientras que la dimensión que menor promedio obtuvo fue *propósito u objetivos* con 4,35 puntos.

De la misma manera, se encontró el análisis de Ávalos y Duque (2016) el cual tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en los funcionarios de la fiscalía de Santa Elena. Este estudio contó con una población de 71 funcionarios, logró alcanzar un alfa de Cronbach de 0,944, con un promedio total de clima de 5,55. Aquí, la dimensión que mejor promedio obtuvo fue *propósitos u objetivos* con 5,97 puntos, mientras que la dimensión que menor promedio obtuvo fue la *estructura y mecanismos de soporte de la gestión* con 4,23 puntos.

Por último, Rambay, San Miguel y Duque (2016) realizaron un análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en el Ecuador. La universidad A participó en el estudio con una muestra de 461 colaboradores, obtuvo un alfa de cronbach de 0,976 con 57 elementos, mientras que la universidad B tuvo como muestra 89 colaboradores, obtuvo un alfa de cronbach de 0,973 con 51 elementos. En esta investigación se evidenció que la universidad A posee un mejor clima que la universidad B, destacándose entre los factores el de recompensas; sin embargo es importante mencionar que el alfa de cronbach de la universidad A podría ser relativamente más fiable que la universidad B por tener mayor número de elementos.

En definitiva, se pudo comprobar que existe consistencia entre los resultados de los estudios analizados previamente, evidenciando confiabilidad y validez del instrumento utilizado.

METODOLOGÍA

La investigación realizada es descriptiva con un enfoque empírico-analítico, que permitió determinar qué factores inciden en el clima organizacional de la empresa de baterías

analizada (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997). Los datos han sido analizados siguiendo un enfoque cuantitativo, con el fin de que el estudio planteado tenga un impacto práctico y real en la gestión estratégica de la empresa (Mendez & Peña, 2007).

La unidad de análisis la constituyó el centro de distribución de la empresa de baterías en sus sedes Guayaquil y Quito, mientras que la población objeto de estudio estuvo definida por la totalidad de los trabajadores del centro de distribución, compuesto por 85 colaboradores en las dos ciudades.

El método de recolección de datos para realizar el diagnóstico de clima organizacional fue mediante el instrumento de medición diseñado por Ortega, (2016) adicionado en el Anexo A en: Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador. Tesis Doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edison Jair Duque Oliva. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Se accedió bajo autorización del autor y director de la tesis en enero de 2016. Este cuestionario se encuentra adaptado al contexto ecuatoriano y permite medir el clima organizacional en seis factores que son: propósito y objetivos (8 ítems); relaciones entre miembros (14 ítems); la estructura y mecanismos de soporte de la gestión (9 ítems); mecanismos de apoyo (11 ítems); recompensas (6 ítems); el liderazgo (9 ítems).

Los 57 elementos que componen este instrumento se evalúan con una puntuación de 1 a 7: *totalmente de acuerdo* representa el 7 y *totalmente en desacuerdo* representa el 1. Se ha determinado que el índice de confiabilidad de este instrumento es de 0,976 medido con el método de Alfa de Cronbach.

Como anexo de este trabajo, se encuentran las preguntas de la encuesta dividida de acuerdo a las dimensiones, así como las propiedades psicométricas de la escala que se utilizó para realizar el análisis de fiabilidad del instrumento.

Para el análisis de las respuestas y obtención de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en versión 20.0.

RESULTADOS

A continuación se presenta un análisis de las tablas obtenidas luego de procesar los datos:

En la tabla Nro. 2 se presenta la información del género de los encuestados:

TABLA 2

Género

Variables	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada F
Femenino	4	4,70%	4	4,70%
Masculino	81	95,30%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 95,30% de los encuestados fueron hombres mientras que solo el 4,70% fueron mujeres.

La tabla Nro. 3 muestra los intervalos de edades de los encuestados:

TABLA 3

Intervalos de Edad

Intervalo de Edad	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada F
20-29	49	57,60%	49	57,60%
30-39	24	28,20%	73	85,80%
40-49	10	11,80%	83	97,60%
50-59	2	2,40%	85	100,00%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

Existe una población joven puesto que el 57,60% de los encuestados se encontró entre los 20 a 29 años de edad.

En la tabla Nro. 4 se puede observar el estado civil de los encuestados:

TABLA 4

Estado Civil

Variable	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Casado	40	47,10%	40,0	47%
Soltero	32	37,60%	72,0	85%
Unión Libre	13	15,30%	85,0	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

De los 85 encuestados, 40 fueron casados que representan el 47,10% de la población.

En la tabla Nro. 5 se presenta el tiempo de trabajo de los encuestados en la empresa:

TABLA 5

Antigüedad Laboral

Antigüedad Laboral	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
1-3 años	56	65,90%	56	65,90%
4-6 años	16	18,80%	72	84,70%
7-10 años	8	9,40%	80	94,10%
11-20 años	3	3,50%	83	97,60%
21-30 años	2	2,40%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 65,90% de los encuestados han trabajado entre 1 a 3 años en la empresa. No existen colaboradores con una antigüedad menor a 1 año.

La tabla Nro. 6 muestra el nivel de estudio de los encuestados:

TABLA 6

Nivel de estudios

Variable	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Secundaria	66	77,60%	66	77,60%
Título Universitario	19	22,40%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 77,60% de los encuestados posee título de segundo nivel culminado, es decir bachillerato.

La tabla Nro. 7 muestra el tipo de cargo de los encuestados:

TABLA 7

Tipo de cargo

Variable	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Administrativo	14	16,50%	14	16,50%
Operativo	71	83,50%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 83,50% de los encuestados fueron de nivel operativo mientras que el 16,50% pertenecían a personal administrativo.

En la tabla Nro. 8 se presenta la localidad de los encuestados:

TABLA 8

Localidad

Localidad	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
Guayaquil	57	67,10%	57	67,10%
Quito	28	32,90%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 67,10% de la población se encontraban laborando en la localidad Guayaquil mientras que el 32,90% pertenecían a la localidad Quito.

La tabla Nro. 9 muestra el rango salarial de los encuestados:

TABLA 9

Rango salarial

Rango Salarial (dólares)	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia relativa fi	Frecuencia absoluta acumulada Ni	Frecuencia relativa acumulada Fi
400-499	58	68,20%	58	68,20%
500-700	17	20%	75	88,20%
700-900	8	9,40%	83	97,60%
mas de 1000	2	2,40%	85	100%

TOTAL	85	100%
-------	----	------

El 68,20% de los encuestados se encontraba percibiendo una remuneración mensual entre 400 a 499 dólares.

ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La modalidad utilizada para el análisis de los datos fue el factor exploratorio, utilizando el software SPSS para el procesamiento de los datos obtenidos en las encuestas.

Utilizando la medida de distancia de Mahalanobis, se determinó la correlación que existe entre las variables aleatorias y la similitud entre dos variables aleatorias.

Al momento de procesar la información, el sistema SPSS no detectó casos duplicados, atípicos o coincidencias es decir los 85 encuestados continúan siendo parte del análisis.

TABLA 10

Indicador de Coincidencia o Duplicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Caso duplicado	0	0%	0%	0%
	Caso primario	85	100%	100%	100%
	Total	85	100%	100%	

En la tabla Nro. 11 se puede observar las nuevas propiedades psicométricas de la escala de clima organizacional que se obtuvo del presente estudio.

TABLA 11

Propiedades psicométricas de la Escala de Clima Organizacional aplicada a la empresa de baterías

PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION	Kaiser-Meyer-Olkin	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	0,742	268,910	10	0,000	0,881	5
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	0,911	829,331	28	0,000	0,949	8
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	0,815	207,173	15	0,000	0,853	6
MECANISMOS DE APOYO	0,844	348,227	15	0,000	0,909	6
RECOMPENSAS	0,716	316,609	6	0,000	0,916	4
EL LIDERAZGO	0,846	477,441	15	0,000	0,914	6
ESCALA TOTAL					0,970	35

Si se comparan las propiedades psicométricas de la escala del clima organizacional de la empresa analizada, contra las propiedades psicométricas de la escala de clima organizacional original, se puede observar que los nuevos resultados cuentan con un número menor de elementos puesto que en este estudio se eliminaron ciertos ítems para mejorar la fiabilidad de la escala.

Comunalidades

Las comunalidades son los aportes que realizan cada uno de los ítems al análisis general del instrumento. Es la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable. La extracción de la comunalidad óptima debe ser superior a 0,50.

Se presentaron los datos obtenidos con referencia a las comunalidades de cada una de las dimensiones que se utilizó en el instrumento.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 12

Comunalidades - CLOB

	Inicial	Extracción
CLOB3	1,000	,594
CLOB4	1,000	,765
CLOB6	1,000	,580
CLOB7	1,000	,698
CLOB8	1,000	,806

CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 15

Comunalidades - CMA

	Inicial	Extracción
CMAT3	1,000	,627
CMAT4	1,000	,857
CMAT5	1,000	,668
CMAT6	1,000	,761
CMAP2	1,000	,780
CMAP5	1,000	,454

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 13

Comunalidades - CRE

	Inicial	Extracción
CREC1	1,000	,820
CREC3	1,000	,903
CREC4	1,000	,845
CRET1	1,000	,923
CRET2	1,000	,805
CRET3	1,000	,882
CRET4	1,000	,587
CRET5	1,000	,495

CRCM RECOMPENSAS

TABLA 16

Comunalidades - CRCM

	Inicial	Extracción
CRCM1	1,000	,843
CRCM2	1,000	,611
CRCM5	1,000	,879
CRCM6	1,000	,890

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

TABLA 14

Comunalidades - CES

	Inicial	Extracción
CESES2	1,000	,597
CESES4	1,000	,667
CESTR1	1,000	,606
CESTR2	1,000	,519
CESTR3	1,000	,523
CESTR5	1,000	,558

CLID EL LIDERAZGO

TABLA 17

Comunalidades - CLID

	Inicial	Extracción
CLID3	1,000	,863
CLID4	1,000	,269
CLID6	1,000	,745
CLID7	1,000	,749
CLID8	1,000	,855
CLID9	1,000	,903

En conclusión, se puede inferir de manera general que las comunales son superiores a 0,50 lo cual indica que estos ítems aportan al análisis en general del instrumento de manera positiva.

Matriz de componentes

Mediante la matriz de componentes se puede demostrar la relación que existe entre las variables, cuando se procesa la información obtenida de las encuestas se puede obtener una nueva relación de las diferentes dimensiones que conforman el instrumento.

Se presentaron los datos obtenidos de cada una de las dimensiones que se utilizó, considerando las que mayormente aportan a la fiabilidad del instrumento.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 18
Matriz de Componentes – CLOB

	Componente
	1
CLOB3	,771
CLOB4	,875
CLOB6	,762
CLOB7	,835
CLOB8	,898

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 19
Matriz de Componentes – CRE

	Componente
	1
CREC1	,905
CREC3	,950
CREC4	,919
CRET1	,961
CRET2	,897
CRET3	,939
CRET4	,766
CRET5	,703

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

TABLA 20
Matriz de Componentes – CES

	Componente
	1
CESES2	,773
CESES4	,816
CESTR1	,778
CESTR2	,721
CESTR3	,723
CESTR5	,747

CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 21
Matriz de Componentes – CMA

	Componente
	1
CMAT3	,792
CMAT4	,926
CMAT5	,818
CMAT6	,872
CMA2	,883
CMA5	,674

CRCM RECOMPENSAS

TABLA 22
Matriz de Componentes - CRCM

	Componente
	1
CRCM1	,918
CRCM2	,781
CRCM5	,938
CRCM6	,943

CLID EL LIDERAZGO

TABLA 23

Matriz de Componentes – CLID

	Componente
	1
CLID3	,929
CLID4	,518
CLID6	,863
CLID7	,865
CLID8	,925
CLID9	,950

Luego de analizar y procesar los datos obtenidos, se confirmó que el instrumento utilizado para el presente estudio posee una fiabilidad óptima y comprobada.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

CLID EL LIDERAZGO

TABLA 24

Estadístico de elementos - CLID

	Media	Desviación típica
CLID3	4,88	1,569
CLID4	3,74	,742
CLID6	4,66	1,030
CLID7	4,72	1,065
CLID8	4,95	1,819
CLID9	4,62	1,976

La pregunta con la puntuación más baja en la dimensión de Liderazgo fue: ¿Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia?

Los encuestados determinaron que no es negociable el uso de los recursos de otros departamentos.

Mientras que la pregunta con mayor puntuación fue: ¿Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo?, los encuestados determinaron que sus evaluaciones de desempeño son justas.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 25

Estadístico de elementos - CLOB

	Media	Desviación típica
CLOB3	4,96	1,349
CLOB4	4,53	1,211
CLOB6	5,93	,949
CLOB7	4,08	1,552
CLOB8	5,47	1,411

En la dimensión de Propósitos u Objetivos, la pregunta más relevante fue: ¿La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos? Mientras que la pregunta con el porcentaje más bajo fue: ¿Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia? Los encuestados perciben que no son considerados para el establecimiento de objetivos, siendo un tema comprensible ya que la mayoría de ellos son personal operativo que no cuentan con los suficientes estudios como para tener una visión global de la organización y así poder aportar en la elaboración de los objetivos del departamento.

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 26

Estadístico de elementos – CREC

	Media	Desviación típica
CREC1	5,18	1,302
CREC3	4,61	2,215
CREC4	4,72	1,453

La puntuación más baja en la dimensión de Relaciones entre miembros - Comunicación fue: ¿Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar?, sin embargo la pregunta ¿La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación?, obtuvo el mejor porcentaje, es decir los encuestados tienen la percepción de que su

jefe inmediato no escucha sus problemas pero esto no quiere decir que existe falta de comunicación ya que si perciben que existe una oportuna retroalimentación de su desempeño laboral.

TABLA 27

Estadístico de elementos – CRET

	Media	Desviación típica
CRET1	4,61	1,767
CRET2	5,19	1,350
CRET3	4,76	1,998
CRET4	6,19	,748
CRET5	5,66	,795

La pregunta ¿Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan?, obtuvo el mejor resultado en la dimensión de Relaciones entre miembros – trato interpersonal. Sin embargo, los encuestados opinan que en esta dimensión el porcentaje más bajo pertenece a la pregunta: ¿El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal?

La dimensión de Relaciones entre miembros – manejo de conflictos no fue considerada en el análisis debido a que sus componentes no aportaban en la fiabilidad de la escala del instrumento.

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

TABLA 28

Estadístico de elementos – CESES

	Media	Desviación típica
CESES2	5,66	,749
CESES4	6,07	,753

De las dos preguntas consideradas para el análisis en la dimensión de la Estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Espacio infraestructura y lugar de trabajo, la que obtuvo el porcentaje más bajo fue: ¿Da gusto llegar a trabajar aquí?, mientras que la que obtuvo el más alto porcentaje fue ¿Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo?. Los colaboradores reconocen que cuentan con todas las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo.

TABLA 29

Estadístico de elementos - CESTR

	Media	Desviación típica
CESTR1	5,72	,766
CESTR2	5,93	,613
CESTR3	6,31	,708
CESTR5	6,39	,599

La pregunta ¿Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento?, obtuvo el más alto porcentaje en la dimensión de la Estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Estructura, jerarquía y responsabilidad, mientras que la pregunta con el menor porcentaje fue: ¿La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento es adecuada para cumplir con los objetivos?

CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 30

Estadístico de elementos – CMAT

	Media	Desviación típica
CMAT3	4,15	1,118
CMAT4	5,94	1,257
CMAT5	5,91	1,098
CMAT6	4,01	1,323

La pregunta ¿Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas?, obtuvo el más bajo porcentaje en la dimensión de Mecanismos de apoyo – Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas, mientras que la pregunta con más alto porcentaje en esta dimensión fue: ¿Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados?, los encuestados se encuentran satisfechos con las herramientas de trabajo que disponen actualmente.

TABLA 31

Estadístico de elementos – CMAP

	Media	Desviación típica
CMAP2	4,56	1,117
CMAP5	4,49	1,054

De las dos preguntas consideradas para el análisis en la dimensión Mecanismos de Apoyo – Procesos, procedimientos y funciones la que obtuvo el menor porcentaje fue ¿Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia?, mientras que el más alto fue ¿los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división?

CRCM RECOMPENSAS

TABLA 32

Estadístico de elementos – CRCM

	Media	Desviación típica
CRCM1	3,94	1,614
CRCM2	4,07	1,242
CRCM5	4,72	1,763
CRCM6	4,24	1,950

La pregunta que obtuvo el más alto porcentaje en la dimensión de Recompensas fue ¿Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir?, los colaboradores perciben que su trabajo es valorado y reconocido; sin embargo, consideran que en esta organización no hay

reales oportunidades de crecimiento profesional puesto que fue la que menor puntaje mostró.

Comparativo de Clima Organizacional entre localidades

En esta sección se analizó si existen diferencias marcadas con respecto a la percepción de clima organizacional entre los colaboradores de las localidades de Guayaquil y Quito.

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

TABLA 33

Estadístico de elementos – CLOB

LOCALIDAD		CLOB3	CLOB4	CLOB6	CLOB7	CLOB8
Guayaquil	Media	5,32	4,95	6,23	4,86	6,21
	Número	57	57	57	57	57
Quito	Media	4,25	3,68	5,32	2,50	3,96
	Número	28	28	28	28	28
Total	Media	4,96	4,53	5,93	4,08	5,47
	Número	85	85	85	85	85

La pregunta que obtuvo un menor puntaje en esta dimensión fue ¿mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivo de mi dependencia? Se evidenció que en Quito es donde existe mayormente esta percepción negativa.

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

TABLA 34

Estadístico de elementos – CREC

LOCALIDAD		CREC1	CREC3	CREC4
Guayaquil	Media	5,89	6,00	5,53
	Número	57	57	57
Quito	Media	3,71	1,79	3,07
	Número	28	28	28
Total	Media	5,18	4,61	4,72
	Número	85	85	85

La pregunta que obtuvo un menor puntaje en esta dimensión fue ¿cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar? Se evidenció que en Quito es donde existen problemas de comunicación con el jefe inmediato.

TABLA 35

Estadístico de elementos – CRET

LOCALIDAD		CRET1	CRET2	CRET3	CRET4	CRET5
Guayaquil	Media	5,67	5,95	6,07	6,53	5,95
	Número	57	57	57	57	57
Quito	Media	2,46	3,64	2,11	5,50	5,07
	Número	28	28	28	28	28
Total	Media	4,61	5,19	4,76	6,19	5,66
	Número	85	85	85	85	85

Los encuestados opinan que en esta dimensión el porcentaje más bajo pertenece a la pregunta: ¿El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal?, esta pregunta como la de ¿los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa? evidencian que existe un problema de trato interpersonal con las jefaturas de esta área en Quito.

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

TABLA 36

Estadístico de elementos – CESES

LOCALIDAD		CESES2	CESES4
Guayaquil	Media	5,49	5,86
	Número	57	57
Quito	Media	6,00	6,50
	Número	28	28
Total	Media	5,66	6,07
	Número	85	85

TABLA 37

Estadístico de elementos - CESTR

LOCALIDAD		CESTR1	CESTR2	CESTR3	CESTR5
Guayaquil	Media	5,47	5,86	6,02	6,21
	Número	57	57	57	57
Quito	Media	6,21	6,07	6,89	6,75
	Número	28	28	28	28
Total	Media	5,72	5,93	6,31	6,39
	Número	85	85	85	85

Con relación a la dimensión la estructura y mecanismos de soporte de la gestión no se encuentran diferencias marcadas entre localidades, se cuenta con un puntaje saludable.

CMA MECANISMOS DE APOYO

TABLA 38

Estadístico de elementos – CMAT

LOCALIDAD		CMAT3	CMAT4	CMAT5	CMAT6
Guayaquil	Media	4,68	6,68	6,44	4,70
	Número	57	57	57	57
Quito	Media	3,07	4,43	4,82	2,61
	Número	28	28	28	28
Total	Media	4,15	5,94	5,91	4,01
	Número	85	85	85	85

La pregunta que obtuvo un menor puntaje en esta dimensión fue ¿Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas? Se evidenció que en Quito es donde existe mayormente este inconveniente.

TABLA 39

Estadístico de elementos – CMAP

LOCALIDAD		CMAP2	CMAP5
Guayaquil	Media	5,02	4,84
	Número	57	57
Quito	Media	3,64	3,79
	Número	28	28
Total	Media	4,56	4,49
	Número	85	85

Los colaboradores de Quito principalmente perciben que los procedimientos no permiten hacer el trabajo si los cambian de área o división.

CRCM RECOMPENSAS

TABLA 40

Estadístico de elementos – CRCM

LOCALIDAD		CRCM1	CRCM2	CRCM5	CRCM6
Guayaquil	Media	4,81	4,40	5,65	5,37
	Número	57	57	57	57
Quito	Media	2,18	3,39	2,82	1,93
	Número	28	28	28	28
Total	Media	3,94	4,07	4,72	4,24
	Número	85	85	85	85

Tomando en consideración la dimensión recompensas, se analizó la localidad Quito por sus inconvenientes con los jefes; en esta ocasión los colaboradores perciben que su jefe

inmediato no reconoce cuando ellos hacen un buen trabajo. Así mismo consideran en mayor proporción con respecto a Guayaquil que en la organización no hay reales oportunidades de crecimiento profesional.

CLID EL LIDERAZGO

TABLA 41

Estadístico de elementos – CLID

LOCALIDAD		CLID3	CLID4	CLID6	CLID7	CLID8	CLID9
Guayaquil	Media	5,81	3,88	5,18	5,25	6,02	5,84
	Número	57	57	57	57	57	57
Quito	Media	3,00	3,46	3,61	3,64	2,79	2,14
	Número	28	28	28	28	28	28
Total	Media	4,88	3,74	4,66	4,72	4,95	4,62
	Número	85	85	85	85	85	85

Con el análisis de esta dimensión se puede inferir que el problema que existe en los mandos medios en Quito es evidente, puesto que los colaboradores consideran que su jefe inmediato no es lo suficientemente competente en la ejecución de su trabajo.

CONCLUSIONES

Este artículo muestra los resultados de la evaluación del clima organizacional de una empresa encargada de la fabricación, comercialización y distribución de baterías en el Ecuador. El estudio se basó en la percepción de los colaboradores y se enfocó en identificar los factores que inciden en el clima laboral tanto de manera positiva como negativa. Este tipo de estudios en las organizaciones es importante, ya que permite observar objetivamente aspectos de tipo laboral base para la toma las decisiones en la empresa y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias positivas o negativas para la institución y se verá reflejado directamente tanto en la productividad de los trabajadores, como en la consecución de sus objetivos organizacionales (Cerquea, Rodríguez, & Núñez, 2010). La literatura reconoce que para cumplir con metas y estrategias innovadoras se requiere de personas comprometidas con la empresa y empresas comprometidas con las personas (Ibarra & Acle, 2014).

Si bien es cierto, luego del análisis realizado en el marco conceptual, que no existe una unificación de la definición de clima organizacional, todos los autores coinciden en que son percepciones que tiene el individuo del ambiente que lo rodea.

Este estudio se realizó sobre la totalidad de los colaboradores (n=85) de un centro de distribución baterías del Ecuador. Aquí, el 95,30% fueron hombres mientras que solo el 4,70% fueron mujeres. La mayoría de ellos jóvenes de entre 20 a 29 años. El 65,90% de los encuestados tenía una antigüedad laboral de entre 1 a 3 años, evidenciando que la organización cuenta con un personal estable. Con respecto al instrumento que se aplicó, se evidenció ser muy confiable al alcanzar un alfa de cronbach de 0,970, por lo que los resultados obtenidos serán de gran ayuda para la organización.

En el análisis por dimensiones se evidencia que la dimensión más alta fue CES= ESTRUCTURA Y MECANISMOS con una valoración de 6,01, lo cual indica que la empresa debe mantener y potencializar la estructura de la organización. La dimensión CRM= RECOMPENSAS obtuvo un puntaje de 4,24 siendo la dimensión más baja. Esto indica que se debe trabajar en un plan adecuado para fortalecer las recompensas de la organización tanto de manera extrínseca como intrínseca. La dimensión CLID= LIDERAZO tiene una puntuación de 4,60. De acuerdo a este puntaje, es aconsejable que se trabaje en el estilo de liderazgo que se practica en el centro de distribución, principalmente en la ciudad de Quito. La dimensión CLOB= PROPOSITOS U OBJETIVOS tiene un puntaje de 4,99. De esto, se puede inferir que están claros los objetivos que persigue la institución y lo que espera la misma de sus colaboradores; CMA= MECANISMOS DE APOYO con un puntaje de 4,84 resulta ser uno de los puntos a optimizar, mientras que CRE= RELACIONES ENTRE MIEMBROS con una valoración de 5,12 muestra que los colaborador perciben que la filosofía de la organización se basa en un trato cordial y de equidad.

De manera general los resultados del diagnóstico del clima organizacional en los colaboradores del centro de distribución de la empresa analizada son buenos, al obtener una valoración de clima total de 5,02. Sin embargo es necesario que el área de talento humano refuerce su presencia en la ciudad de Quito puesto que existen inconvenientes con respecto al clima organizacional percibido por sus empleados.

En el presente trabajo se observa el cumplimiento del objetivo planteado, ya que los resultados del instrumento aplicado permitieron realizar un diagnóstico confiable, evidenciando los factores que inciden en el clima organizacional, fortalezas y oportunidades de mejora que ayudarán a potencializar y optimizar, el clima laboral de la empresa objeto de estudio.

Como limitaciones de la presente investigación se puede indicar que la empresa no tuvo la apertura para poder realizar el diagnóstico a toda la institución, resultando ser una muestra poco representativa para realizar adecuadamente un análisis factorial. Sin embargo, luego de la eliminación de los ítems que no aportaban a mejorar la fiabilidad de la escala, se evidenció en los resultados una tendencia similar a los estudios previos realizados con el instrumento escogido.

Se recomienda ampliar el tamaño de la muestra con el fin de contrastar los resultados y constatar de forma adecuada las propiedades psicométricas del instrumento.

Los resultados que se han obtenido de la presente investigación servirán como base documental que será presentada al departamento de Talento Humano, con el fin de que sirva de guía para la elaboración de planes de acción que permitan potencializar y mejorar los factores que inciden en el clima organizacional. Con esto, se busca fortalecer la productividad y competitividad de la empresa.

Con el presente estudio se espera contribuir en el desarrollo de la investigación en Ecuador en materia de recursos humanos. Esta investigación puede ser utilizada como referencia para que pueda ser replicada en todas las áreas de la empresa analizada y en todas aquellas con actividades similares en la región. Adicionalmente, puede ser considerado como base para realizar otros diagnósticos y análisis de clima organizacional en empresas industriales del país y de la región Andina.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 165-167.
- Alcalá, B. (2009). *Dirección de Personas: Un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Alcalá, E. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior. *Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan bautista*.
- Ávalos, E., & Duque, E. (2016). *Diagnóstico del Clima Organizacional en los funcionarios de la Fiscalía de Santa Elena*.
- Brunet, L (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México : Trillas.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*.
- Castañeda, D. (2016). Estudio de clima laboral y su influencia en la productividad de los

- empleados de la empresa "Concretezas Granizo".
- Cerquea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2010). La productividad desde una perspectiva humana . *Intangible Capital* , 559.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 90-100.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum N: 23 Vol.2*.
- Chiavenato , I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* . Bogotá, Colombia: Quebecor World Bogotá.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos* . México: Editorial Altos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional.
- Fernández, T. (2004). El clima organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos* . Barcelona: UOC.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. . *Cuadernos de Administración Vol. 25 Universidad del Valle. Cali, Colombia*.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral* . Barcelona: Obelisco .
- González, M., Figueroa, E., & González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas* , 7 (2), 45-62.
- Hellrieger , D., & Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures research and contingencies. En *The Academy of Management Journal* (págs. 255-280).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (1997). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, M., & Acle, R. (2014). El reconocimiento del talento como estrategia competitiva en la búsqueda en la cultura emprendedora. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 2045-2058.
- Martínez, S. (2009). Entorno Laboral . *Madrid-España: Díaz de Saltos*.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención* . Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mendez, L., & Peña, J. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala de Likert .
- Mercado, P., & Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Ministerio de Industrias y Productividad*. (2015). Recuperado el siete de Diciembre de 2016, de [www.industrias.gob.ec: http://www.industrias.gob.ec/content/uploads/2016/09/PresentacionPoliticalIndustrialOUTOKweb28-09-16.pdf](http://www.industrias.gob.ec/content/uploads/2016/09/PresentacionPoliticalIndustrialOUTOKweb28-09-16.pdf)
- Moreira, J., & Álvarez, M. (2002). Clima organizacional y estrés en unidad de alto riesgo . *D.U.E. Servicio de Urgencias*.
- Oliver, A., Tomas, J., & Cheyne, A. (2005). Clima de seguridad laboral: naturaleza y poder predictivo . *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*.

- Orbegoso, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*.
- Ortega, J. (2016). Anexo A. Instrumento de medición del clima organizacional. En: Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador. . *Tesis doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edíson Jair Duque Oliva. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Se accedió bajo autorización del autor y director de la tesis en enero de 2016.*
- Patterson, e. al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior Vol 26, 379-408.*
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva* . Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Rambay, M., San Miguel, E., & Duque, E. (2016). *Análisis comparativo del Clima Organizacional en dos Instituciones particulares de Educación Superior en el Ecuador* .
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture.* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Reinoso, H., & Aranedá, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial* .
- Rivas, M., & Portalanzas, A. (2015). Estudio de Clima Organizacional en Latinus e-professional business.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*.
- Rodas, A., Flor, E., & Duque, E. (2016). *Diagnóstico del Clima Organizacional del personal administrativo de la Universidad Católica de Cuenca.*
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional* . Chile: 6ta edición, Ediciones Universidad Católica de Chile .
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*.
- Schneider, B. (2009). *Organizational Climate and Culture* . San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Simon, C., Rojo, P., & Molina, E. (2011). *Medición del Capital Humano: Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking*. Madrid : Prentice Hall.
- Tapia, K. (2011). Optimización de los Factores que influyen en el clima laboral de una empresa.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , Volumen 14, no. 3, Pag. 333-334.
- Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies by University Associates, Inc.*, 1 (4), 430 - 447.

ANEXOS

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

CREC Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo
5. En la organización se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

CRET Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

CREM Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado
2. Da gusto llegar a trabajar aquí
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la organización
4. La forma como está estructurada la organización en áreas, departamentos contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.
5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.

MECANISMOS DE APOYO

CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

CMAP Procesos, procedimientos y funciones

1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros.
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

CRCM RECOMPENSAS

1. En esta organización hay reales oportunidades de crecimiento profesional
2. La organización permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

CLID EL LIDERAZGO

En esta organización...

1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta organización.
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.
4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

Propiedades psicométricas – escala original del instrumento Ortega 2016

PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
ANÁLISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSIÓN	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14
LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9
MECANISMOS DE APOYO	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11
RECOMPENSAS	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6
EL LIDERAZGO	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9
ESCALA TOTAL					0,976	57