



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

“DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN DE TROFEOS”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga  
Organizacional**

**Línea de investigación:**

PSICOLOGÍA SOCIAL, CULTURAL Y/O DEL TRABAJO:  
FUNDAMENTOS Y APLICACIONES

**Autora:**

KATTY JANETH LLAULLI TAPIA

**Director:**

LIC. SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS M.A.

Ambato – Ecuador

Enero 2019

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN DE TROFEOS”

**Línea de investigación:**

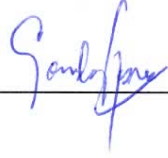
PSICOLOGÍA SOCIAL, CULTURAL, Y/O DEL TRABAJO: FUNDAMENTOS Y  
APLICACIONES.

**Autora:**

KATTY JANETH LLAULLI TAPIA



Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. M.A.  
CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lcda. M.Sc.  
CALIFICADORA

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr.  
CALIFICADOR

f. 

María Isabel Ramos Noboa, Ps. Mg.  
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.   
  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Enero 2019

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **KATTY JANETH LLAULLI TAPIA**, con CC. **0503241606**, autora del trabajo de graduación intitulado: “DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE TROFEOS”, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.



**KATTY JANETH LLAULLI TAPIA**

**CC. 0503241606**

Ambato, Enero 2019

## AGRADECIMIENTO

Lo que empezó como un sueño después de todos estos años se hace realidad y al ver el resultado no me alcanzan las palabras para agradecerle a mi padre Alfredo, por ser un gran ejemplo y el pilar fundamental de mi vida; por todo su amor, comprensión, apoyo y sobre todo por creer siempre en mí; gracias a ti he llegado a ser la persona que soy. Y como no agradecer a mi esposo David que durante estos 7 años ha sido un compañero excepcional, por siempre motivarme a cumplir mis sueños, y por jamás soltar mi mano cuando las cosas se han puesto difíciles, gracias por mostrarme su amor y enseñarme que todo se puede lograr con paciencia y perseverancia. A mi familia Adrián, Micho, Romi, Naty, Mathy, Domi y Kari por ser incondicionales y alentar mi carrera profesional. De igual manera agradezco a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por sus enseñanzas; y finalmente un eterno agradecimiento a mi director el Lcdo. Gonzalo Pazmay M.A. y a mis lectores el Dr. Paul Ortiz y la M.Sc. Dayamy Lima, por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento, gracias por su dirección y apoyo para que este proyecto sea concluido exitosamente.

Katty

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este logro a los cuatro hombres más importantes en mi vida, mi padre Alfredo, mi esposo David y mis dos hermanos Adrián y Michael, por ser mi mayor motivación, apoyar mi carrera, por su amor incondicional, y sobre todo por depositar su confianza en mis capacidades, este es el fruto de toda su esperanza puesta en mí.

Katty

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las dimensiones del clima organizacional en una empresa de fabricación de trofeos, domiciliada en la ciudad de Latacunga. Se realizó un estudio descriptivo de tipo no experimental y corte transversal en 25 trabajadores siendo esta la población total, que se localizan respectivamente en el área comercial, administrativa, de producción y apoyo de la organización. Se utilizó el Cuestionario de Clima organizacional, creado por docentes de la PUCE-Ambato, el cual evalúa las 5 dimensiones: motivación, liderazgo, condiciones de trabajo, compensaciones y comunicación en un total de 27 ítems. Los resultados obtenidos concluyeron que los trabajadores del área comercial y administrativa se encuentran complacidos con el clima existente en la organización, sin embargo, no están satisfechos con sus compensaciones salariales; mientras que, trabajadores del área de apoyo y producción difieren de esto, puesto que ellos mostraron mayor satisfacción con su salario, no obstante, se identificaron ciertas molestias con los aspectos de comunicación, motivación e infraestructura; de este modo, se pudo notar la brecha que existe entre los colaboradores que realizan trabajo administrativo y el personal de manufactura. Aun así, se consideró que existe un clima laboral adecuado en la empresa, sin embargo, la creación de estrategias de mejora ayudarían a convertir las debilidades en fortalezas.

**Palabras clave:** clima organizacional, motivación laboral, liderazgo, comunicación organizacional, compensaciones salariales y condiciones de trabajo.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the dimensions of the organizational climate at a trophy manufacturing company, which is located in the city of Latacunga. A descriptive non-experimental and cross-sectional study was carried out with a total of 25 workers, who work in the commercial, administrative, production and support areas of the organization. The Organizational Climate Questionnaire created by professors of PUCE-Ambato was used in order to evaluate 5 dimensions - motivation, leadership, working conditions, compensation and communication - in a total of 27 items. The findings concluded that the workers in the commercial and administrative areas are pleased with the existing climate in the organization, however, they are not satisfied with their wage compensations. Meanwhile, the workers in the support and production areas differ from this since they showed greater satisfaction with their salary. Nonetheless, it was identified that they were somewhat bothered by the aspects of communication, motivation and infrastructure. In this way, it was possible to identify the gap that exists between the employees who do administrative work and the manufacturing personnel. Even so, it was considered that there is an adequate organizational climate in the company. Nevertheless, the creation of improvement strategies would help to convert the weaknesses into strengths.

**Keywords:** organizational climate, work motivation, leadership, organizational communication, wage compensations, working conditions.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO .....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problema de investigación.....	5
1.2.1. Descripción del problema.....	5
1.2.2. Preguntas básicas .....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. General .....	7
1.3.2. Específicos.....	7
1.4. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo.....	8
1.4.1. Pregunta de estudio .....	8
1.5. Variable .....	8
1.6. Delimitación funcional .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes del clima laboral .....	9
2.2. Conceptos de clima laboral.....	11
2.3. Dimensiones del clima laboral.....	13
2.4. Mediciones clima laboral.....	16
2.5. Enfoques estructural y perceptual .....	19
2.5.1. Enfoque estructural .....	19

2.5.2.	Enfoque perceptual.....	20
2.6.	Componentes del clima organizacional.....	23
CAPÍTULO III .....		27
METODOLOGÍA.....		27
3.1.	Metodología de investigación.....	27
3.1.1.	Método aplicado.....	28
3.1.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	28
3.1.3.	Población y muestra .....	29
3.1.4.	Procedimiento metodológico .....	29
CAPÍTULO IV .....		30
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		30
4.1	Análisis de las medias globales de las dimensiones del clima laboral.....	30
4.2	Análisis de la media de las Dimensiones del Clima Laboral.....	31
4.3.	Análisis comparativo entre datos demográficos y preguntas por dimensiones .....	33
CAPÍTULO V .....		44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		44
5.1.	Conclusiones.....	44
5.2.	Recomendaciones.....	46
BIBLIOGRAFÍA .....		47
ANEXOS.....		52
Anexo A .....		52
Anexo B .....		54
Anexo C .....		55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1.	Cronología de las definiciones de clima. ....	10
Tabla 4. 1.	Medias globales de las dimensiones del clima laboral .....	30
Tabla 4. 2.	Medias de las preguntas de la dimensión Motivación .....	31
Tabla 4. 3.	Resultados de la media de la dimensión Comunicación .....	31
Tabla 4. 4.	Resultados de la media de la dimensión Compensaciones .....	32
Tabla 4. 5.	Resultados de la media de la dimensión Liderazgo .....	32
Tabla 4. 6.	Resultados de la media de la dimensión Condiciones de trabajo.....	33
Tabla 4. 7.	Preguntas de la dimensión motivación comparado con datos demográficos .....	34
Tabla 4. 8.	Preguntas de la dimensión comunicación comparado con datos demográficos .....	36
Tabla 4. 9.	Preguntas de la dimensión compensaciones comparado con datos demográficos .....	38
Tabla 4. 10.	Preguntas de la dimensión liderazgo comparado con datos demográficos .....	40
Tabla 4. 11.	Preguntas de la dimensión condiciones de trabajo comparado con datos demográficos.....	42

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan satisfacer las demandas de sus clientes prestando servicios y productos de calidad; esto lleva a los empresarios a buscar estrategias que mejoren la productividad y eficacia de sus trabajadores. Tomando en cuenta esto, varios estudios han determinado que el clima laboral es uno de los aspectos fundamentales dentro de las empresas, debido a la repercusión directa que tiene en la satisfacción, productividad y desempeño de los individuos, como menciona Denison (citado en Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006): “todas estas percepciones que los trabajadores experimentan dentro de la organización influyen en su conducta”. Es decir, el clima es determinante para que las organizaciones puedan conseguir prestigio y un desarrollo adecuado, puesto que el trato que se les otorgue a sus trabajadores se verá reflejado en el trato que ellos darán a los clientes.

Dicho esto el presente proyecto de investigación tiene como finalidad el análisis del clima laboral mediante la medición de cinco dimensiones que se considera engloban los elementos más importantes para el estudio de la problemática que presenta la empresa de fabricación de trofeos de la ciudad de Latacunga. Las dimensiones son las siguientes: comunicación, motivación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo, las que serán medidas a través de la aplicación de un cuestionario de clima laboral que fue creado por docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, con los resultados que se obtengan se busca analizar la situación actual del clima en la organización.

La investigación está compuesta por cinco capítulos constituidos de la siguiente manera: el primer capítulo está conformado por la propuesta de trabajo donde se plantea el problema, antecedentes, variables de estudio y objetivos que se proyectan alcanzar. El segundo capítulo está constituido por el marco teórico, donde se tomaron en consideración los antecedentes sobre el clima laboral, conceptualizaciones de varios autores, dimensiones y sus respectivas descripciones, enfoque estructural y perceptual que se tomaron en cuenta para este estudio y los componentes del clima organizacional.

En el tercer capítulo se describe la metodología que se ha utilizado en la investigación, señalando el método aplicado e instrumento utilizado para la recolección e interpretación de datos, la población y la muestra tomada para la aplicación y el procedimiento metodológico.

El cuarto capítulo contiene los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional, la interpretación de datos recolectados a través del programa de tabulación SPSS y el análisis comparativo entre datos demográficos y preguntas por cada una de las cinco dimensiones evaluadas.

Finalmente, el quinto capítulo donde se determinan las conclusiones y se nombran las recomendaciones que se originaron a partir de los resultados obtenidos. Adicionalmente, se adjunta la bibliografía y los anexos que sustentan la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

### 1.1. Antecedentes

El interés por conocer el sentir de los trabajadores ha llevado a que las organizaciones en todo el mundo consideren fundamental realizar estudios de clima organizacional, con el objetivo de conocer la percepción y la influencia que este tiene en los individuos y las instituciones.

Un estudio realizado sobre el Clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social, correlacionó estas dos variables para demostrar los beneficios que puede tener un clima organizacional favorable, en la calidad de vida de los trabajadores de una organización. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas a las que se les realizó la evaluación con una escala mixta LikertThurstone. El resultado de esta investigación fue dar a conocer cómo en el mundo actual las organizaciones están obligadas a mostrar un mayor interés en la calidad de vida de sus trabajadores, a diferencia de años anteriores en los que ni siquiera era tema de discusión (Juárez, 2012).

Por otra parte, una investigación sobre el Clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos en la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba, tuvo como objetivo fundamental valorar la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos. El estudio fue realizado en los directivos de Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud, con la utilización del Inventario del clima organizacional que está constituido por cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. El principal aporte fue la propuesta de una de

las autoras, con la creación de una técnica de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional (Segredo & Pérez, 2016).

Además, en la Habana Cuba se realizó un estudio sobre el Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en Salud Pública, con este se postuló al pensamiento sistémico como un método indispensable para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional es parte fundamental de los elementos a considerar en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. El principal aporte de la investigación fue resaltar la importancia del enfoque sistémico del clima organizacional en el desarrollo de la salud pública desde la ciencia y la tecnología como procesos sociales, además de señalar que componen una importante herramienta diagnóstica (Segredo et. al, 2015).

Asimismo, los autores Jácome & Jácome (2017) realizaron un estudio en el personal de un instituto de salud, sobre el Clima laboral: Efecto del agotamiento profesional “burnout” en la calidad de vida en el trabajo, en México. La metodología de investigación fue ex post facto y descriptiva, para la cual tomaron una muestra estratificada de 673 trabajadores. Para esta investigación se utilizaron 4 escalas para medir sobrecarga de trabajo, burnout y dos factores de calidad de vida en el trabajo: conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral. Los resultados indicaron un efecto positivo y significativo de la sobrecarga en el burnout y el conflicto trabajo-familia, y un efecto negativo de la sobrecarga en la satisfacción laboral.

Por otro lado, se realizó un diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica Grupo METELMEX, utilizando la Escala de Likert, que consta de 57 reactivos distribuidos en 14 variables; este se aplicó en una muestra de 86 sujetos seleccionada aleatoriamente del personal administrativo y operativo; los resultados reportaron una percepción general de un clima laboral adecuado (Olloqui, Peña, & Aguilar, 2017).

En cuanto a estudios realizados a nivel nacional, se encontró que en dos organizaciones se realizaron investigaciones acerca del Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional; las dos organizaciones ecuatorianas tomadas en cuenta, son

parte del sector público y privado. Este estudio fue financiado por la Universidad Técnica de Ambato; el objetivo del estudio trataba de mostrar el clima organizacional desde la perspectiva de las necesidades psicológicas de los trabajadores. Mediante un enfoque descriptivo, la muestra tomada fue de 350 trabajadores, a los que se les aplicó la escala de medición del clima organizacional adaptada por Chiang, de los autores Koys & DeCotiis (1991). El resultado final demostró que un clima organizacional adecuado favorece la salud psicológica de los trabajadores y genera implicaciones psicológicas en los trabajadores (Chiang, Heredia & Santamaría, 2017).

Igualmente, una investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, realizada en el personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas en Ecuador, tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud. El estudio fue realizado a 130 personas. Los resultados de este estudio corroboraron las conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa entre estos constructos (Manosalvas, Manosalva & Nieves, 2015).

Considerando todos estos estudios realizados, se puede determinar la importancia que tiene el diagnóstico del clima organizacional tanto para los trabajadores como para los directivos de las organizaciones, puesto que este beneficia tanto a la salud psicológica de los trabajadores como al desarrollo de un adecuado ambiente dentro de las organizaciones.

## **1.2. Problema de investigación**

### **1.2.1. Descripción del problema**

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Visto desde esta perspectiva la problemática en la empresa de fabricación de trofeos deportivos se refleja en observaciones preliminares, en desmotivación, insatisfacción en cuanto a las remuneraciones y una inadecuada comunicación organizacional, lo que lleva a ser un

claro tema a tratar. Como consecuencia de la problemática detectada, se ha percibido una disminución en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores, lo que ha dado paso a la iniciativa de la empresa por analizar las dimensiones del clima laboral, con lo que se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para establecer recomendaciones de mejora organizacional.

Como nombran los autores en su libro sobre clima laboral: “analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes” (Calva & Hernández, 2004, p. 32). Es por esto, que es de suma importancia considerar que el clima laboral no solo influye en el bienestar de los trabajadores sino en el progreso general de la empresa, puesto que, cuando los colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo impulsan la productividad de la organización.

Es importante tomar en cuenta que el análisis del clima laboral dentro de las organizaciones se enmarca en las necesidades demandadas por el Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida, en donde el eje tres objetivo 8 demanda por “promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social” (SENPLADES, 2013), de esta manera, se justifica que esta investigación promoverá el desarrollo y el bienestar de los individuos que forman parte de organizaciones, a través del mejoramiento del clima laboral.

### **1.2.2. Preguntas básicas**

#### **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

Visto en observaciones preliminares, el problema se refleja en desmotivación, insatisfacción en cuanto a las remuneraciones y una inadecuada comunicación organizacional, lo que ha provocado un malestar en los jefes inmediatos en cuanto al rendimiento de sus trabajadores.

### **¿Cuándo se origina?**

Se origina cuando se percibe una disminución en el desempeño laboral y la productividad, lo que va afectando al desarrollo de la empresa, y se observa que esta problemática se incrementa durante el año 2017.

### **¿Dónde se detecta?**

Se origina en los trabajadores de la empresa de fabricación de trofeos "Mundo del Trofeo" de la ciudad de Latacunga, se detecta con mayor ímpetu en el área de producción.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

- Analizar las dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos.

### **1.3.2 Específicos**

- Fundamentar teóricamente los aspectos referentes al clima laboral y sus respectivas dimensiones.
- Identificar el estado actual de las dimensiones del clima laboral a evaluar en los colaboradores de la empresa de fabricación de trofeos.
- Establecer un estudio comparativo en base a los resultados obtenidos del cuestionario de dimensiones del clima laboral.

## **1.4. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo**

### **1.4.1. Pregunta de estudio**

¿En qué estado se encuentran las dimensiones del clima laboral en los colaboradores de la empresa de fabricación de trofeos durante el primer semestre del año 2018?

## **1.5 Variable**

Luego de haber revisado la información con respecto al tema propuesto, se ha podido determinar que el estudio cuenta con una variable independiente, que es la siguiente:

**Variable 1:** Clima Laboral

## **1.6 Delimitación funcional**

**Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

Al finalizar el proyecto de investigación este permitirá identificar el estado real de las dimensiones constituyentes del clima laboral, lo cual repercutirá en una mayor productividad y un mejoramiento en el desempeño laboral; esto se realizara a través del análisis y la comparación de las dimensiones, a través, de la aplicación del cuestionario del clima laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del clima laboral

Cuando se trata del término clima laboral se ha identificado que éste comenzó a ser estudiado como constructo a partir de 1951 con la teoría de motivación de Lewin, que hizo popular el concepto de Clima Organizacional en los años 60 y 70 con el libro de Litwin y Stringer “Motivation and Organizational Climate” (citado en Chiang, Salazar, Martín, & Núñez, 2010), actualmente este término ha llamado la atención dentro de las organizaciones con el objetivo de crear un clima sano y motivador para los trabajadores.

Es así como autores como Taguiri (citado en Furnham, 2006), presentó varios términos similares al clima laboral como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Cada una de estas definiciones resalta los aspectos más importantes y esenciales de la organización como un organismo, apreciables tanto para sus miembros como para las personas externas a la organización. Sin embargo, cabe recalcar que el clima se debe referir a la calidad de ambiente interno de la organización, dando prioridad a la forma en que la experimentan los que forman parte de ella.

Debido a la importancia que se le fue dando al clima laboral, varios autores fueron aportando conceptos cada vez más acertados. En la Tabla 2.1. se muestran algunos de ellos:

**Tabla 2. 1. Cronología de las definiciones de clima.**

<b>Cronología de las definiciones de clima.</b>	
<b>Forehand y Gilmer (1964)</b>	Características que 1. Distinguen a una organización de otra; 2. Perduran en el tiempo, y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
<b>Findlater y Margulies (1969)</b>	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Campbell et al. (1970)</b>	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
<b>Schneider y Hall (1972)</b>	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
<b>James y Jones (1974)</b>	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
<b>Schneider (1975)</b>	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
<b>Payne et al. (1976)</b>	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
<b>James et al. (1978)</b>	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
<b>Litwin y Stringer (1978)</b>	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Joyce y Siocum (1979)</b>	Los climas son 1. Perceptuales; 2. Psicológicos; 3. Abstractos; 4. Descriptivos; 5. No evaluativos, y 6. Sin acciones.
<b>James y Sell (1981)</b>	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
<b>Schneider y Reichers (1983)</b>	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
<b>Glick (1985)</b>	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

**Fuente:** Furnham, 2006, *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*, p. 605

Considerando que aunque Kurt Lewin (1980), fue el primero en exponer al clima organizacional como término de estudio, se pudo ver cómo otros investigadores aportaron con varios aspectos psicológicos de suma importancia, con lo que se logró profundizar el estudio del clima laboral y así fomentar la importancia del desarrollo organizacional.

## 2.2. Conceptos de clima laboral

Debido al interés que surgió en investigadores respecto al tema del clima organizacional, se han creado numerosas formas para nombrarlo: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, etc. A partir de esto, se han ido buscando formas para medirlo y generar estrategias que ayuden a su adecuado desarrollo.

Conceptualizar el clima organizacional, conlleva conocer las diferentes características que rigen el desarrollo, tanto interno como externo, de una organización, así como las particularidades de sus trabajadores. A continuación se detallan diferentes autores con sus respectivas definiciones:

Según Lewin (1951): “el comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” (citado en Vega et al, 2006, p. 332). Partiendo de este concepto, se manifiesta cómo el ambiente influye directamente en el comportamiento del individuo, lo que se refleja en el clima de una organización.

Por otra parte Forehand & Gilmer (1964) plantea el clima como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (citado en García, 2009, p. 46). Es decir, considerando las características como cultura, valores, entre otras, se podrá distinguir el grado de aceptación que tienen los colaboradores con su organización, además de identificar qué tan adecuado es el clima en comparación a otras empresas.

Además, Chiavenato (2001) señala que: “el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación de estos es elevada el clima tiende a ser alto” (p. 119). Por lo tanto, si los colaboradores están motivados, se manifiesta en relaciones satisfactorias, mayor interés y colaboración entre los compañeros de trabajo.

En cambio para García (2009): “el clima laboral nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p. 45). Con esto se demuestra que dentro de las organizaciones cada individuo cumple con una dinámica dentro de su estructura, estableciendo así su comportamiento en cada situación dada.

Por otro lado, Méndez (2006) aporta una definición más completa, el autor afirma que el clima organizacional es “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (p. 108). Es decir, las condiciones y el liderazgo son los entes que construyen el clima y orientan a la productividad y satisfacción de sus colaboradores.

Es así que, Gonzáles & Parera (2005) con el fin de estudiar, conocer y analizar causas y efectos del clima organizacional han conceptualizado de forma completa todos los elementos que conforman una organización, con el objetivo de que, al conocer esto, se puedan generar estrategias que logren un clima laboral apropiado, y así se potencialice el desarrollo de la empresa (citado en Amaya & Contreras, 2008). El adecuado ambiente de una organización, ayudará a que los colaboradores se sientan identificados con la misma, además de que muestren mayor predisposición al cumplir su trabajo.

Después de conocer algunas conceptualizaciones de diferentes autores acerca del clima organizacional, como definición propia y general, se considera que es el conjunto de elementos de una organización que influyen en las actitudes de los colaboradores reflejándose en el desarrollo de la organización; la percepción del mismo en los miembros internos podrá ser notada por agentes externos causando una reputación acerca de la institución.

### 2.3. Dimensiones del clima laboral

Para realizar una medición de clima laboral dentro de una organización se deben identificar las dimensiones dentro de la misma, es decir las características que la mueven a desarrollarse. Debido a esto han existido varios autores que hablan sobre el tema, de los cuales se han tomado sus investigaciones para hacer referencia.

En primera instancia se ha tomado a Pritchard & Karasick (citado en Vega, Rodríguez & Montoya, 2012), estos autores crearon un instrumento que medía once dimensiones del clima organizacional:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (p. 253)

Es interesante ver cómo los autores dentro de las once dimensiones que proponen, engloban características que pueden medir diferentes áreas de la organización, es decir, el instrumento no solo puede dirigirse a los trabajadores sino también a directivos,

puesto que todos son parte del desarrollo de un clima laboral adecuado o inadecuado dentro la empresa.

También se ha tomado al autor Liker (citado en Sandoval, 2004), quien señala que el clima laboral se evalúa en torno a ocho variables:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (p. 85)

Las variables antes señaladas tienen connotación con la forma en que se conducen los procesos dentro de la organización y el desarrollo de relaciones interpersonales, es decir, buscan forjar relaciones adecuadas entre autoridades y trabajadores, con el propósito de lograr las metas proyectadas.

Por otra parte, Litwin & Stringer (citado en Sandoval, 2004), proponen seis dimensiones de clima organizacional:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (p. 85)

De acuerdo a las dimensiones que proponen estos autores, se percibe una forma concreta de englobar las características con más relevancia de acuerdo a lo que ellos manifiestan que influye en el clima de la organización. Además, enlistan una dimensión de las que personalmente considero es una de las más significativas cuando se trata del clima laboral y es la remuneración, dado que es uno de los mayores motivadores para que los trabajadores.

Además, en la universidad de Michigan los autores, Bowers & Taylor (citado en Sandoval, 2004) señalaron cinco dimensiones para el clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. (p. 86)

Tomando en cuenta que las cinco dimensiones antes mencionadas contribuyen a generar un clima adecuado dentro de la organización, se puede decir que mientras se preste suficiente atención a mantener un apropiado desarrollo de las mismas en los colaboradores, el resultado será positivo, puesto que estas ayudarán a forjar estrategias para fomentar un clima laboral adecuado y así generar mayor productividad en la empresa.

Por otro lado Brunet (citado en Sandoval, 2004) indica que para medir el clima laboral en una organización son imprescindibles estas cuatro dimensiones:

- **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (p. 86)

Es importante señalar que la dimensión autonomía individual que propone el autor, es una de las más significativas cuando se trata de satisfacción laboral, puesto que esta permite que el trabajador sienta la libertad de tomar decisiones e independencia al realizar su trabajo, de este modo conciba que es parte de la organización y siempre dé lo mejor para la misma.

#### **2.4. Mediciones clima laboral**

Actualmente el clima laboral ha despertado gran interés en las organizaciones por lo que se han buscado estrategias para su medición. Dentro de las mediciones desarrolladas de acuerdo con Brunet (2011), se nombran tres posturas:

- a. “Medida Perceptiva de los Atributos Individuales,
- b. Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales,
- c. Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales” (p. 23).

En relación a las medidas perceptivas de los atributos individuales se dice que muestran la percepción del Clima laboral y las relaciona con los valores tanto individuales como institucionales, actitudes y opiniones del personal que labora dentro de la organización y de esta manera da respuesta de la satisfacción que sienten los colaboradores.

En cuanto a la medida perceptiva de los atributos organizacional se dice que estos son percibidos de acuerdo a lo que una organización tiene como misión, es decir se pueden deducir según el actuar que tiene la empresa con sus colaboradores y con la colectividad.

Referente a la medida múltiple de los atributos organizacionales dice Brunet (2004) que esta determina al clima tomando las características de una organización que la distinguen de otra y que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los colaboradores de una organización (citado en Edel et al, 2007, p. 19). Por tanto, es importante que el comportamiento de las autoridades sea adecuado dentro de la organización, puesto que este marcará la diferencia en el comportamiento de los trabajadores.

Viendo la importancia de realizar diagnósticos del clima laboral en las organizaciones, Méndez (citado en García, 2009) dice que el objetivo principal de esto es “hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador” (p. 48). Tomando en cuenta esto, el fin es saber si el trabajador se siente a gusto dentro de la organización y qué tan satisfecho está con el manejo de la misma.

Sin embargo, hay algo que los investigadores no han explicado con profundidad y es cómo el ambiente externo, las demandas de la sociedad o clientes, afectan a la percepción que tiene el trabajador acerca del clima laboral.

Tomando en cuenta esto, se pueden señalar algunos elementos que influyen en el paradigma de percepciones instituidas sobre el ambiente. Existen varios, aunque los más apreciados son la motivación y la satisfacción, siempre y cuando estos se encuentren determinados positivamente dentro de la organización, los factores externos no tendrán mayor influencia sobre la perspectiva del clima.

Rodríguez (1999) apoya esto, puesto que menciona que el clima de una organización tiene cierta estabilidad, aunque se perciban cambios por situaciones externas o

internas. Es decir, se pueden dar cambios paulatinos, no obstante, si un problema no se resuelve, puede causar daños al clima laboral, y si esto se prolonga por más tiempo podría afectar la productividad de la organización.

Por otra parte, García & Bedoya (1997) mencionan que existen tres estrategias para medir el clima organizacional, las cuales son:

- Prestar atención al comportamiento y progreso de los trabajadores.
- Ejecutar entrevistas directas a los colaboradores.
- Aplicar cuestionarios diseñados para la medición de clima laboral a los trabajadores.

Una de las estrategias más efectivas cuando se trata de diagnosticar el clima laboral en una empresa es la entrevista, puesto que es una forma de comprobar si lo que se refleja en los cuestionarios aplicados es verdad, por medio de esta técnica se pueden detectar elementos más profundos para ayudar a la medición.

Varios autores han logrado englobar y definir los elementos más substanciales y con estos han creado instrumentos para lograr medir el clima laboral, para Toro (2011) los instrumentos más importantes creados a lo largo del tiempo son:

Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, índice de clima organizacional de Stern, cuestionario de clima organizacional de James y Sells, encuesta de calidad de empleo de Kahn, cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, escala del ambiente universitario de Pace, cuestionario de salud organizacional de Milles, cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering y por último la escala de clima social organizacional de Moos (WES). (p. 206)

Tomando como modelo estos instrumentos se han ido creado una gran variedad de otros cuestionarios con diferentes características pero con el mismo fin. Del mismo modo los autores del Cuestionario de Clima Organizacional realizaron su respectiva investigación y así crearon el instrumento que se utilizó en esta investigación.

## **2.5. Enfoques: estructural y perceptual**

Para poder realizar el respectivo análisis del clima laboral se tomaron en cuenta dos enfoques que tienen relación directa con este estudio, puesto que, al analizar las dimensiones es importante tomar en cuenta tanto las características que distinguen a la organización como la percepción de los miembros que la conforman. Para poder entender esto se buscó apoyar con evidencias teóricas al enfoque estructural y perceptual.

### **2.5.1. Enfoque estructural**

Cuando se trata del enfoque estructural del clima una de las primeras conceptualizaciones fue aportada por Halpin & Croft (citado en Santana & Araujo, 2007), quienes usaron una analogía “el clima es a la organización lo que la personalidad al individuo” (p. 299). A partir de esto, el clima se ha entendido como una sucesión de rasgos organizativos.

Para Forehand & Gilmer (citado en Santana & Araujo, 2007): “el clima organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades unos procesos de contraprestación” (p. 299). Es decir, que a pesar de que el clima este influenciado por la percepción del individuo, lo imprescindible son las características que intervienen en él.

De igual modo, Gilmer (citado por Hoy & Sabo, 1998) especifica que el clima organizacional se identifica con las particularidades que diferencian una organización de otra y que intervienen en el comportamiento de los miembros que la conforman.

Por otro lado Schneider (citado en Santana & Araujo, 2007) aporta con algo interesante y que aún otros autores no habían tomado en cuenta, menciona el incluir aspectos como la seguridad, el servicio y el acoso sexual como parte importante de la construcción del clima laboral (p. 300). El hecho de incluir aspectos como estos, le da un sentido más profundo al concepto de las percepciones del individuo, debido a que el

comportamiento en gran medida se estructura en base al sentir de la persona con entorno laboral.

En la misma línea, Campbell & otros (citado en Santana & Araujo, 2007) consideran: “el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de cada organización que pueden ser inducidos por la forma en la que la propia organización trata con sus miembros y su entorno” (p. 300). Es decir, cada elemento influirá en el comportamiento de las personas y así se modificará el clima en consecuencia a las conductas que lo muevan.

Por último, en lo que se refiere a este enfoque, Litwin & Stringer (1968) consideran que: “las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento” (p. 300). El resultado del comportamiento siempre va a tener consecuencias, estas se podrán reflejar en varios aspectos de la organización, como pueden ser la adaptación de los colaboradores al lugar o, de igual manera, en la predisposición por trabajar.

### **2.5.2. Enfoque perceptual**

Bajo esta premisa los primeros autores en definir el clima laboral con enfoque perceptual fueron Litwin & Stringer (1968); ellos manifestaban que la percepción es fundamental cuando se trata de clima y lo definieron como: “el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento” (p. 307). Debido a esto, cuando se diagnostica el clima se prioriza el sentir del trabajador, puesto que con esto obtendrá la razón de su comportamiento.

Del mismo modo, Schneider & Hall (citado en Santana & Araujo, 2007) refieren el clima como un conjunto de percepciones globales sobre la situación de la organización que son perpetuadas por los miembros. Es por esto, la importancia de mantener un adecuado clima laboral, puesto que este influirá a los nuevos miembros.

En cambio, Moss (citado en Santana & Araujo, 2007) considera “el clima un aspecto del ambiente o entorno conformado por las características psicosociales del grupo” (p. 300). Sin embargo, existen agentes externos que también influyen en el clima laboral de una organización, sin ser parte de las características que conforma en el ambiente interno.

Según Schneider & Snyder (citado en Santana & Araujo, 2007) definen: “el clima como un conjunto de percepciones individuales formadas sobre la organización” (p. 300). Las impresiones que cause una institución en un trabajador serán las que conocerán los individuos externos y otras organizaciones, debido a que las personas en su mayoría tienden hablar sobre sus propias experiencias.

Asimismo, Jones & James (citado en Santa & Araujo, 2007) manifiestan que el clima tiene 3 aspectos importantes cuando se trata del enfoque perceptual y son:

- a) Referido a la parte cognoscitiva del individuo basándose en las descripciones de la situación,
- b) Implica un proceso psicológico que pasa de percepciones específicas a más abstractas sobre los significados de la situación,
- c) Tiende a estar estrechamente relacionado con las características situacionales que, a su vez, se relacionan directamente con la experiencia del individuo, y
- d) Es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones. (p. 300)

La estrecha relación que existe entre las características del entorno y la experiencia que va generando la persona, tiene considerable valor, puesto que, mientras la experiencia del trabajador sea buena, él mantendrá un concepto positivo de la organización por la estabilidad que le genera, lo que conllevará a que se identifique con la misma y se sienta con mayor predisposición a trabajar eficazmente.

Por otra parte, Datsmalchian y otros (citado en Santana & Araujo, 2007) plantean al “clima organizacional como un concepto central que refleja la atmósfera del lugar del trabajo, y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito de la organización” (p. 300). La influencia del clima de una organización en la motivación de sus miembros, será una carta fundamental para

el desempeño laboral, puesto que cuando un trabajador está motivado las demandas de la empresa se convierten en una tarea fácil.

Además, los autores James, Joyce & Slocum (citados en Santana & Araujo, 2007) consideran “el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia para los individuos” (p. 300). El clima laboral sería apreciado por los miembros en la organización como un todo.

De la misma forma, Reichers & Schneider (citado en Santana & Araujo, 2007) describen al clima organizacional como “las percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de la organización” (p. 301). Es importante que la organización cuente siempre con un protocolo de presentación para sus trabajadores, con el fin de que los miembros conozcan los procedimientos que maneja la empresa y así se relacionen adecuadamente con los mismos.

Verbeke, Volgering & Hessels (citados en Santana & Araujo, 2007) consideran al clima laboral como una percepción de sus colaboradores y la manera en que la definen tomando rasgos determinantes.

Por otro lado, Ferris y otros (citado en Santana & Araujo, 2007) conciben el “clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores, y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, son temporales y susceptibles al cambio” (p. 301). El clima laboral es la suma de varios elementos dentro de la organización, y uno de los que tiene relación directa es la cultura organizacional, ya que esta trasciende y se mantiene con el tiempo.

Una acotación reciente del clima organizacional a clima de trabajo fue aportada por González (citado en Santana & Araujo, 2007) quien lo define como “la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en

el que se desarrolla su trabajo” (p. 301). Esto lo diferencia del clima organizacional, debido a que, no todos los órganos de la empresa participan de los cambios generados.

Considerando todas las aportaciones del clima organizacional con respecto al enfoque perceptual se puede concluir que el aspecto elemental son las percepciones que tiene el trabajador sobre las disposiciones y los métodos que manejan en la organización.

## **2.6. Componentes del clima organizacional**

La instauración de un clima adecuado y motivador es fundamentalmente consecuencia del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización está conformado por varios elementos, entre los que se incluyen los métodos de recompensa, estilos de liderazgo, técnicas de comunicación, entre otros.

De acuerdo con Mullins (2016) sostiene que un clima organizacional adecuado posea los siguientes componentes:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos
- Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso
- Justicia en el trato y políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativas
- Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones
- Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas
- Sentimiento de identidad de lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante de ella. (p. 489)

Cuando se trata de un clima adecuado, es importante mencionar que la forma en que la perciban los miembros de la empresa es fundamental, puesto que la percepción de ellos va a influir en el desarrollo de la misma; mientras se fomenten comportamientos que fortalezcan las relaciones entre trabajadores y autoridades, un liderazgo apropiado que ayude a que las demandas sean claras y factibles, que se reconozca el trabajo, entre otras mencionadas anteriormente, se logrará llevar por buen camino tanto a los colaboradores como a la organización.

Además, los autores Salazar, Guerrero, Machado & Cadeño (2009) consideran de manera más concreta que los componentes que engloban el clima organizacional son:

- Ambiente físico: toma en cuenta el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (p. 69)

Cada uno de estos componentes son parte fundamental para el adecuado desarrollo de la organización, con esta concepción se podría además considerar la importancia que tienen el comportamiento organizacional dentro del clima laboral, puesto que la satisfacción de los trabajadores con el manejo de la organización tendrá efecto directo en su predisposición por trabajar en la misma.

Por tanto, autores como Lozano, Chacón, Sanduvete & Pérez (2013) manifiestan que la búsqueda de un clima laboral adecuado “es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que ello permite una mayor productividad, satisfacción y estabilidad de la organización, proporcionando los mecanismos para la transmisión de la energía social necesaria con la finalidad del adecuado funcionamiento de la organización” (p. 102). Tomando en cuenta esto, se puede determinar la importancia

que tiene conocer los componentes del clima organizacional, para así poder crear estrategias que lleven al correcto funcionamiento de la empresa.

Según Brunet (citado en Ramos, 2012) dice que “las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima” (p. 73). Es decir, que cada componente tanto del individuo como de la organización va construyendo el clima laboral de empresa y lo que se refleja en los resultados finales de la misma.

Además, se encontró que en su trabajo de investigación Perry et al. (2005), adaptaron un modelo de cinco componentes necesarios: productividad, relaciones laborales, responsabilidad individual, satisfacción laboral y características del servicio; con estos concluyeron que se podría mantener un clima laboral sano y así obtener mejores resultados en el desempeño de los trabajadores.

Tomando en cuenta todo lo anterior, el concepto de clima organizacional es estudiado desde diferentes enfoques así García Rubiano (2014) propone cuatro perspectivas para su estudio: perceptivo, estructural, funcionalista y empírico. Ucrós y Gamboa (2010) señalan que para el estudio del clima organizacional es necesario considerar tres factores: psicológicos individuales, grupales, y organizacionales; con una visión integral de todos estos factores. García Solarte (2009) señala tres enfoques: subjetivo, objetivo, y de síntesis en el estudio del clima organizacional.

Con estos antecedentes los autores Pazmay y Ortiz (2015) analizaron el clima organizacional en dos ejes: a través de las percepciones individuales y grupales (enfoque perceptual); y la influencia de la estructura de la organización a partir de la exposición de los miembros de una organización a las mismas estructuras organizacionales particulares (enfoque estructural).

Desde estas perspectivas, se escogieron tres factores: comunicación, compensaciones condiciones de trabajo, que responden al enfoque estructural; y los otros dos: motivación y liderazgo que responden al enfoque perceptual. Y de esta manera los

autores Pazmay y Ortiz (2015) determinaron las cinco dimensiones que constituyen el Cuestionario de clima organizacional que se utilizó en la presente investigación.

Finalmente, es necesario recalcar que el proceso de selección de las dimensiones del clima organizacional fue reforzado con una encuesta sobre los factores más incidentales en el clima organizacional según los administradores de las organizaciones ecuatorianas productoras de calzado, la misma que confirmó la relevancia de los factores seleccionados.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Metodología de investigación**

La presente investigación es un estudio de alcance descriptivo ya que busca describir el estado actual del clima laboral en la organización, a la vez que identifica el estado en el que se encuentran las dimensiones del clima laboral en las respectivas áreas laborales.

La investigación es de tipo cuantitativa, de diseño no experimental, puesto que el investigador no interviene frente al fenómeno estudiado, únicamente se observan los hechos tal y como ocurren en su normalidad. Además esta investigación se caracteriza por ser de modalidad cuantitativa debido a que los resultados obtenidos serán procesados estadísticamente (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Al ser un estudio de una sola variable, se procedió a medir la misma a través de un test validado y estandarizado; se realizó un cotejo entre las dimensiones que conforman la variable de estudio, con lo cual se pudo obtener resultados más específicos, en cuanto al área que presentó mayor deficiencia en las dimensiones evaluadas en la organización.

Es imprescindible tomar en cuenta que la investigación es de corte transversal, debido a que el estudio se realizó en un tiempo determinado, esto quiere decir que los datos se recolectaron con una sola aplicación del test (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### **3.1.1. Método aplicado**

**Método general:** Método científico aplicado a las ciencias sociales

**Método específico:** Método analítico sintético

### **3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información**

Para la recolección de datos el instrumento aplicado fue un cuestionario que evaluó el clima organizacional, el mismo que fue creado por los docentes: Mg. Ángel Ortiz de la escuela de Administración de empresas y Gonzalo Pazmay M.A. de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato en el año 2015.

Este instrumento fue debidamente validado: por criterio de dos especialistas los cuales fueron el Dr. Paúl Ortiz, docente de la PUCESA y el Ing. Adrián Llaulli, Gerente de la Escuela de Capacitación SOLCONTRI de la ciudad de Latacunga, y por dos beneficiarios de la empresa de fabricación de trofeos: Sr. Ángel Velasco Gerente del Mundo del Trofeo y la Psi. Melissa Guacho, Analista de Talento Humano de la misma empresa; previo a la aplicación se realizó una prueba piloto a un colaborador de cada área de la organización.

El cuestionario de clima organizacional evalúa cinco dimensiones las cuales son: comunicación, motivación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo, que se ajustan al objetivo de la investigación; este contiene 27 preguntas. De las cuales 5 están orientadas a la dimensión de motivación, 6 a la dimensión de comunicación, 5 a la dimensión de compensaciones, 5 a la dimensión de liderazgo y 6 a la dimensión de condiciones de trabajo. Los valores de las opciones de respuesta van desde 4 Siempre, 3 Casi siempre, 2 rara vez hasta 1 Nunca.

### **3.1.3. Población y muestra**

El universo a considerar en la presente investigación son 25 trabajadores, hombres y mujeres, que realizan diferentes actividades dentro de la organización, los mismos se encuentran divididos en cuatro áreas de trabajo: producción, comercial, administrativos y apoyo.

En consideración al tamaño de la población de colaboradores de la empresa, no se requiere la conformación de una muestra, por lo tanto la aplicación del instrumento fue a toda la población.

### **3.1.4. Procedimiento metodológico**

El procedimiento metodológico llevado a cabo en el presente proyecto de investigación fue el siguiente:

1. Identificación del problema
2. Planteamiento de objetivos
3. Sustentación teórica del clima laboral y sus respectivas dimensiones.
4. Reconocimiento de la población, en este caso a todo el personal de la empresa de fabricación de trofeos.
5. Aplicación del Cuestionario de Clima Organizacional para la evaluación de las dimensiones del clima laboral a los colaboradores de la empresa de fabricación de trofeos.
6. Análisis de los datos recolectados a través del programa de tabulación SPSS.
7. Determinación de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de las medias globales de las dimensiones del clima laboral

Con el objetivo de conocer el clima laboral en los colaboradores de la Empresa de Fabricación de Trofeos “El Mundo del Trofeo”, se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional para realizar un análisis de la realidad de la organización con respecto a las dimensiones del Clima laboral. Los resultados que se obtuvieron a partir de las medias globales de cada dimensión fueron los siguientes:

*Tabla 4. 1. Medias globales de las dimensiones del clima laboral*

	Motivación	Comunicación	Compensaciones	Liderazgo	Condiciones de trabajo
<b>Medias globales</b>	3,46	3,15	2,91	3,45	2,33

En la Tabla 4.1. de medias globales se observó que mayoritariamente los trabajadores siempre y casi siempre: se sienten motivados, satisfechos con el liderazgo fomentado y mantienen buena comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo, reflejando así un adecuado desarrollo de estas tres dimensiones. Sin embargo, se observó que las dimensiones de compensaciones y condiciones de trabajo mostraron rara vez satisfacer a los colaboradores de la empresa; no obstante, se puede determinar que en general la organización se encuentra con un clima laboral apropiado.

## 4.2 Análisis de la media de las Dimensiones del Clima Laboral

Después de haber realizado un análisis global de cada dimensión, se procedió a analizar cada una de las dimensiones para obtener las preguntas con más alto o bajo nivel de satisfacción en los trabajadores, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 4. 2. Medias de las preguntas de la dimensión Motivación**

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media
¿Realiza su tarea con agrado?	25	3	4	3,84
¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?	25	2	4	3,8
¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?	25	1	4	3
¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?	25	1	4	3,08
¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?	25	1	4	3,6
N válido (según lista)	25			

En la lectura de los resultados de la Tabla 4.2. se infirió que la mayoría siempre realiza su tarea con agrado y se siente motivado asistir diariamente a su trabajo. Tomando en cuenta que en general las medias de todas las preguntas que son parte de la dimensión motivación oscilan entre los resultados siempre y casi siempre, se puede deducir, que la motivación es una fortaleza dentro de la organización.

**Tabla 4. 3. Resultados de la media de la dimensión Comunicación**

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media
¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?	25	2	4	3
¿Se comunica adecuadamente con su jefe?	25	2	4	3,48
¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?	25	1	4	3,12
¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?	25	3	4	3,68
¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?	25	2	4	3,56
¿Su jefe conoce sobre sus problemas?	25	1	4	2,08
N válido (según lista)	25			

En cuanto a la Tabla 4.3. sobre la dimensión de comunicación, se observó que los trabajadores sienten que siempre existe una adecuada comunicación entre compañeros de trabajo, por lo que se puede señalar esto como una fortaleza dentro de la organización, debido a que esto beneficia el trabajo participativo, por ende, maximiza la productividad grupal y el buen clima interno.

**Tabla 4. 4. Resultados de la media de la dimensión Compensaciones**

<b>Preguntas</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>
¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?	25	1	4	2,84
¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?	25	1	4	2,84
¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?	25	1	4	3,16
¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?	25	1	4	2,8
¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?	25	1	4	2,92
N válido (según lista)	25			

Con respecto a la Tabla 4.4. se observó que los colaboradores casi siempre sienten que es posible mejorar sus ingresos por su trabajo, tomando en cuenta esto, se mostró además que en la mayoría de preguntas relacionadas con la dimensión la respuesta arrojada fue rara vez, de esta manera se pudo justificar el hecho que la mayoría de trabajadores están motivados a realizar un buen trabajo, para así, aumentar sus compensaciones.

**Tabla 4. 5. Resultados de la media de la dimensión Liderazgo**

<b>Preguntas</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>
¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?	25	2	4	3,32
¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?	25	1	4	3,04
¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?	25	3	4	3,72
¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?	25	2	4	3,48
¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?	25	2	4	3,72
N válido (según lista)	25			

En la Tabla 4.5. se obtuvo que el liderazgo manejado dentro de la empresa es adecuado debido a que siempre y casi siempre los colaboradores perciben apoyo de la organización, además de que las órdenes que reciben son factibles, mantienen buenas relaciones, conocen los reglamentos y lo más importante, manifestaron recibir oportunidades de capacitarse, de esta manera se consumó que el liderazgo se promueve de manera adecuada dentro de la fábrica de trofeos.

**Tabla 4. 6. Resultados de la media de la dimensión Condiciones de trabajo**

<b>Preguntas</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>
¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?	25	1	4	3,64
¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?	25	1	3	1,44
¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?	25	1	4	2,04
¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?	25	1	3	2
¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?	25	1	4	2,96
¿Le causa estrés su trabajo?	25	1	4	1,92
N válido (según lista)	25			

Como se muestra en la Tabla 4.6. de la dimensión condiciones de trabajo, se obtuvo que los trabajadores sienten casi siempre que cuentan con suficientes espacios de trabajo y temperatura e iluminación adecuadas, además de que nunca y rara vez se han enfermado por las condiciones o se han sentido estresados a causa del trabajo. También el personal manifestó rara vez sentir molestias a causa de ruidos y olores, por ende se determinó que existen ciertas deficiencias en cuanto a las condiciones de trabajo que aún se deben mejorar, sin embargo no son cuestiones que estén perjudicando a los colaboradores significativamente.

#### **4.3. Análisis comparativo entre datos demográficos y preguntas por dimensiones**

Tomando en cuenta los datos obtenidos del cuestionario, se realizó una comparación entre datos demográficos y las preguntas de cada una de las cinco dimensiones del clima laboral, lo que se presenta a continuación son los resultados obtenidos:

*Tabla 4. 7. Preguntas de la dimensión motivación comparado con datos demográficos*

		Preguntas																				
		¿Realiza su tarea con agrado?				¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				¿El trabajo que realiza es gratificante para ud?				
		S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	
<b>Datos demográficos</b>	<b>Género</b>	Masculino	82,4	17,6	-	-	82,4	5,9	11,8	-	23,5	47,1	29,4	-	29,4	47,1	17,6	5,9	64,7	29,4	-	5,9
		Femenino	87,5	12,5	-	-	100,0	-	-	-	37,5	50,0	-	12,5	37,5	50,0	12,5	-	75,0	25,0	-	-
	<b>Instrucción</b>	Primaria	66,7	33,3	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	66,7	33,3	-	-
		Secundaria	81,8	18,2	-	-	81,8	-	18,2	-	18,2	54,5	27,3	-	9,1	45,5	36,4	9,1	63,6	36,4	-	-
		Universitaria	90,9	9,1	-	-	90,9	9,1	-	-	18,2	54,5	18,2	9,1	36,4	63,6	-	-	72,7	18,2	-	9,1
	<b>Cargo</b>	Comercial	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	25,0	50,0	50,0	-	50,0	50,0	-	-	75,0	-	-	25,0
		Administrativo	50,0	50,0	-	-	100,0	-	-	-	50,0	-	-	50,0	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-
		Producción	87,5	12,5	-	-	87,5	6,2	6,2	-	25,0	50,0	25,0	-	31,2	50,0	12,5	6,2	75,0	25,0	-	-
	<b>Rango Edad</b>	Apoyo	66,7	33,3	-	-	66,7	-	33,3	-	33,3	66,7	-	-	-	33,3	66,7	-	33,3	66,7	-	-
		1	90,0	10,0	-	-	95,0	-	5,0	-	25,0	45,0	25,0	5,0	25,0	55,0	15,0	5,0	75,0	20,0	-	5,0
		2	50,0	50,0	-	-	50,0	-	50,0	-	-	100,0	-	-	-	50,0	50,0	-	50,0	50,0	-	-
		3	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3	-	-	100,0	-	-	-	33,3	66,7	-	-

De acuerdo a la Tabla 4.7. los resultados obtenidos fueron que tanto hombres como mujeres siempre realizan su tarea con agrado, en cuanto al cargo que ocupan se observó que el área comercial en su totalidad siempre realiza su tarea con agrado, este resultado se encuentra directamente relacionado con el resultado de instrucción y rango de edad, puesto que el mayor porcentaje de personal con estudios universitarios se encontraron en esta área, así como también los trabajadores de edades entre 19 a 30 años.

Además, se obtuvieron resultados similares entre hombres y mujeres en la opción casi siempre pasan los mejores momentos en su trabajo, de igual manera se encontró que el personal con instrucción secundaria, universitaria y los colaboradores del área de apoyo arrojaron el mismo resultado. En cambio el personal con edades entre 31 a 42 años en su totalidad casi siempre pasan los mejores momentos en el trabajo.

Se obtuvo también que tanto hombres como mujeres casi siempre se sienten valorados por los trabajos bien hechos; y además se observó en un 50% que las áreas comercial y administrativa siempre se sienten valorados, a diferencia del área de apoyo que arrojó rara vez. Se manifestó que el personal con instrucción primaria siempre se siente valorado por los trabajos bien hechos y de la misma manera se percibe en los trabajadores con rangos de edad entre 42 a 60 años.

En cuanto a las mujeres se pudo observar que existe el 100% en la opción siempre se sienten motivadas a asistir diariamente a su trabajo y esto está directamente relacionado con el resultado que arrojó el área comercial y administrativa, que en su totalidad está conformado por mujeres. Mientras que los trabajadores con instrucción primaria arrojaron siempre sentirse motivados, esto no difiere del resultado que se obtuvo en el personal de edades entre 19 a 30 años.

Asimismo, se encontró similitud en el resultado obtenido entre el área de producción y el área comercial que siempre sienten que el trabajo que realizan es gratificante, no obstante el 75% arrojó que son mujeres; además, éste resultado prevalece en el personal con instrucción universitaria y con edades entre 19 a 30 años.

*Tabla 4. 8. Preguntas de la dimensión comunicación comparado con datos demográficos*

		Preguntas																								
		¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
		S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	
<b>Datos demográficos</b>	<b>Género</b>	Masculino	17,6	52,9	29,4	-	64,7	11,8	23,5	-	41,2	17,6	35,3	5,9	64,7	35,3	-	-	52,9	47,1	-	-	11,8	17,6	41,2	29,4
		Femenino	37,5	50,0	12,5	-	62,5	37,5	-	-	62,5	25,0	12,5	-	75,0	25,0	-	-	75,0	12,5	12,5	-	12,5	25,0	12,5	50,0
	<b>Instrucción</b>	Primaria	33,3	66,7	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3	-	-
		Secundaria	-	45,5	54,5	-	45,5	27,3	27,3	-	9,1	18,2	63,6	9,1	45,5	54,5	-	-	36,4	54,5	9,1	-	-	45,5	54,5	-
		Universitaria	45,5	54,5	-	-	72,7	18,2	9,1	-	72,7	27,3	-	-	81,8	18,2	-	-	81,8	18,2	-	-	9,1	36,4	27,3	27,3
	<b>Cargo</b>	Comercial	50,0	50,0	-	-	50,0	25,0	25,0	-	75,0	25,0	-	-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	25,0	25,0	25,0	25,0
		Administrativo	50,0	50,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	50,0	50,0	-
		Producción	18,8	56,2	25,0	-	68,8	18,8	12,5	-	43,8	18,8	31,2	6,2	75,0	25,0	-	-	62,5	37,5	-	-	12,5	18,8	37,5	31,2
		Apoyo	-	33,3	66,7	-	33,3	33,3	33,3	-	-	33,3	66,7	-	33,3	66,7	-	-	33,3	33,3	33,3	-	-	-	-	100,0
	<b>Rango Edad</b>	1	20,0	55,0	25,0	-	60,0	25,0	15,0	-	45,0	20,0	30,0	5,0	65,0	35,0	-	-	55,0	40,0	5,0	-	5,0	20,0	35,0	40,0
		2	-	50,0	50,0	-	50,0	-	50,0	-	-	50,0	50,0	-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	-	50,0	-	50,0
		3	66,7	33,3	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	66,7	-	33,3	-

En cuanto a la Tabla 4.8. se observó que el personal de apoyo rara vez siente que la empresa escucha sus ideas y sugerencias, aunque los hombres generalmente casi siempre sienten que son escuchados. Los trabajadores con edades entre 42 a 60 años dieron como resultado en su mayoría que la empresa siempre escucha sus ideas y sugerencias. En cambio el personal con instrucción primaria arrojó que casi siempre la empresa escucha sus ideas y sugerencias, esto no quiere decir que el personal con instrucción secundaria y universitaria no son escuchados, no obstante, se pudo notar la brecha que existe en el sentir de los trabajadores con diferente instrucción.

Además, los resultados arrojaron que sin diferir el personal administrativo, género masculino, con instrucción primaria y además con rango de edad entre 42 a 60 años en su totalidad siempre se comunican adecuadamente con su jefe. Además, se puede ver que las mujeres y el personal administrativo en su totalidad siempre comunican a la empresa sobre sus logros y dificultades; lo que se mostró de igual manera en colaboradores con instrucción primaria y trabajadores con edades entre 42 a 60 años.

También, los resultados reflejaron que las mujeres en un 75% a diferencia de los hombres sienten que mantienen una comunicación adecuada con los compañeros de trabajo, de igual manera esto se observó en el personal administrativo y los trabajadores con instrucción primaria y rangos de edad entre los 42 a los 60 años.

Por otra parte, las mujeres manifestaron en su mayoría sentir que siempre reciben toda la información para realizar su trabajo, lo que también es percibido de la misma forma por el personal administrativo, los trabajadores con instrucción universitaria y con rango de edad entre 42 a 60 años. En cambio, se observó que las mujeres perciben que nunca comentan los problemas con su jefe, a diferencia de los hombres. En cuanto al personal de apoyo se obtuvo, que en su totalidad sienten que su jefe nunca conoce sobre sus problemas, a diferencia de los trabajadores con instrucción primaria y rangos de edad entre 42 a 60 años que siempre dan a conocer sus problemas.

*Tabla 4. 9. Preguntas de la dimensión compensaciones comparado con datos demográficos*

		Preguntas																				
		¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
		S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	
<b>Datos demográficos</b>	<b>Género</b>	Masculino	23,5	58,8	11,8	5,9	17,6	64,7	5,9	11,8	41,2	35,3	23,5	-	17,6	52,9	17,6	11,8	23,5	47,1	23,5	5,9
		Femenino	12,5	37,5	37,5	12,5	37,5	25,0	12,5	25,0	37,5	50,0	-	12,5	12,5	75,0	-	12,5	37,5	37,5	12,5	12,5
	<b>Instrucción</b>	Primaria	66,7	33,3	-	-	-	100,0	-	-	100,0	-	-	-	66,7	33,3	-	-	33,3	66,7	-	-
		Secundaria	9,1	54,5	27,3	9,1	18,2	72,7	-	9,1	45,5	45,5	9,1	-	-	45,5	27,3	27,3	9,1	45,5	36,4	9,1
		Universitaria	18,2	54,5	18,2	9,1	36,4	18,2	18,2	27,3	18,2	45,5	27,3	9,1	18,2	81,8	-	-	45,5	36,4	9,1	9,1
	<b>Cargo</b>	Comercial	25,0	75,0	-	-	50,0	-	-	50,0	50,0	-	25,0	25,0	-	100,0	-	-	50,0	-	25,0	25,0
		Administrativo	-	50,0	50,0	-	50,0	-	50,0	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	50,0	50,0	-	-
		Producción	25,0	50,0	12,5	12,5	18,8	62,5	6,2	12,5	43,8	37,5	18,8	-	25,0	50,0	12,5	12,5	25,0	50,0	18,8	6,2
	<b>Rango Edad</b>	Apoyo	-	33,3	66,7	-	-	100,0	-	-	33,3	66,7	-	-	-	33,3	33,3	33,3	-	66,7	33,3	-
		1	15,0	55,0	20,0	10,0	30,0	45,0	5,0	20,0	40,0	45,0	10,0	5,0	10,0	65,0	10,0	15,0	25,0	40,0	25,0	10,0
2		-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	100,0	-	-	
	3	66,7	33,3	-	-	-	100,0	-	-	66,7	-	33,3	-	66,7	33,3	-	-	66,7	33,3	-	-	

Una vez analizados los resultados de la Tabla 4.9. se obtuvo que los colaboradores del área de apoyo rara vez perciben los ingresos como justos y equitativos; por otra parte se manifestó que los hombres casi siempre consideran que sus ingresos son justos y equitativos. El personal con edades entre 42 a 60 años y trabajadores con instrucción primaria manifestaron sentir que siempre sus ingresos son justos y equitativos. A pesar de que la mayoría de los integrantes de la organización no siempre perciben como justos sus salarios; el área de apoyo, los hombres, los trabajadores con instrucción primaria y el personal con rango de edades entre los 42 a 60 años casi siempre logran satisfacer sus necesidades con el sueldo adquirido.

En cambio, las mujeres con resultados similares en siempre y casi siempre, manifestaron que sienten que sus ingresos podrían mejorar por su trabajo. En cuanto al personal administrativo en su totalidad casi siempre, sienten que esto es posible, no obstante los trabajadores con instrucción primaria sienten que siempre se podría mejorar sus ingresos.

Se observó que las personas entre 31 a 42 años arrojaron valores proporcionados entre las opciones rara vez y casi siempre cuando se trata de la posibilidad de mejorar sus ingresos por su trabajo. Asimismo, el área comercial y administrativa con resultados simétricos en un 100% manifestó que casi siempre sienten que es reconocido su aporte cuando se logran metas, el mismo resultado se obtuvo en mujeres y el personal con instrucción universitaria.

Por otro lado, los trabajadores de entre 42 a 60 años sienten que su aporte siempre es reconocido. Sin embargo, mayoritariamente el área de apoyo, los hombres, el personal con instrucción primaria y trabajadores con rangos de edad entre 31 a 42 años manifestaron que sienten casi siempre satisfacción con los beneficios y recompensas que reciben de la empresa. Todos los colaboradores, independientemente de su género arrojaron sentir siempre el apoyo de la empresa cuando están en problemas, esto se percibe de igual manera en trabajadores del área de producción, personas con instrucción primaria y rangos de edad entre 42 a 60 años.

*Tabla 4. 10. Preguntas de la dimensión liderazgo comparado con datos demográficos*

		Preguntas																				
		¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
		S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	
<b>Datos demográficos</b>	<b>Género</b>	Masculino	58,8	23,5	17,6	-	23,5	41,2	35,3	-	64,7	35,3	-	-	58,8	29,4	11,8	-	82,4	5,9	11,8	-
		Femenino	50,0	12,5	37,5	-	62,5	25,0	-	12,5	87,5	12,5	-	-	62,5	25,0	12,5	-	75,0	25,0	-	-
	<b>Instrucción</b>	Primaria	100,0	-	-	-	66,7	-	33,3	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-
		Secundaria	45,5	18,2	36,4	-	27,3	54,5	18,2	-	72,7	27,3	-	-	27,3	45,5	27,3	-	72,7	9,1	18,2	-
		Universitaria	54,5	27,3	18,2	-	36,4	27,3	27,3	9,1	63,6	36,4	-	-	81,8	18,2	-	-	81,8	18,2	-	-
	<b>Cargo</b>	Comercial	50,0	50,0	-	-	50,0	25,0	25,0	-	50,0	50,0	-	-	50,0	50,0	-	-	75,0	25,0	-	-
		Administrativo	50,0	-	50,0	-	50,0	-	-	50,0	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-
		Producción	62,5	12,5	25,0	-	31,2	43,8	25,0	-	75,0	25,0	-	-	68,8	18,8	12,5	-	81,2	6,2	12,5	-
	<b>Rango Edad</b>	Apoyo	33,3	33,3	33,3	-	33,3	33,3	33,3	-	66,7	33,3	-	-	-	66,7	33,3	-	66,7	33,3	-	-
		1	55,0	15,0	30,0	-	40,0	45,0	10,0	5,0	75,0	25,0	-	-	55,0	30,0	15,0	-	75,0	15,0	10,0	-
2		50,0	50,0	-	-	-	-	100,0	-	-	100,0	-	-	50,0	50,0	-	-	100,0	-	-	-	
	3	66,7	33,3	-	-	33,3	-	66,7	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	

Por otro lado, en la Tabla 4.10. los resultados arrojaron que los trabajadores con edades de entre 31 a 42 años en su totalidad rara vez sienten que la empresa les brinda oportunidades de capacitarse; lo que difiere de los resultados obtenidos en las mujeres, el área comercial y administrativa, y personal con instrucción primaria que mencionaron siempre sentir que reciben oportunidades de capacitación por parte de la empresa.

Además, el área administrativa en su totalidad, las mujeres y el personal con instrucción primaria mostraron que siempre perciben que las órdenes que reciben son factibles de cumplir; por otra parte, los trabajadores con edades entre 31 a 42 años mostraron que no siempre sienten que las disposiciones son posibles de consumir.

De la misma forma, el personal con un rango de edad entre 42 a 60 años, trabajadores con instrucción primaria, el área administrativa y las mujeres, mostraron en sus resultados percibir que siempre sus superiores mantienen una buena relación con ellos. Por otra parte, se observó que en su mayoría los hombres sienten que siempre reciben el conocimiento sobre el reglamento de la organización, lo que se aprecia del mismo modo en el personal con instrucción primaria, el área administrativa y los trabajadores de entre 31 a 42 años y 42 a 60 años.

*Tabla 4. 11. Preguntas de la dimensión condiciones de trabajo comparado con datos demográficos*

		Preguntas																								
		¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				¿Le causa estrés su trabajo?				
		S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	S	CS	R	N	
<b>Datos demográficos</b>	<b>Género</b>	Masculino	64,7	29,4	-	5,9	-	-	35,3	64,7	17,6	23,5	35,3	23,5	-	17,6	52,9	29,4	41,2	35,3	11,8	11,8	5,9	23,5	29,4	41,2
		Femenino	87,5	12,5	-	-	-	25,0	12,5	62,5	-	-	37,5	62,5	-	50,0	25,0	25,0	25,0	37,5	25,0	12,5	-	25,0	37,5	37,5
	<b>Instrucción</b>	Primaria	66,7	-	-	33,3	-	-	33,3	66,7	33,3	33,3	-	33,3	-	-	33,3	66,7	66,7	-	-	33,3	-	33,3	-	66,7
		Secundaria	72,7	27,3	-	-	-	9,1	36,4	54,5	18,2	18,2	54,5	9,1	-	27,3	63,6	9,1	27,3	45,5	18,2	9,1	-	27,3	36,4	36,4
		Universitaria	72,7	27,3	-	-	-	9,1	18,2	72,7	-	9,1	27,3	63,6	-	36,4	27,3	36,4	36,4	36,4	18,2	9,1	9,1	18,2	36,4	36,4
	<b>Cargo</b>	Comercial	50,0	50,0	-	-	-	25,0	-	75,0	-	-	50,0	50,0	-	50,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	-	-	75,0	25,0
		Administrativo	100,0	-	-	-	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	50,0	50,0	50,0	50,0	-	-	-	50,0	-	50,0
		Producción	75,0	18,8	-	6,2	-	-	31,2	68,8	18,8	25,0	25,0	31,2	-	18,8	50,0	31,2	37,5	31,2	18,8	12,5	6,2	18,8	25,0	50,0
		Apoyo	66,7	33,3	-	-	-	33,3	66,7	-	-	-	100,0	-	-	66,7	33,3	-	33,3	66,7	-	-	-	66,7	33,3	-
	<b>Rango Edad</b>	1	80,0	20,0	-	-	-	10,0	20,0	70,0	10,0	20,0	35,0	35,0	-	35,0	45,0	20,0	25,0	40,0	20,0	15,0	5,0	15,0	35,0	45,0
		2	-	100,0	-	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	-	50,0	50,0	-	-	-	100,0	-	-
		3	66,7	-	-	33,3	-	-	33,3	66,7	33,3	-	-	66,7	-	-	-	100,0	100,0	-	-	-	-	33,3	33,3	33,3

Finalmente, en la Tabla 4.11. se observó que independientemente del nivel de instrucción, las mujeres en su mayoría y el personal administrativo en su totalidad sienten que siempre disponen de suficiente espacio para realizar su trabajo. En cambio los trabajadores con edades entre 31 a 42 años perciben que no siempre disponen de suficiente espacio. Por otra parte, en general la mayoría de los miembros de la organización, sin depender del cargo, género, nivel de instrucción y edad, manifestaron que nunca y rara vez han sentido que las condiciones en las que realizan su trabajo podrían enfermarlos.

De igual manera, tanto hombres como mujeres, el personal administrativo y las personas con instrucción universitaria manifestaron que nunca han percibido que su integridad física corra riesgo por el manejo de equipos y herramientas. De igual modo, trabajadores con edades entre 31 a 42 años arrojaron que rara vez han sentido que corrían riesgo.

Además, se obtuvieron resultados similares entre los rangos de edad de 31 a 42 años y 42 a 60 años en las opciones nunca y rara vez han sentido molestias a causa de los ruidos y olores de productos que se emplean en la empresa, no obstante el personal de apoyo y las mujeres manifestaron casi siempre sentir molestia. Por otra parte el personal con instrucción primaria mostró nunca sentir molestias a causa de los ruidos y olores en la organización.

No obstante, las mujeres y el personal de apoyo arrojaron que casi siempre sienten que la temperatura e iluminación es adecuada en su lugar de trabajo. A diferencia de los trabajadores con instrucción primaria y rangos de edad entre 42 a 60 años que reportaron siempre sentir que la temperatura e iluminación es adecuada.

Finalmente, los hombres y las mujeres en su mayoría y además el personal con instrucción primaria manifestaron nunca sentir estrés laboral, no obstante el personal de apoyo y trabajadores con edades entre 31 a 42 años arrojaron sentir que casi siempre tienen estrés a causa del trabajo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Con relación a la fundamentación de los aspectos teóricos referentes al tema de investigación, se ha recopilado varia información que respalda la importancia que tiene un adecuado clima laboral dentro de las organizaciones para su desarrollo. Las dimensiones investigadas sacaron a relucir como influye un apropiado clima en la satisfacción y sobretodo en la entrega de los miembros de la organización, lo que por consiguiente da resultados satisfactorios en la productividad de la empresa. Además, de que se logró conocer los diferentes enfoques, dimensiones y componentes del mismo, desde las perspectivas de diferentes autores.
- Al realizar la identificación de las dimensiones del clima laboral que se evaluarían en los colaboradores de la empresa de fabricación de trofeos, se determinó que las cinco imprescindibles eran la: motivación, comunicación, liderazgo, compensaciones y condiciones de trabajo; debido a que eran las más propicias y abarcaban lo que realmente se necesitaba conocer para analizar el estado del clima en la organización.
- En lo que respecta a los resultados arrojados por el cuestionario se obtuvo que mayoritariamente los trabajadores independientemente de su género, cargo, instrucción y edad se sentían siempre motivados al realizar sus tareas así como a asistir diariamente a su trabajo; asimismo, se observó deficiencia en cuanto a la comunicación puesto que, los colaboradores rara vez sentían que la empresa escuchaba sus ideas y sugerencias, no

obstante, el personal administrativo manifestó siempre comunicar a la empresa sobre sus logros y dificultades; por otra parte, los colaboradores en su mayoría no siempre perciben sus salarios como justos y equitativos, aunque casi siempre logran satisfacer sus necesidades; de igual modo el liderazgo, un aspecto importante para generar un buen clima laboral, se mostró como fortaleza dentro de la organización, puesto que los trabajadores manifestaron siempre tener el apoyo de la empresa cuando se encontraban en problemas, recibir oportunidades de capacitación y órdenes que son factibles de cumplir: y finalmente se obtuvo que independientemente del nivel de instrucción, género, cargo y edad, la mayoría de miembros de la organización rara vez se han enfermado a causa de las condiciones de trabajo, sin embargo se encontró en un porcentaje de los colaboradores molestia por los ruidos y olores de productos que se utilizan, no obstante esto se recompensa de algún modo con una adecuada temperatura e iluminación. Después de haber realizado el análisis y la interpretación de cada una de las dimensiones, se concluyó que en general el clima laboral de la empresa de fabricación de trofeos es adecuado durante el año 2018 y ha logrado un desarrollo positivo.

- En síntesis, los trabajadores del área comercial y administrativa, manifestaron estar complacidos con el manejo y clima de la organización, es decir, están mayormente motivados, mantienen mejor relación con sus superiores, se sienten satisfechos con los beneficios que les brinda la empresa, así mismo mostraron complacencia con las condiciones de su lugar de trabajo, sin embargo, no sienten satisfacción con sus compensaciones salariales; mientras que, trabajadores del área de apoyo y producción, difirieron de esto, puesto que ellos mostraron mayor satisfacción con su salario, no obstante, expresaron cierta molestia con los aspectos de comunicación, motivación e infraestructura; a pesar de que este síntoma no prevaleció en un porcentaje alto, se pudo notar la brecha que existe en los trabajadores que realizan trabajo administrativo con el personal encargado de la producción.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que los encargados de Talento Humano, elaboren de manera continua estrategias que mantengan: la motivación de los trabajadores; la adecuada comunicación entre superiores y colaboradores, así como entre compañeros de trabajo; forjen un liderazgo que se acomode tanto a las requerimientos de los jefes como del personal; un correcto manejo de las compensaciones; y sobretodo, el mantenimiento de la infraestructura que promueva las buenas condiciones de trabajo.
- Se propone realizar una nueva evaluación de clima laboral después de un período de 6 meses, para de esta manera corroborar si los datos obtenidos en esta evaluación han sido reales o si existió alguna alteración en las respuestas de los participantes; además, que con esto se podrá ver la realidad del clima laboral en la empresa en varios tiempos, y así realizar mejoras en el caso de ser necesario.
- Como sugerencia imprescindible, sería de gran ayuda que el área de talento humano pueda tomar en cuenta los resultados de esta investigación realizada en la empresa y de este modo, genere estrategias de mejora en los aspectos de las dimensiones que muestran deficiencias; puesto que, con esto se podría optimizar la productividad de la organización.
- También se recomienda, prestar atención a sugerencias de los trabajadores, con el propósito de hacerlos sentir escuchados y parte de la organización, puesto que nadie mejor que ellos conocen el movimiento y desarrollo de la empresa, además que posiblemente sus propuestas puedan generar grandes aportes a la mejora de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, F. & Contreras, M. (2008). Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas. (Tesis de licenciatura). Universidad de Talca, Chile. Recuperado de: <https://bit.ly/2q4HGcE>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.
- Calva, D. & Hernández, V. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral*. (Tesis de licenciatura). Universidad de las Américas, Puebla, México. Recuperado de: <https://bit.ly/2q7AInj>
- Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Revista Dimensión Empresarial*, 15(1), 63-76. Recuperado de: <https://bit.ly/2PMz31u>
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Revista Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-19. Recuperado de: <https://bit.ly/2R4CtNk>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos (5ª ed.)*. Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Del Toro, J., Salazar, M. & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clío América*, 1(10), 204-227. Recuperado de: <https://bit.ly/2EAFpA3>
- Edel, R., García, A. & Guzmán, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional: Una investigación (Vol. II)*. México, Veracruz: CIEA.

- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 1(42), 43-61. Recuperado de: <https://bit.ly/1qEmrWl>
- García, M. & Bedoya, M (1997). “*Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*”. (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Colombia.
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *En Psicogente*, 17(31), 120-142. Recuperado de: <https://bit.ly/2E0yuyd>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Hoy, W. & Sabo, D. (1998). *Escuelas intermedias de calidad: abiertas y saludables*. California: Corwin Press
- Jácome, M. & Jácome, X. (2017). Clima laboral: efecto del agotamiento profesional “Burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial Dialnet*, 11(1), 7-14. Recuperado de: [file:///D:/Dialnet-ClimaLaboral-6053445%20\(2\).pdf](file:///D:/Dialnet-ClimaLaboral-6053445%20(2).pdf)
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Recuperado de: <https://bit.ly/2PLbara>
- Lewin, K., Lippit R. & White, R. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente. *Diario de la psicología social*, 10(1), 271–301. Recuperado de: <https://bit.ly/2EbfEVO>

- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston: Harvard Business School Press
- Lozano, J., Chacón, S., Sanduvete, S., & Pérez, J. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo [Main components of organizational climate in an emergency medical service: a qualitative approach]. *Acción Psicológica*, 10(2), 10-20. Recuperado de: <https://bit.ly/2NQx4Yc>
- Manosalvas, C., Manosalva, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 1(26), 5-15. Recuperado de: <https://bit.ly/2yuJ8tc>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Mullins, L. (2016). *Gestión y comportamiento organizacional (11ª ed.)*. Inglaterra, Londres: Pearson
- Oloqui, A., Peña, M., & Aguilar, G. (2017). Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 1-21. Recuperado de: <https://bit.ly/2ODjFYI>
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Recuperado de: <https://bit.ly/2OyOz4o>
- Perry, C., LeMay, N., Rodway, G., Tracy, A. & Galer, J. (2005). Validación de una herramienta de evaluación del clima del grupo de trabajo para mejorar el desempeño de las organizaciones de salud pública [Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health

organizations]. *Human Resources for Health*, 3(10), 1-8. Recuperado de: <https://bit.ly/2PJQ8cr>

Ramos, D. (2012). *“El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”*. (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Cundinamarca, Colombia.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: AlfaOmega

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de: <https://bit.ly/2c4zHIE>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económicas administrativas*, 1(27), 78-82. Recuperado de: <https://bit.ly/2xlHUCK>

Santana, P. & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. *Revista Dialnet XX Congreso anual de AEDEM*, 1(1), 1-19. Recuperado de: <https://bit.ly/1MNw06j>

Segredo, A., & Pérez, L. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista INFODIR*, 1(4), 2-7. Recuperado de: <https://bit.ly/2yn8XeT>

Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 41-50. Recuperado de: <https://bit.ly/2q2lkID>

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida*. Web oficial de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ak6vHe>

Ucrós, M. & Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 1(1), 179-190. Recuperado de: <https://bit.ly/2EbKtcS>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Revista Diversitas – Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349. Recuperado de: <https://bit.ly/2NQJ3VJ>

## ANEXOS

### Anexo A



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

## ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

### HOJA DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como parte de **“Dimensiones del Clima Laboral en una Empresa de Fabricación de Trofeos”**, proyecto de titulación que está realizando la señorita Katty Janeth Llaulli Tapia, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional y está siendo guiado por el Magister Gonzalo Pazmay, docente de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato, solicitamos su colaboración en dicho Proyecto.

El objetivo de la investigación es analizar las dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de trofeos, con el fin de detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para establecer recomendaciones de mejora dentro de la organización. Por esta razón, se espera contar con el apoyo voluntario y sin recompensa material de los distintos trabajadores que han formado parte de estos procesos.

El presente estudio consta de la ejecución de una encuesta que incluye diversas preguntas respecto al clima organizacional. Se estima que el tiempo que se requiere no exigirá más de 5 minutos.

Es pertinente señalar que toda la información que se consiga será utilizada únicamente para la obtención de los objetivos del proyecto de desarrollo, garantizando la absoluta confidencialidad de los datos de los participantes en el estudio. Este estudio es de carácter anónimo y no se preguntará por nombres de los participantes.

Por este motivo, se informa que:

- Los cuestionarios que contengan las respuestas se almacenarán en un fichero de datos identificados con códigos alfa-numéricos, sin conocer la identidad de las personas encuestadas. Dicho fichero quedará bajo la custodia y responsabilidad del investigador del estudio.
- Por lo tanto, ninguna información recabada será facilitada a personas u organizaciones externas, que no formen parte del equipo de investigación.

Cabe mencionar que la participación es voluntaria, por lo que si él o la participante se siente incómodo/a durante el transcurso del cuestionario, es libre en abandonar su participación si así lo considera. El equipo investigativo responsable, habida cuenta sus conocimientos y experiencias en este tipo de estudios, consideran que su participación no genera perjuicio alguno para usted. Por el contrario, su aporte contribuirá a la mejora del clima laboral en la organización.

No dude en realizar las preguntas necesarias que considere oportunas. Si lo prefiere, puede contactarse por correo electrónico con el director de la investigación Gonzalo Pazmay (spazmay@pucesa.edu.ec), o con la responsable de la investigación Katty Llaulli (katty.j.laulli.t@pucesa.edu.ec). Si está Ud. de acuerdo, conserve ésta hoja, en caso de querer contactar con los responsables del Proyecto. Por favor, complete y firme a continuación la página siguiente.

Gracias por su colaboración.

**Anexo B****ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL****Consentimiento informado de/la participante**

Yo \_\_\_\_\_,  
con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_, me he notificado  
que he sido debidamente informado/a de las condiciones de participación en el  
desarrollo del **“Dimensiones del clima laboral en una empresa de fabricación de  
trofeos”**, que forma parte del trabajo de titulación en Psicología Organizacional de la  
estudiante Katty Janeth Llaulli Tapia, dirigida por el docente Gonzalo Pazmay; acepto  
proceder con el cuestionario y a su vez autorizo a que dicha información sea procesada  
de acuerdo a los objetivos trazados para la investigación, de los cuales he sido  
previamente informado/a.

Firmado en \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del  
2018.

---

Firma

## Anexo C



**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA  
DE FABRICACIÓN DE TROFEOS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato se encuentra trabajando en un proyecto de investigación para realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa de fabricación de trofeos "MUNDO DEL TROFEO" en la provincia de Cotopaxi - Latacunga.

Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente diez minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Nivel de instrucción: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Universitaria \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuestas, elija sólo una que indique lo que usted piensa.

No	PREGUNTAS	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
1	¿Realiza su tarea con agrado?				
2	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
3	¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				
4	¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
5	¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				

6	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
8	¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9	¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
10	¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
11	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				
12	¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
13	¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				
14	¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
15	¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
16	¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
17	¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
18	¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19	¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
21	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
22	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
23	¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
24	¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				
25	¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				
26	¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
27	¿Le causa estrés su trabajo?				

**GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN**