



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA
COMUNIDAD DE ZULETA DEL CANTÓN IBARRA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTOR: BOLAÑOS DELGADO ALEX DAVID

ASESOR: MGS. PABÓN ARÉVALO HORACIO LEONEL

IBARRA, AGOSTO - 2023

Ibarra, 4 de agosto del 2023

Mgs. Pabón Arévalo Horacio Leonel

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f:)



Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

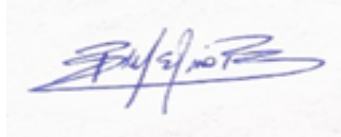
C.C.: 100128867-7.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo
C.C.: 100128867-7

(f): 

Mgs. Byron Fernando Merino Enriquez
C.C.: 1001465051

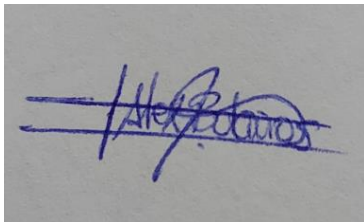
(f): 

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo
C.C.: 1001709045

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Alex David Bolaños Delgado, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 4 de agosto del 2023



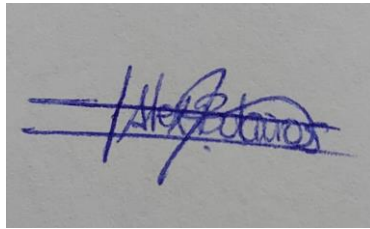
f):

Alex David Bolaños Delgado

C.C.: 1004549323

AUTORÍA

Yo, Alex David Bolaños Delgado, portador de la cédula de ciudadanía N°1004549323, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Alex David Bolaños Delgado

C.C.: 1004549323

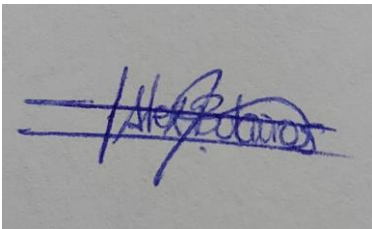
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Alex David Bolaños Delgado, con CC: 1004549323, autor del trabajo de grado intitulado: “MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA COMUNIDAD DE ZULETA DEL CANTÓN IBARRA”, previo a la obtención del título profesional de “Licenciatura en Administración de Empresas”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT 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 de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 4, agosto del 2023



(f.).....
Alex David Bolaños Delgado

C.C. 1004549323

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres primeramente por permitirme gozar de la vida, pues han sido unas personas maravillosas conmigo porque siempre han estado pendiente de mí desde muy pequeño, se han esforzado y superado para poder formarme para la vida en tan prestigiosa universidad. Son mi motor y mi inspiración más grande en esta vida, gracias a ustedes soy la persona que soy y por ello he llegado hasta tan grandes instancias. Espero algún día poder recompensarles todo lo que han hecho por mí y que se sientan orgullosos por cumplir tan grande objetivo.

A mi hermana, mi más grande tesoro, mi fiel acompañante, quien ha sido una persona incondicional, que a pesar de los buenos y malos momentos ha estado siempre presente. Aprecio todo su cariño sincero que me ha sabido expresar durante todos estos años, pues mi más grande anhelo es que ella triunfe y me acompañe por muchos años más en las metas que logre conseguir.

A mis abuelos paternos, Nancy y Vicente que desde muy pequeño me han criado como a un hijo más, y que gracias a sus valores y consejos he sobresalido en la vida, pues ellos han sido también mi apoyo en todo momento estando siempre pendiente de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme unos padres irremplazables, además de poder desarrollar mi trayectoria estudiantil, brindándome sabiduría y salud que es lo más importante y fundamental hoy en día, sin ello no hubiera podido llegar a conseguir tan grande logro.

A mis padres David y Betty, al igual que mi hermana Kamila, por darme ese amor incondicional de familia que me ha llevado a triunfar en la vida, pues su apoyo ha sido fundamental en todo este trayecto educativo, espero algún día poder devolver todo ese sacrificio que han hecho por mí, pues mi anhelo es que puedan sentirse orgullosos de la persona que soy.

Quiero agradecer a mi tío Andrés a quién considero como un padre ejemplar para mí, pues me ha hecho saber que siempre puedo contar con su apoyo incondicional, por lo que debo mencionar que gracias a su ayuda y gestión he podido realizar todo este proceso de estudio, el cual me ha permitido llegar a cerrar una etapa más en mi vida.

Agradezco a mi novia Estefanía que ha sido una persona incondicional, la cual me brinda su apoyo y sus consejos para mejorar como persona. Para mí ha sido un privilegio compartir toda esta etapa universitaria a lado de una persona extraordinaria e inteligente.

A mi asesor Ing. Horacio Pabón Arévalo, por haberme acompañado y guiado durante todo este lapso de tiempo para poder llevar a cabo este trabajo de grado de la mejor manera, pues sin tan valiosa ayuda a través de sus conocimientos no hubiese sido posible la presentación de dicho estudio.

Un agradecimiento especial a todos los docentes, por su colaboración y su gran labor al momento de impartir sus conocimientos, por aplicar nuevas metodologías interactivas que mejoran nuestra formación académica profesional, pues siento que estoy preparado para afrontar nuevos retos en el ámbito profesional.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	v
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	x
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
1. Estado del arte	1
1.1. Introducción	1
1.2. Marco Teórico	5
1.2.1. El concepto de clima organizacional (orígenes y definición).....	5
1.2.2. Definiciones de clima organizacional	7
1.2.3. Características del clima organizacional	10
1.2.4. Dimensiones del clima organizacional	11
1.2.5. Metodología	12
2. Materiales y métodos	13
2.1. Proceso de investigación	13
2.2. Método de investigación.....	15
2.3. Población y procedimiento muestral.....	15
2.4. Instrumentos de recolección de datos	15
2.5. Caracterización de la investigación	18
2.6. Procedimiento	19
2.7. Análisis de datos/ Resultados	20
3. Resultados y discusión	21
3.1. Resultados de la investigación.....	21
3.2. Discusión.....	36
4. Conclusiones	37
5. Recomendaciones.....	39
6. Propuesta de estrategias para mejora del clima laboral.....	40

Referencias	43
Anexos	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Administración y su relación con el clima organizacional.....	5
Tabla 2 Dimensiones del clima organizacional	11
Tabla 3 Indicadores de la Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	16
Tabla 4 Respuesta de la escala	17
Tabla 5 Dimensiones clima laboral	21
Tabla 6 Dimensión-Relaciones interpersonales.....	22
Tabla 7 Dimensión-Estilo de dirección	24
Tabla 8 Dimensión-Sentido de pertenencia	25
Tabla 9 Dimensión-Retrribución	26
Tabla 10 Dimensión-Disponibilidad de recursos.....	28
Tabla 11 Dimensión-Estabilidad	29
Tabla 12 Dimensión-Claridad y coherencia en la dirección	31
Tabla 13 Dimensión-Valores colectivos.....	32
Tabla 14 Dimensiones- Factores para el estudio del clima laboral	34
Tabla 15 Estrategias de mejora clima laboral	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso de investigación	14
Figura 2 Caracterización de la investigación.....	19

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El documento aborda el estudio del clima laboral en la empresa Zulac, ubicada la comunidad de Zuleta, del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. Este estudio sigue una metodología de investigación cuantitativa, de alcance descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal. El análisis se aborda a partir de la aplicación del cuestionario tipo Likert de EDCO – Escala de Clima Organizacional - que contiene ocho dimensiones y cinco factores por cada dimensión, suministrado a la totalidad de colaboradores (17 empleados) de la empresa. Dicho análisis, se realiza con cálculos del promedio y desviación estándar de cada dimensión y de cada factor. Se encontró que 20 factores distribuidos en las dimensiones están por debajo de esas medidas estadísticas, lo que lleva a concluir que se debe intervenir los mismos para una mejora del clima laboral de la empresa objeto de estudio.

Palabras clave: Clima laboral, dimensiones, factores, colaboradores, promedio y desviación estándar.

ABSTRACT

The document addresses the study of the work environment in the company Zulac, located in the community of Zuleta, in the canton of Ibarra, province of Imbabura. This study follows a quantitative research methodology, descriptive in scope, non-experimental and cross-sectional design. The analysis is based on the application of the EDCO Likert-type questionnaire - Organizational Climate Scale - which contains eight dimensions and five factors for each dimension, administered to all the employees of the company (total of 17 employees). This analysis is carried out with calculations of the average and standard deviation of each dimension and each factor. It was found that 20 factors distributed in the dimensions are below these statistical measures, which leads to the conclusion that they should be intervened to improve the work environment of the company under study.

Keywords: Work climate, dimensions, factors, employees, average and standard deviation.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un conjunto de elementos y aspectos que se llevan a cabo que permite identificar la percepción, conducta y actitudes de los colaboradores dentro de una organización, el cual debe ser analizado y medido de acuerdo a ciertos instrumentos o métodos adecuados para que se puedan establecer cambios con la finalidad de una mejora continua en la productividad en relación a las actividades que se designen.

El documento aborda el estudio del clima laboral en la empresa Zulac, ubicada la comunidad de Zuleta, del cantón Ibarra, provincia de Imbabura. Este estudio sigue una metodología de investigación cuantitativa, de alcance descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal. Se usó un cuestionario tipo Likert de EDCO que contiene ocho dimensiones y cinco factores por cada dimensión.

El presente trabajo se estructura en seis apartados. El primero muestra una descripción de investigaciones previas o Estado del arte y un marco teórico donde se definen teorías, conceptos, elementos y formas de medición del clima laboral.

El segundo apartado se refiere a la ruta metodológica que siguió la investigación para el logro de los resultados de investigación general y específicos. Se muestra el método de investigación, la población y procedimiento muestral, el instrumento de recolección de datos, la caracterización de la investigación y el procedimiento de realización del estudio, así cómo se analizaron y se presentaron los datos.

Resultados y discusión es otro apartado, donde se presenta con lujo de detalles los resultados y análisis de datos de la investigación y la discusión de dichos resultados.

Como cuarto apartado constan las conclusiones a las que se arribó en el estudio considerando naturalmente los resultados.

Las recomendaciones aparecen como quinto componente de este trabajo, redactadas en función de consideraciones objetivas, reales y fáciles de aplicar.

Por último, se describen las estrategias de mejora del clima laboral, las mismas que están diseñadas sobre la base de aquellos factores que están por debajo del promedio y desviación estándar tal y como se explica en el apartado resultados y discusión.

El objetivo general es medir el clima laboral de la empresa Zulac S.A de la comunidad de Zuleta en el cantón Ibarra, y, los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar las dimensiones y factores del clima organizacional apropiadas para la empresa Zulac S.A.
- Medir dichas dimensiones y factores identificados dentro de la empresa Zulac S.A.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento del clima laboral de la empresa Zulac S.A

1. Estado del arte

1.1. Introducción

El clima laboral es un elemento importante al interior de las instituciones debido a que tiene incidencia en el rendimiento laboral y por supuesto en la productividad de la empresa. Es por este motivo que se han realizado una serie de estudios a nivel nacional e internacional que nos permiten mirar no solo el estado de la empresa en diferentes aspectos del clima organizacional sino también de los planes de mejora necesarios para lograr su óptimo funcionamiento.

Una de las investigaciones más destacadas de carácter nacional es la de Pillagua (2019) quien analiza el clima laboral y su relación con el rendimiento productivo en la empresa Hardepex Cía. Ltda. Hay que aclarar que para la evaluación del clima laboral se pueden utilizar algunos instrumentos y aspectos que dependen del tipo de empresa en donde se aplican. En este caso el autor utilizó un instrumento tipo cuestionario, mediante el cual evalúa aspectos tales como la comunicación, colaboración, liderazgo, carrera profesional, satisfacción y condiciones físicas. Como resultado se observó que los problemas de liderazgo al interior de la empresa a los que se incluyen la falta de ambientes de trabajo adecuados, afectan el clima y el rendimiento laboral por lo que debe implementarse un plan de mejoras en este aspecto.

En el caso de estudio realizado por Vasco y González (2021) en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, el modelo de medición es diferente al indicado anteriormente. Así se aplica el modelo de Litwin y Stringer (1968), el cual es un modelo psicosocial de medición del clima organizacional. Analizando, mediante una encuesta (escala Likert) aspectos como la estructura, liderazgo, toma de decisiones; se evalúa el clima que mide la forma cómo es percibida la organización de manera que se pueda retroalimentar a la dirección y este aplique los planes requeridos para fortalecer el clima de la organización. El objetivo de esta investigación no fue únicamente la medición del C.O. sino el de proponer un plan de mejoras que tenga una influencia positiva en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El mismo modelo utilizado por los autores anteriores lo utilizan en México, Acosta y Venegas (2010) para medir el clima organizacional en una industria cervecera. Esto nos permite comprender que hay modelos de medición que pese al paso del tiempo permanecen vigentes y son muy útiles para medir el clima de la organización. Como indican los autores, a través de esta metodología se pudo:

identificar el clima de los trabajadores a partir de un enfoque integrado, es decir, la percepción de los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, del estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización (Litwin y Stringer, 1968 en Acosta y Venegas, 2020, p. 172).

Retomando las investigaciones realizadas en Ecuador, encontramos la de Santamaría (2020), quien propone que la administración de las organizaciones no debe enfocarse en factores de productividad, sino que debe partir del aspecto humano de la empresa. Considera que solo de esta manera se pueden llegar a cumplir los objetivos de eficiencia y rentabilidad planteados desde la dirección, pues el clima laboral incide positiva o negativamente en el desempeño de los trabajadores. La metodología utilizada por el autor fue mixta pues no solo se realizaron análisis estadísticos de los datos (SPSS v25) sino también se examinaron aspectos relacionados al “contexto natural” de los trabajadores y la empresa. El autor recomienda desarrollar un sistema de arquitectura organizacional acorde al direccionamiento estratégico de la empresa, así como establecer un sistema de comunicación interna estructurada el mismo que sirva de canal efectivo entre los trabajadores y los directivos.

Respecto al clima organizacional de las empresas lácteas tenemos el estudio de Calvache en el año 2014, quien analiza el clima organizacional en una empresa de productos lácteos en la ciudad de Salcedo. La autora parte del hecho que, en un mundo globalizado e interrelacionado, las empresas deben eliminar estrategias obsoletas y establecer sistemas de gestión del personal que les permitan ser eficientes, incrementar el grado de satisfacción del personal y así también la productividad empresarial. La metodología utilizada es una metodología mixta con

preponderancia al análisis cualitativo de los datos. No se establecen conclusiones claras, pero realiza una propuesta de un Plan de Incentivos cuyo objetivo es mejorar el clima de la organización y por ende la satisfacción del personal de la empresa láctea Paraíso tomada como objeto de estudio para este caso.

En el campo internacional encontramos investigaciones similares a las expuestas anteriormente entre las que podemos destacar la de Gonzáles y otros (2018) en Colombia. En este caso los autores analizan el desarrollo empresarial de 18 empresas representativas de la provincia de Sugamuxi, dando énfasis al clima organizacional como factor preponderante de este desarrollo. Se parte desde las teorías del “espíritu empresarial” para analizar la cultura, el clima y el liderazgo de la empresa. Estos objetivos muy amplios y ambiciosos requirieron del uso de una metodología igual de compleja. Para realizar el estudio los autores utilizaron 4 tipos de formularios tipo test. Concluyen indicando que el espíritu empresarial de la provincia de Sugamuxi se encuentra atravesado por el celo empresarial, el cual deriva en egoísmo, lo cual hace que predomine el individualismo. Este factor afecta la cultura y el clima de las organizaciones y en corto plazo puede afectar gravemente la productividad de las empresas del sector.

En lo internacional, entre las investigaciones más recientes tenemos la de Araya y Medina (2020), quienes hacen una investigación del clima organizacional en el sector salud. Consideran importante realizar la misma puesto que se ha notado la aparición de aspectos adversos como ausentismo, rotación, disfunciones y otros que afectan el normal desenvolvimiento de este sector. La metodología utilizada fue analítica, correlacional de corte transversal. Como resultados los autores encuentran un grado de satisfacción medio por lo cual se recomienda establecer estrategias para mejorar los niveles de valoración en los dos centros de salud estudiados.

Otro estudio de carácter internacional, es el de Patiño y otros (2021), estos autores al igual que los referenciados anteriormente también resaltan la importancia que tiene el clima organizacional en el desarrollo de la empresa. Esta investigación se centra no solamente en

evaluar el clima organizacional sino también en evaluar la gestión del clima organizacional que se ha llevado hasta ese momento. Partiendo de un marco conceptual que define los conceptos más importantes del estudio, realizan un análisis cuantitativo del clima organizacional. El instrumento consistió en un cuestionario tipo Likert basado en los pilares propuestos por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para su análisis en instituciones de salud. Como conclusiones y propuestas los investigadores indican que es necesario fortalecer el liderazgo de la organización, invertir en tecnología para agilizar los procesos y establecer estrategias que permitan al personal lograr un equilibrio entre lo personal y lo laboral.

En el campo internacional es donde más estudios se han hecho sobre el clima organizacional en el sector lácteo, esto llama la atención debido a la importancia que tiene este sector en el Ecuador sobre todo en provincias como Cotopaxi, Pichincha y Carchi, pero ha sido prácticamente ignorado en los estudios sobre el tema investigado.

Destaca la investigación realizada en Perú por De la Cruz (2019), quien, indica que estudios de este tipo no se realizan en el sector lácteo y por ende no es posible acceder a este tipo de información. La investigación es descriptiva y su diseño no experimental. La metodología utilizada es similar a la de estudios referenciados anteriormente, así se utiliza un instrumento tipo Likert, el mismo que debe ser llenado por los operarios de la empresa láctea en un espacio no mayor a 30 minutos. El instrumento fue sometido a validación por 3 expertos en la temática. Este cuestionario fue apoyado con entrevistas estructuradas que permitan develar información importante. Como conclusiones, el autor indica que no se visualizan mayores inconvenientes en el clima organizacional de la empresa láctea estudiada, pues, los distintos aspectos tienen una valoración favorable. Sin embargo, es necesario mejorar el plan de motivación y recompensas de manera que esto contribuya a fortalecer el clima organizacional.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. El concepto de clima organizacional (orígenes y definición)

Para Arano (2016) cuando se habla de la Administración de las Empresas vienen a la mente una serie de conceptos e ideas cuyo objetivo es la gestión eficiente de los recursos humanos y económicos de las empresas.

En la tabla siguiente se muestra las aportaciones de las escuelas de pensamientos de la administración y sus autores.

Tabla 1

Administración y su relación con el clima organizacional

Escuela	Personales principales	Aportaciones
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios Administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL

Nota. (Arano, 2016, p. 13)

Así desde la Revolución Industrial y más fuertemente desde el siglo XIX en que, autores como Frederick Taylor proponen sistemas de gestión eficiente de las empresas, comienzan a aparecer diferentes teorías y escuelas de pensamiento cuyo objetivo es dar respuesta a interrogantes relacionadas a las formas en las cuales se puede gestionar eficientemente las empresas, cómo se puede superar los retos de un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo y sobre todo cómo lograr que los empleados se sientan motivados para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por tanto aportar al crecimiento de la organización.

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas (Arano, 2029, p. 10).

En 1930 surge la Escuela de las Relaciones Humanas lideradas por Elton Mayo (en Bermeo, 2016, p. 57) quien luego de años en los cuales se buscaba adaptar al trabajador al tipo de trabajo propone exactamente lo contrario, es decir adaptar el trabajo a los trabajadores. Su propuesta rompe con la deshumanización de los trabajadores y propone que las industrias deben tratar al trabajador con respeto pues esto influirá positivamente en el rendimiento de los mismos. Así el investigador logra probar a través de experimentos controlados que el estado de ánimo de los trabajadores influye en su rendimiento laboral.

Otra escuela de relevancia para el estudio del clima organizacional fue la estructuralista liderada por Max Weber. Como se conoce el estructuralismo parte de los planteamientos de Bertalanffy, quien para los años 60 proponía que en los sistemas (llámese sociedad o empresa para este caso) sus partes no pueden separarse de manera separada sino como un todo, pues sus partes eran interdependientes entre sí. La propuesta de Weber (citado por Ortiz 2012) está basada en su análisis de la burocracia y plantea la necesidad de líderes con una buena formación profesional que guíen a sus subalternos, pues solo así podrán ser respetados y por ende podrán cumplirse los objetivos de la organización.

Finalmente, los planteamientos conductistas de Maslow (citado por Guevara 2018) se enfocan en la necesidad del ser humano en satisfacer sus necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización para poder orientar su conducta a otras necesidades superiores.

A partir de los planteamientos dados por lo diferentes autores que se revisaron anteriormente, el concepto de clima organizacional va transformándose durante casi un siglo y se lo liga al de cultura organizacional, llegando a ser utilizados como sinónimos principalmente en los años 70 y 80. Para el siglo XXI la literatura cada vez más creciente referente al clima organizacional sustentaría en las propuestas que hace Lewin (1939) y la relación que plantea entre el comportamiento humano y el ambiente de la organización y la aproximación cognitiva que se le daba al concepto. En esta línea tenemos a Glick en 1985 (citado por Ortega 2016) quien indica que “el individuo asemeja el clima organizacional como un comportamiento ligado a los procesos sociológicos y organizacionales” (p. 3). Junto a estas propuestas teóricas los autores han desarrollado instrumentos de medición que al ser aplicados en las organizaciones permitirán evaluar este aspecto y establecer planes y programas de mejora o mantenimiento de los indicadores.

1.2.2. Definiciones de clima organizacional

Para continuar con la reflexión teórica sobre el clima organizacional se procederá a revisar sus principales definiciones para finalmente plantear la que guiará este estudio.

En los años 60, Forehand y Gilmer (1993) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (p. 20) Esta definición, como se mira, se centra en la organización y la percepción que los empleados tienen de ella lo que moldea el comportamiento de los mismos. Posteriormente Taguiri y Litwin (1968 citado en Arano, 2016) establecen que el clima organizacional es el resultado de “un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación”. Esta

definición se centra en la calidad del ambiente interno de la organización. Difieren estos conceptos de los que se utilizarán en años posteriores en los cuales el enfoque deja de centrarse en la empresa y pasa a centrarse en los empleados.

En los años 70, Walters (en García M, 2009) define el clima organizacional desde una perspectiva centrada en el empleado, así, son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 47). E identifica para ello “cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante” (p. 47).

En esta misma década tenemos la definición dada por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, en Arano, 2026), quienes describen el clima organizacional en relación a los comportamientos y contingencias de los individuos, así es “un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros” (p. 13). En otras palabras, el comportamiento de los empleados está fuertemente interrelacionado a las acciones u omisiones del líder y/o los directivos de la organización.

Para los años 90 Ouchi (1992 en García, 2009), “identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía” (p. 45). El autor rompe entonces con la confusión que se daba hasta los años 80 entre clima y cultura, pero mantiene la interdependencia de los conceptos.

Por su parte Zapata (2000), explica el clima y la cultura como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

En este análisis conceptual no puede faltar la definición de Chiavenato (2000), quien arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Como se observa a través del tiempo, la definición del clima organizacional está mediado por el énfasis que el o los autores dan a la organización, al líder o al empleado. En vista que las tendencias actuales plantean que el clima organizacional debe centrarse en el individuo (empleado) como parte fundamental y preponderante de la empresa, se considera, para la presente investigación) la definición dada por García (2009) quien define el clima organizacional como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48).

Para finalizar este apartado podemos decir que, el clima organizacional es un conjunto de elementos y aspectos que se llevan a cabo que permite identificar la percepción, conducta y actitudes de los colaboradores dentro de una organización, el cual debe ser analizado y medido de acuerdo a ciertos instrumentos o métodos adecuados para que se puedan establecer cambios con la finalidad de una mejora continua en la productividad en relación a las actividades que se designen.

1.2.3. Características del clima organizacional

La importancia del clima organizacional en las empresas deriva del hecho en que puede afectar de manera positiva o negativa los procesos de gestión administrativa. A esto se añade que el clima organizacional de las instituciones tiene características y personalidad propias las mismas que son el resultado de las relaciones personales y laborales que se dan en las organizaciones y su relación con el medio externo. Es por ello que, así como existen diferentes aproximaciones teóricas al concepto de clima organizacional también hay diferentes características a las cuales los autores dan mayor o menor relevancia en sus análisis. Sin embargo, para esta investigación se considera pertinente establecer como características principales las planteadas por Guevara (2018, p. 23)

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo.
- Se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico.

Como vemos, el clima organizacional se convierte en la personalidad de la organización, en ese “algo” que le permite ser lo que es e ir cambiando. De hecho, existen una serie de factores que inciden en el clima organizacional.

1.2.4. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un aspecto de la vida de la organización que tiene algunas dimensiones medibles mediante el uso de diferentes metodologías e instrumentos. Estas dimensiones dependen del aproximamiento teórico que el investigador desee dar a su estudio. Pero no podemos olvidar que estas dimensiones pueden estar establecidas por, reglamentos y otros que rigen las empresas de determinado sector.

En la siguiente tabla se muestran las dimensiones del clima organizacional:

Tabla 2
Dimensiones del clima organizacional

Gavin, 1975	Campbell et al., 1970	Jones y James, 1979
1. Estructura organizacional	1. Autonomía individual	1. Características de trabajo y rol
2. Obstáculo	2. Estructura	2. Característica de liderazgo
3. Recompensa	3. Orientación de la recompensa	3. Característica de grupo de trabajo
4. Espíritu de trabajo	4. Consideración	4. Característica de la Organización
5. Confianza y consideración de Parte de los administradores	5. Calidez	
6. Riesgos y desafíos	6. Apoyo	
Pritchard y Karasick, 1973	Newman, 1977	Steers, 1977
1. Autonomía	1. Estilo de supervisión	1. Estructura organizacional
2. Conflicto contra cooperación	2. Característica de la tarea	2. Refuerzo
3. Relaciones sociales	3. Relación desempeño-recompensa	3. Centralización del poder
4. Estructura organizacional	4. Motivación laboral	4. Posibilidad de cumplimiento
5. Recompensa	5. Equipo y distribución de personas y materiales	5. Formación y desarrollo
6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Entrenamiento	6. Seguridad contra riesgo
7. Niveles de ambición de la empresa	7. Políticas sobre toma de decisiones	7. Apertura contra rigidez
8. Estatus	8. Espacio de trabajo	8. Estatus y moral
9. Flexibilidad e innovación	9. Presión para producir	9. Reconocimiento y retroalimentación
10. Centralización	10. Responsabilidad e importancia del trabajo	10. Competencia
11. Apoyo		11. Flexibilidad organizacional
Likert, 1976	Payne et al., 1971	Lawler et al., 1974
1. Métodos de mando	1. Tipo de organización	1. Competencia, eficacia
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Control	2. Responsabilidad
3. Naturaleza de los procesos de comunicación		3. Nivel práctico concreto
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción		4. Riesgo
5. Toma de decisiones		5. Impulsividad
6. Fijación de los objetivos y de las directrices		
7. Proceso de control		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento		
Litwin y Stringer, 1968	Schneider y Bartlett, 1968	Meyer, 1968
1. Estructura	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Conformidad
2. Responsabilidad	2. Interés por los nuevos empleados	2. Responsabilidad
3. Recompensa	3. Conflicto	3. Normas
4. Riesgo	4. Independencia de los agentes	4. Recompensa
5. Calidez	5. Satisfacción	5. Claridad organizacional
6. Apoyo	6. Estructura organizacional	6. Espíritu de trabajo
7. Normas		
8. Conflicto		
9. Identidad		

Halpin y Croits, 1963	Forehand y Gilmer, 1964	Friedlander y Margulies, 1969
1. Cohesión entre el cuerpo docente	1. Tamaño de la organización	1. Empeño
2. Grado de compromiso del cuerpo docente	2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas
3. Moral de grupo	3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad
4. Apertura de espíritu	4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo
5. Consideración	5. Orientación de fines	5. Actitud
6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección		6. Acento puesto sobre la producción
7. Importancia de la producción		7. Confianza
		8. Consideración

Adaptado de Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity, Chile por M., Bustamante, M., Lapo, M., y M. Grandón, 2016, Revista Gerencia y Políticas de Salud, 15, p. 120,130.

Nota. Bustamante y otros, (2018, p. 15)

1.2.5. Metodología

El clima organizacional se puede medir mediante herramientas e instrumentos orientados a la identificación de los factores internos que influyen en el comportamiento de los empleados. El objetivo de la medición del clima organizacional es primeramente hacer un diagnóstico de la percepción de los miembros de la empresa sobre el clima organizacional y cómo estos están influyendo en el comportamiento de los mismos.

Según García y Bedoya (1997, citado por García, 2018) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- 1.- Observación del comportamiento de los trabajadores.
- 2.- Entrevistas directas a los trabajadores
- 3.- Aplicación de un cuestionario de encuesta tipo Likert.

En Ecuador en el sector público se emplea la encuesta establecida en Norma Técnica del Ministerio de Trabajo del año 2018. Pese a que se considera obligatoria la evaluación del clima organizacional al menos una vez al año, hay instituciones que no lo hacen e incluso el personal de las oficinas de Talento Humano argumenta no conoce la misma. Las dimensiones que son analizadas mediante esta Norma son Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo.

La presente investigación utilizará un cuestionario de tipo Perfil Organizacional de Likert (1969). La herramienta propuesta por este teórico para medir el clima organizacional en las empresas, es el resultado de dos elementos complementarios, el primero cuyo objetivo es identificar el sistema de gestión de la empresa y el segundo que “facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo”. Este instrumento analiza 8 dimensiones así tenemos: por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

A partir de la evaluación de los mismos, se pueden identificar cuatro grupos de sistemas de gestión:

1. autoritarismo explotador.
2. autoritarismo paternalista.
3. consultivo.
4. participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

2. Materiales y métodos

2.1. Proceso de investigación

Al hablar sobre el proceso de investigación, nos estamos refiriendo a un conjunto de pasos, secuencias con un orden sistematizado, que lleva consigo una coherencia lógica de forma ordenada, que permite a la investigación mejorar el panorama y dar una apertura completa conforme se haya estipulado el tema de análisis, además de ampliar el conocimiento, el cual sirve como guía de estudio de acuerdo a las necesidades y acontecimientos que se reflejen en el tiempo dependiendo de su desarrollo, con la finalidad de obtener los resultados esperados.

En la Figura 1, se describe el proceso de investigación que siguió el presente estudio.

Figura 1
Fases del proceso de investigación

Fase 1. Contexto, enfoque y alcance de campo

1. Planteamiento del problema
<p>Situación problemática:</p> <p>Medición del clima laboral de la empresa Zulac S.A. de la comunidad de Zuleta del cantón Ibarra.</p>
2. Fundamentación Teórica
<p>Situación problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones interpersonales <li style="padding-left: 20px;">-Estilo de dirección <li style="padding-left: 20px;">-Sentido de pertenencia <li style="padding-left: 40px;">-Retribución -Disponibilidad de recursos <li style="padding-left: 40px;">-Estabilidad -Claridad y coherencia en la dirección <li style="padding-left: 40px;">-Valores colectivos
3. Caracterización de la investigación
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Enfoque cuantitativo, caracterizado por ser descriptivo</p>

4. Diseño de la investigación
<p>No experimental Transversal o transaccional Población</p> <p>Unidades de medición: Zulac S.A.</p> <p>Unidad de análisis: -Relaciones interpersonales</p> <p>Instrumentos de medición: Cuestionario tipo Likert</p>
5. Elaboración de instrumentos
<p>Uso de cuestionario EDCO</p>

Fase 2. Trabajo de Campo

6. Organización del trabajo de Campo
<p>Aplicación del Cuestionario</p>
7. Recolección de datos y procesamiento
<p>Ingreso de datos en Software SPSS versión 25</p> <p>-Cálculos de media y desviación estándar de dimensiones y factores</p>
8. Análisis, discusión, conclusiones y recomendaciones
<p>Medidas estadísticas señaladas, discusión, conclusiones, recomendaciones.</p> <p>-Diseño de estrategias</p>

Nota. Adaptado de pensamiento y gestión, (N° 35 ISSN 1657-6276, 2013)

2.2. Método de investigación

En un primer momento es una investigación básica, donde se usó el método de análisis con ayuda de la estadística descriptiva, y, en un segundo momento una investigación aplicada, por cuanto se propuso estrategias para mejorar aquellos factores del clima laboral que, según los datos encontrados así lo requieren.

2.3. Población y procedimiento muestral

En esta investigación se utilizó una sola población. La población está conformada por 17 personas entre hombres y mujeres. Dado el número deducido de la población no hace falta calcular tamaño de la muestra.

En cuanto a los criterios de inclusión y exclusión, se trabajará con la población indicada y no se hará un estudio con los clientes de la empresa

2.4. Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó un instrumento, el cuestionario.

Existen varios cuestionarios para medir el clima organizacional, por ejemplo, El OCAI (*Organizational Culture Assessment*), Inventario de Clima Psicológico de Gavin y Howe, el Cuestionario de Clima Organizacional de James y Sells y el Cuestionario Michigan de Evaluación Organizacional de Camman, entre otros. Para fines de este estudio se escogió el Cuestionario Escala de Clima Organizacional (EDCO) 1996 que fue baremado en Colombia, de los autores Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana; catedráticos de la Universidad Konrad Lorenz de Santafé de Bogotá, por ser el más acorde a las empresas ecuatorianas. El propósito de este instrumento es el estudio del

clima organizacional en las empresas, cuyo objetivo es dar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. El cuestionario, dirigido a los colaboradores de las empresas, consta de 40 ítems y tiene ocho indicadores a medir, tal que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3
Indicadores de la Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Indicadores	Descripción	Número de ítems
Relaciones interpersonales	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas	5
Estilo de dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores	5
Sentido de pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas	5
Retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo	5
Disponibilidad de recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo	5

Estabilidad	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo	5
Claridad y coherencia en la dirección	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia	5
Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	5

Nota. Tomado de (Llerena, 2015, p.33)

En la Tabla 4 se muestran las respuestas de la escala que los sujetos pueden dar en función del sentido (positivo - negativo) de la afirmación:

Tabla 4
Respuesta de la escala

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems positivos	5	4	3	2	1
Ítems negativos	1	2	3	4	5

Nota. Referencia anterior

- Los ítems positivos son: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.
- Los ítems negativos son: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

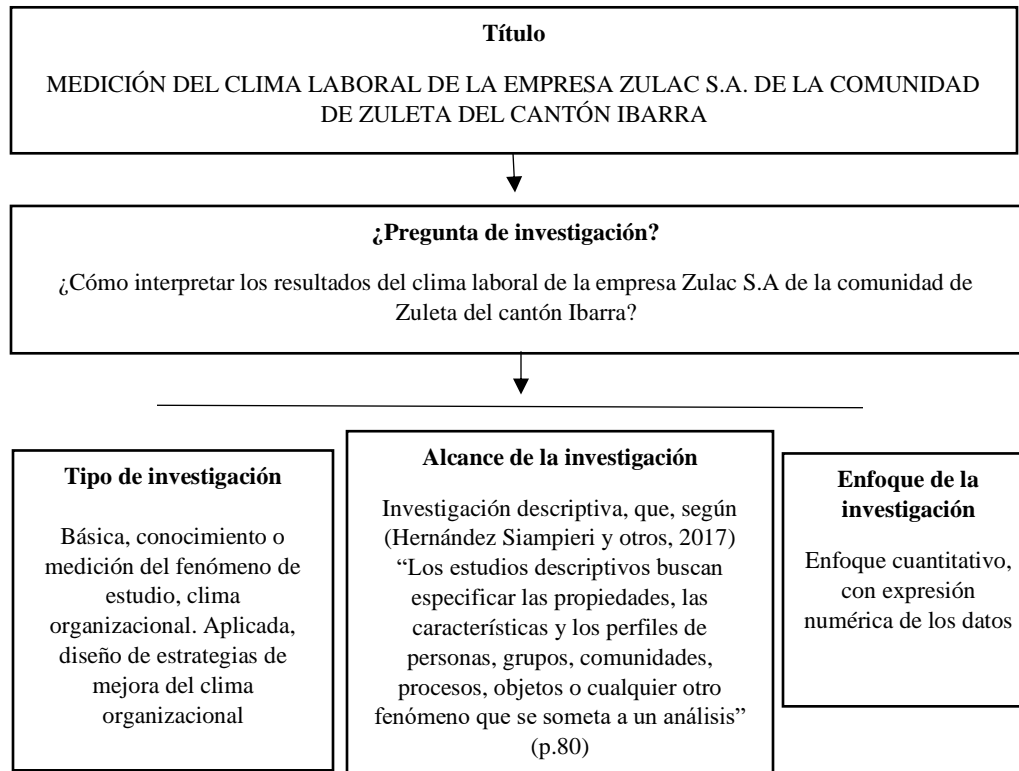
Dichas opciones de respuesta se refieren a 8 variables que son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la Dirección, y valores colectivos. (Anexo 2).

2.5. Caracterización de la investigación

En la Figura 2 se puede observar una caracterización de la investigación llevada a cabo.

Figura 2

Caracterización de la investigación



Nota. Caracterización de la investigación (Adaptado de pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657-6276, 2013), elaboración propia.

2.6. Procedimiento

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

- a. Se desarrolló una reunión con el personal de la empresa, para socializar la idea de la presente investigación.
- b. Se revisó el cuestionario antes indicado, el mismo que coincidió con los requerimientos de la investigación a realizarse en la empresa ZULAC S.A.
- c. El cuestionario se suministró a los colaboradores de la empresa de manera impresa.

- d. Los datos recolectados se organizaron en una matriz de datos en el paquete estadístico SPSS versión 25.
- e. Con esta matriz de datos se procedió al uso de medidas de estadísticas para la interpretación de estos.
- f. Los datos fueron ingresados respetando los estándares éticos en términos de confidencialidad, protección de datos e ingreso de los mismos tal y como se consignaron en el instrumento de medición o recolección.

2.7. Análisis de datos/ Resultados

Una vez los datos ingresados al paquete estadístico SPSS versión 25, se procedió a hacer los cálculos de la media y desviación estándar de las dimensiones y factores del clima organizacional.

Con estas medidas estadísticas, se identificó a aquellos factores de dicho clima que requieren mejora, en decir, los factores que están por debajo de la media y la desviación estándar de su respectiva dimensión, requieren intervención, y, los resultados muestran que ciertos datos se ubican en este escenario, datos que por cierto son válidos, porque cumplen los requisitos de, primero ingresados correctamente y, segundo, cálculos realizados de manera correcta (validación objetiva de datos).

3. Resultados y discusión

3.1. Resultados de la investigación

En este apartado se presentan los resultados de la investigación, en tablas de salida arrojadas por el paquete estadístico en mención. Dichas tablas, que muestran los resultados de las dimensiones y factores (indicadores) medido, son analizadas o interpretadas para efectos de conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima labora de su empresa e identificar aquellos factores que requieren ser intervenidos para su mejora.

- **Dimensiones del clima laboral**

A continuación, se presentan los datos que muestran la media y desviación estándar de cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional.

Tabla 5
Dimensiones clima laboral

Estadísticos descriptivos SPSS			
Dimensiones	N	Media	Desv. Desviación
RelacionesInterP	17	4,35	0,64626
Estilodirecc	17	4,20	0,60828
Sentpertenca	17	3,80	0,73824
Retribución	17	4,42	0,46841
Dispoderecurs	17	4,14	0,60731
Estabilidad	17	4,15	0,36421
Clariycoherendirecc	17	3,99	0,59359
Valorescolec	17	3,54	0,39220
N válido (por lista)	17	32,60	4,41850

Nota. Tablas de salida del SPSS, según datos de encuesta

Como se observa en la Tabla 5, del total de encuestados, se encuentran los datos del promedio como la desviación estándar de las 8 dimensiones mencionadas. Observándose los valores más altos en las dimensiones retribución, relaciones interpersonales y estilos de dirección. La dimensión con menor calificación o mayor deficiencia de acuerdo a los colaboradores de la empresa es valores colectivos con 3,54 y con una variabilidad de 0,39220 (desviación estándar).

Es necesario indicar que, el procedimiento para el cálculo de los datos, se realizó la comparación entre los dos promedios y las dos desviaciones estándar (promedio de cada factor, de los 17 encuestados, para después hacer la comparación con el promedio de los cinco promedios obtenidos - factores que son sumados y divididos para cinco- procedimiento usado para cada dimensión). Por ejemplo, si el primer promedio está por debajo del segundo promedio se considera que está sujeto a mejora (datos numéricos resaltados con negrillas).

- **Dimensión: Relaciones interpersonales**

Los datos siguientes muestran los factores medidos de esta dimensión.

Tabla 6
Dimensión-Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales				
Opiniones en cuenta	Aceptación del grupo	Grupo distante	Incomodidad en el grupo	Valoración de aportes
5	5	3	5	5
5	5	3	5	4
4	5	5	5	5
4	5	5	5	5
3	3	3	2	2
4	5	5	5	5
3	4	3	4	4
4	5	5	5	5

5	5	5	5	5	
4	5	4	5	5	
5	5	4	4	5	
5	5	4	5	5	
3	5	5	4	4	
3	4	3	3	4	
5	4	4	3	3	
5	5	4	5	5	
3	5	5	5	4	
TOTAL	70	80	70	75	75
Promedio	4,12	4,71	4,12	4,41	4,41
Desv. Estand	0,83	0,57	0,83	0,91	0,84

COMPARACIÓN	
Promedio	4,35
Desv. Estand	0,80

Nota. Datos de la encuesta

Como se observa en la Tabla 6, el factor “los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones” (Opiniones en cuenta) arroja un promedio de 4,12, por debajo del promedio 4,35.

Lo propio con el factor “los miembros del grupo son distantes conmigo” (Grupo distante).

- **Dimensión: Estilo de dirección**

Los datos mostrados ponen a consideración los factores inmiscuidos de esta dimensión.

Tabla 7
Dimensión-Estilo de dirección

Estilo de dirección (jefe)					
	Atmosfera de confianza	Mala educación	Apoyo de decisiones	Órdenes arbitrarias	Desconfianza del grupo
	4	5	3	2	4
	5	4	4	3	5
	5	5	5	5	5
	5	5	4	5	5
	4	5	3	5	5
	5	5	4	5	5
	3	4	4	3	3
	5	5	4	5	5
	5	5	5	5	5
	4	5	4	4	5
	5	5	4	1	3
	5	5	5	3	5
	4	5	4	1	5
	4	5	3	2	3
	2	5	5	3	2
	5	5	5	4	4
	4	5	4	3	2
TOTAL	74	83	70	59	71
Promedio	4,35	4,88	4,12	3,47	4,18
Desv. Estand	0,84	0,32	0,68	1,38	1,10

COMPARACIÓN	
Promedio	4,20
Desv. Estand	0,86

Nota. Datos de la encuesta

En la Tabla 7, se puede evidenciar que, el factor “Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo” (Apoyo de decisiones), con un promedio de 4,12, se encuentra por debajo del promedio 4,20.

Sucede lo mismo con el factor “Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias” (Órdenes arbitrarias) arrojando un promedio de 3,47 estando bajo del promedio establecido 4,20.

De igual forma, el factor “El jefe desconfía del grupo de trabajo” (Desconfianza del grupo) con un promedio de 4,18 se encuentra por debajo del promedio 4,20.

- **Dimensión: Sentido de pertenencia**

Los datos expuestos presentan los factores relacionados con esta dimensión.

Tabla 8
Dimensión-Sentido de pertenencia

Sentido de pertenencia				
Comprensión de los beneficios	Beneficios de salud	Asignación salarial	Aspiraciones frustradas	Servicio de salud deficiente
4	3	3	5	2
5	1	5	5	1
5	5	4	5	3
5	5	4	5	3
4	2	3	4	2
5	4	4	4	5
4	2	3	4	3
5	5	4	5	3
5	5	5	5	5
5	3	3	2	3
5	5	4	2	4
5	5	5	4	4
4	2	5	5	4
4	2	2	4	2
2	3	2	4	2
5	1	4	5	1
5	5	4	4	5

TOTAL	77	58	64	72	52
Promedio	4,53	3,41	3,76	4,24	3,06
Desv. Estand	0,78	1,50	0,94	0,94	1,26

COMPARACIÓN	
Promedio	3,80
Desv. Estand	1,08

Nota. Datos de la encuesta

Se puede observar en la Tabla 8, el factor “Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades” (Beneficios de salud) tiene un promedio de 3,41 por debajo del promedio 3,80.

De igual manera el factor “Estoy de acuerdo con mi asignación salarial” (Asignación salarial) con un resultado promedio de 3,76 se encuentra bajo el promedio establecido de 3,80.

Lo propio con el factor, “Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes” (Servicios de salud deficientes) arrojando un promedio de 3,06 por debajo del promedio 3,80.

- **Dimensión: Retribución**

Los datos plasmados presentan los factores que conforman esta dimensión.

Tabla 9
Dimensión-Retribución

Retribución				
Interés a futuro de la empresa	Recomendación de la empresa	Vergüenza de la empresa	Horas extras	Felicidad en otra empresa
5	4	5	5	3
5	5	5	4	5
5	5	5	5	3

5	5	5	3	5	
5	2	5	4	4	
5	4	5	1	5	
5	4	5	4	4	
5	5	5	3	5	
5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	
5	4	5	3	4	
5	5	5	5	5	
4	4	5	4	4	
4	2	4	3	3	
4	4	5	4	3	
5	5	5	5	5	
5	4	5	5	4	
TOTAL	82	72	84	68	71
Promedio	4,82	4,24	4,94	4	4,18
Desv. Estand	0,38	0,94	0,24	1,08	0,78

COMPARACIÓN	
Promedio	4,44
Desv. Estand	0,69

Nota. Datos de la encuesta

De acuerdo con la Tabla 9, se puede decir que el factor “Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo” (Recomendación de la empresa) 4,24, está por debajo del promedio establecido 4,44.

De la misma manera, el factor “Sin remuneración no trabajo horas extras” (Horas extras) con un promedio de 4, se encuentra por debajo del promedio 4,44.

A su vez, el factor “Sería más feliz en otra empresa” (Felicidad en otra empresa) presenta un promedio de 4,18 estando de la misma manera por debajo del promedio 4,44.

- **Dimensión: Disponibilidad de recursos**

Los datos visibles muestran los factores que están dentro de esta dimensión.

Tabla 10
Dimensión-Disponibilidad de recursos

Disponibilidad de recursos					
	Espacio de trabajo adecuado	Ambiente físico de trabajo	Entorno físico de trabajo	Dificultad para obtener información	Deficiente iluminación
	4	5	3	3	3
	5	5	5	4	5
	5	4	4	5	5
	4	4	5	4	5
	4	3	4	4	3
	4	4	4	4	5
	4	4	4	4	3
	4	4	5	4	5
	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	4
	5	4	4	1	2
	5	5	4	4	1
	5	5	4	3	5
	3	3	4	4	3
	3	2	2	4	5
	5	5	5	5	5
	5	4	2	5	5
TOTAL	75	71	69	68	69
Promedio	4,41	4,18	4,06	4	4,06
Desv. Estand	0,69	0,86	0,94	0,97	1,26

COMPARACIÓN	
Promedio	4,14
Desv. Estand	0,94

Nota. Datos de la encuesta

Lo expuesto en la Tabla 10, indica que, el factor “El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo” (Entorno físico de trabajo) tiene un promedio de 4,06 por debajo del promedio 4,14.

De tal manera, el factor “Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo” (Dificultad para obtener información) arrojando un promedio de 4 por debajo del promedio 4,14 establecido.

Sucede lo mismo con el factor “La iluminación del área de trabajo es deficiente” (Deficiente iluminación) ya que el promedio 4,06 está por debajo del promedio 4,14.

- **Dimensión: Estabilidad**

Tabla 11
Dimensión-Estabilidad

Estabilidad				
Despidos al personal	Estabilidad laboral	Contratación de personal	Permanencia en el cargo	Desempeño laboral
3	5	4	2	4
3	5	3	3	5
4	5	2	5	5
5	5	3	5	5
4	5	4	4	4
5	5	3	5	5
4	4	3	3	5
5	5	3	5	5
5	5	2	2	5
5	5	3	5	5
4	5	4	2	5
5	5	4	1	5
4	4	4	5	4

	4	4	3	4	4
	4	5	1	5	5
	5	5	1	4	5
	5	5	4	5	5
TOTAL	74	82	51	65	81
Promedio	4,35	4,82	3,00	3,82	4,76
Desv. Estand	0,68	0,38	0,97	1,34	0,42

COMPARACIÓN	
Promedio	4,15
Desv. Estand	0,76

Nota. Datos de la encuesta

Como se observa en la Tabla 11, el factor “La empresa contrata personal temporal” (Contratación del personal) arroja un promedio de 3,00, por debajo del promedio 4,15.

Lo propio con el factor “La permanencia en el cargo depende de preferencias personales” (Permanencia en el cargo) debido a que su promedio es de 3,82, se encuentra por debajo del promedio 4,15.

- **Dimensión: Claridad y coherencia en la dirección**

Los datos presentan los factores que se encuentran dentro de esta dimensión.

Tabla 12

Dimensión-Claridad y coherencia en la dirección

Claridad y coherencia en la dirección					
	Comprensión de las metas	Conocimiento "como" logro de metas	Relación de tareas con metas	Socialización de logros	Metas poco entendibles
	5	3	4	4	4
	5	4	4	4	3
	5	5	4	4	5
	4	4	5	4	5
	3	3	4	4	3
	5	5	5	1	4
	4	3	4	2	4
	4	4	5	4	5
	5	5	5	5	5
	5	5	5	2	5
	5	4	2	4	4
	5	4	4	3	4
	5	2	2	4	3
	4	3	4	4	4
	4	2	4	2	3
	5	5	5	5	5
	4	2	3	4	4
TOTAL	77	63	69	60	70
Promedio	4,53	3,71	4,06	3,53	4,12
Desv. Estand	0,61	1,07	0,94	1,09	0,76

COMPARACIÓN	
Promedio	3,99
Desv. Estand	0,89

Nota. Datos de la encuesta

La Tabla 12 muestra que, el factor “Conozco bien como la empresa está logrando sus metas” (Conocimiento logro de metas) alcanza un promedio de 3,71, estando por debajo del promedio 3,99.

El siguiente factor, “Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa” (Socialización de logros) presenta un resultado promedio de 3,53, el cual se encuentra por debajo del promedio 3,99.

- **Dimensión: Valores colectivos**

Los datos presentados reflejan los factores que conforman esta dimensión.

Tabla 13
Dimensión-Valores colectivos

Valores colectivos				
Trabajo con dependencias	Respuestas de las dependencias	Fácil información de otras dependencias	Responsabilidad de las dependencias	Resolución de problemas de dependencias
5	5	5	2	1
4	4	4	3	3
5	4	4	1	4
4	4	5	1	5
3	3	2	3	3
4	4	5	1	4
4	4	3	3	4
4	4	5	1	5
5	5	5	1	1
5	4	3	2	3
3	4	2	3	4
5	5	5	1	3
2	3	3	4	4
2	3	4	4	2
3	3	5	5	2
5	5	5	5	3
3	4	5	5	2

TOTAL	66	68	70	45	53
Promedio	3,88	4	4,12	2,65	3,12
Desv. Estand	1,02	0,69	1,08	1,49	1,18

COMPARACIÓN	
Promedio	3,55
Desv. Estand	1,09

Nota. Datos de la encuesta

Se observa en la Tabla 13, que el factor “Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras” (Responsabilidad de dependencias) presenta un promedio de 2,65 estando por debajo del promedio 3,55.

A su vez, el factor “Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras” (Resolución de problemas de dependencias) arrojan un resultado promedio de 3,12, por ende, se encuentra por debajo del promedio 3,55.

Tabla 14

Dimensiones- Factores para el estudio del clima laboral

RESULTADOS NEGATIVOS		RESULTADOS POSITIVOS	
Área de mejora -Intervenir si está por debajo de: Promedio y desviación estándar		Fortaleza -no intervenir si está por encima de: Promedio y desviación estándar	
DIMENSIÓN	FACTOR	DIMENSIÓN	FACTOR
Relaciones Interpersonales	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	Relaciones Interpersonales	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.
	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.		Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
	Los miembros del grupo son distantes conmigo.		Los miembros del grupo son distantes conmigo.
	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.		Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.
	El grupo de trabajo valora mis aportes.		El grupo de trabajo valora mis aportes.
Estilo de dirección	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	Estilo de dirección	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.
	El jefe es mal educado.		El jefe es mal educado.
	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.		Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.
	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.		Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.
	El jefe desconfía del grupo de trabajo.		El jefe desconfía del grupo de trabajo.
Sentido de pertenencia	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	Sentido de pertenencia	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.
	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.		Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.
	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.		Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.
	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.		Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.
	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.		Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.
Retribución	Realmente me interesa el futuro de la empresa.	Retribución	Realmente me interesa el futuro de la empresa.
	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.		Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.
	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.		Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.
	Sin remuneración no trabajo horas extras.		Sin remuneración no trabajo horas extras.
	Sería más feliz en otra empresa.		Sería más feliz en otra empresa.
Disponibilidad de recursos	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	Disponibilidad de recursos	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.		El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.
	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.		El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.
	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.		Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
	La iluminación del área de trabajo es deficiente.		La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Estabilidad	<p>La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.</p> <p>La empresa brinda estabilidad laboral.</p> <p>La empresa contrata personal temporal.</p> <p>La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.</p> <p>De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.</p>	Estabilidad	<p>La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.</p> <p>La empresa brinda estabilidad laboral.</p> <p>La empresa contrata personal temporal.</p> <p>La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.</p> <p>De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.</p>
Claridad y coherencia en la dirección	<p>Entiendo de manera clara las metas de la empresa.</p> <p>Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.</p> <p>Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.</p> <p>Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.</p> <p>Las metas de la empresa son poco entendibles.</p>	Claridad y coherencia en la dirección	<p>Entiendo de manera clara las metas de la empresa.</p> <p>Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.</p> <p>Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.</p> <p>Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.</p> <p>Las metas de la empresa son poco entendibles.</p>
Valores colectivos	<p>El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.</p> <p>Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.</p> <p>Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.</p> <p>Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.</p> <p>Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.</p>	Valores colectivos	<p>El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.</p> <p>Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.</p> <p>Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.</p> <p>Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.</p> <p>Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.</p>

Nota. Datos de la encuesta

En la Tabla 14, se presentan las dimensiones con sus respectivos factores, tomando a consideración los resultados finales, donde se encuentran divididas en dos secciones; Área de mejora y Área de fortaleza.

El Área de mejora se encuentran las dimensiones y factores, donde se deben hacer un análisis en dichos factores subrayados de color rosado, con la finalidad de proponer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral en la empresa de lácteos Zulac S.A.

Por consiguiente, en el Área de fortalezas se evidencian las dimensiones y factores que no necesitan modificación alguna (subrayado de color celeste), debido a que los resultados arrojados son positivos y no están sujetos a cambios de mejora.

3.2 Discusión

Los antecedentes mostrados en este trabajo, hacen referencia a ciertas percepciones de factores del clima laboral no favorables, lo que coincide con los datos de esta investigación. No obstante, investigaciones en este sector de negocios (lácteos) como las indicadas en el apartado correspondiente (Estado del arte) muestran más bien una percepción favorable respecto del clima organizacional, pero indican que es necesario mejorar el plan de motivación y recompensas con la finalidad de fortalecer el ambiente de trabajo, aspecto que tienen relación con los datos del presente estudio.

En el ámbito internacional se encontró varios estudios sobre el tema en el sector lácteo exclusivamente, no así en el Ecuador, por ejemplo, hay empresas lácteas importantes en Cotopaxi, Pichicha y Carchi en las que el clima laboral no ha sido estudiado.

La empresa objeto de estudio que se ubica en Imbabura, y, que tiene un volumen de producción que satisface la demanda de sus clientes, abrió las puertas para la presente investigación que se realizó por primera vez, considerando la importancia de este tema en la administración general.

Cabe indicar que hay otras empresas locales con el mismo giro de negocio, pero no se encontró publicaciones sobre investigaciones del clima laboral.

Es importante recalcar que este trabajo de investigación mantiene una total validez debido a que la data fue extraída con un instrumento ya aplicado en otras organizaciones sobre todo colombianas y con resultados exitosos en cuanto a las características propias del diseño de dicho instrumento que se probaron una vez aplicado, y, que por su propia naturaleza y según estudiosos del tema este instrumento es el que mejor se adapta a las empresas ecuatorianas, de allí su uso en esta investigación con resultados válidos.

La investigación fue cuantitativa, cuestionario tipo Likert, con nivel de medición ordinal cuyos resultados pueden servir de referencia a otras organizaciones del mismo tipo.

Por último, otros estudios en esta empresa podrían abarcar otras variables como:

- Monto de la remuneración
- Nivel de competitividad
- Nivel de satisfacción de los clientes externos, sobre sus productos y su servicio
- Expectativas de elementos externos (comunidad, accionistas, instituciones financieras)

VARIABLES QUE SE RELACIONAN DE ALGUNA MANERA CON EL CLIMA LABORAL.

4. Conclusiones

- La implementación de estrategias para la mejora del clima laboral en la empresa de lácteos Zulac S.A permitiría tener un mejor ambiente de trabajo que, a su vez generaría espacios para un mejor nivel de productividad, buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa y, sobre todo, un buen ambiente de trabajo facilita el logro de habilidades profesionales y blandas en el personal.

- Se evidencia que hay una apreciación desfavorable en cuanto a las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo, ya que no existe un fuerte compromiso de compañerismo, debido a que se presentan ciertos distanciamientos al momento de laborar, por lo cual no se consideran las opiniones expuestas por los miembros que conforman la organización.
- El estilo de dirección del administrador de la empresa registra valores bajos en la escala, en los factores (1) apoyo a las decisiones del personal, (2) órdenes impartidas por el jefe de manera arbitraria y (3) el jefe desconfía del grupo de trabajo. Lo propio ocurre con la dimensión sentido de pertenencia donde tres de los cinco factores tienen valores bajos.
- Los colaboradores que conforman la organización no tienen un enfoque de compromiso con la empresa, debido a que no se sienten conformes en la mayoría de los casos con su retribución salarial, además de que los espacios de trabajo no son los adecuados, por lo que se dificultan sus actividades laborales.
- No existe una evaluación de desempeño a los colaboradores, la permanencia en los puestos de trabajo está ligado a preferencias personales. No hay una claridad en cuanto a la comunicación de los logros que ha desarrollado la organización por parte de los directivos hacia el personal.
- Las unidades organizacionales de la empresa no asumen su responsabilidad cuando las cosas salen mal, culpan a otras, no resuelven sus problemas o no presentan alternativas de solución.

5. Recomendaciones

Es importante considerar las estrategias planteadas en el presente estudio de trabajo, ya que, al aplicarlas, se podrá evidenciar cambios de mejora en el ambiente de trabajo, lo cual permitirá de cierta manera mejorar ciertos factores que no se han considerado dentro de la organización.

Mantener mediciones de clima laboral cada cierto tiempo (uno o dos años) con base a lo que la empresa crea conveniente, por lo general se recomienda hacerlo cada dos años, para que de esta manera se pueda identificar nuevos factores que puedan causar ciertos efectos negativos al personal como también a la organización.

Considerar una reestructuración del organigrama estructural vertical a uno de tipo plano u horizontal, con la finalidad de que la comunicación sea mucho más fluida, lo cual dará como resultado una descentralización, con la finalidad de que se brinde mayor confianza al personal y se mejore la toma de decisiones.

Dicho trabajo presentado es importante como base y guía en cuanto a apartados que tengan relación con el seguimiento y medición de clima laboral en las empresas ya que se puede brindar un aporte de enriquecimiento sobre ciertos aspectos que muchas veces son fundamentales y necesarios, con la finalidad de presentar resultados que tengan validez al momento de su entrega.

Para los estudiosos de las ciencias administrativas y del comportamiento organizacional, es necesario que revisen la presente investigación, de modo que puedan aportar para enriquecer el campo de estudio del clima organizacional.

6. Propuesta de estrategias para mejora del clima laboral

En función de los datos presentados en el apartado de resultados y como se muestra en la Tabla 14 (Dimensiones- factores para el estudio del clima laboral), se puede evidenciar que, dentro del total de las 8 dimensiones, existen 20 factores que se encuentran por debajo de la media y desviación estándar (medidas estadísticas utilizadas en el apartado Resultados para medir la percepción del clima laboral), por lo que, se presenta una serie de estrategias de mejora para fortalecer el clima laboral de la empresa de lácteos Zulac S.A.

Tabla 15
Estrategias de mejora clima laboral

Factor	Estrategia	Responsables
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	Fomentar espacios con presencia de todo el personal para que las opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta	Gerente general Jefe administrativo Colaboradores
Los miembros del grupo son distantes conmigo	Propiciar actividades en espacios de convivencias asociativas formales e informales de carácter interactivo para eliminar las brechas de distanciamientos	Gerente general Jefe administrativo Colaboradores
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	Considerar opiniones y decisiones razonables de los colaboradores	Gerente general Jefe administrativo
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	Impartir órdenes apegadas a la ética, principios administrativos, normas internas y prácticas sanas	Gerente general Jefe administrativo
El jefe desconfía del grupo de trabajo	Brindar apoyo y confianza de parte de la gerencia a los grupos o equipos de trabajo	Jefe administrativo Jefes operativos

Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	Establecer alianzas con centros de salud privados para que el personal que conforma la organización pueda contar con ciertos beneficios ante cualquier situación de emergencia	Gerente general
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	Diseñar políticas salariales que premien el buen desempeño, el rendimiento y la productividad de los colaboradores	Gerente general
Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	Establecer alianzas estratégicas con centros de salud privados para atender casos de emergencia de salud, no significa dejar a un lado los servicios de salud públicos (Centro de salud de Zuleta – Público)	Gerente general Jefe administrativo
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	Mejorar el clima laboral con sus factores aquí considerados	Jefe administrativo Colaboradores
Sin remuneración no trabajo horas extras.	Pagar por ley las horas extras o a su vez compensar estas con tiempo de trabajo previo acuerdo con el colaborador	Jefe administrativo Colaboradores
Sería más feliz en otra empresa.	Crear ambientes de trabajo donde sea posible el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa. Planes de carrera	Gerente general
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	Readecuar las áreas de trabajo de acuerdo a las necesidades de los trabajadores	Jefe administrativo Jefes operativos

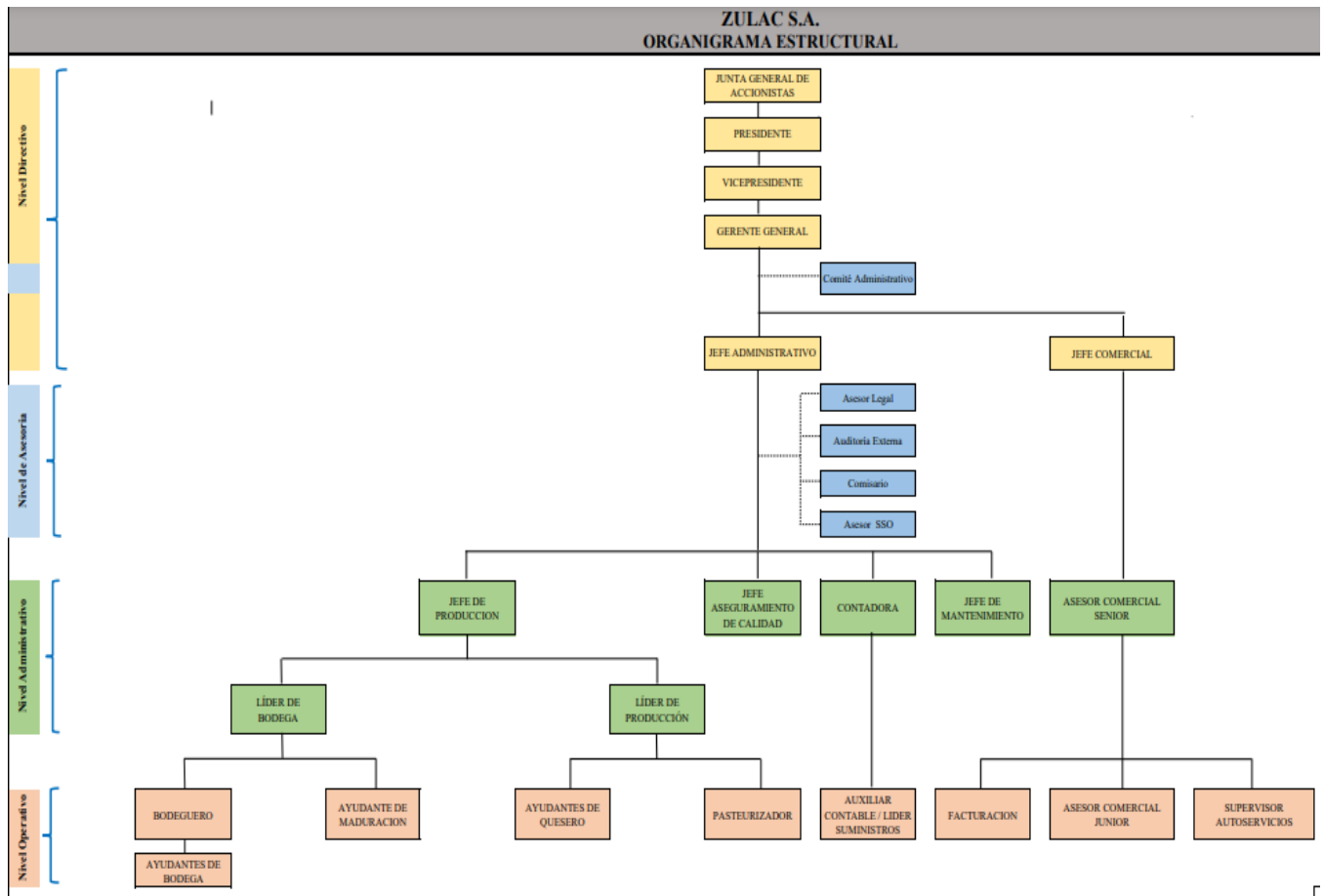
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	Desburocratizar los procesos que se manejan de manera interna en la empresa	Gerente general Jefe administrativo Colaboradores
La iluminación del área de trabajo es deficiente.	Implementar un nuevo sistema de iluminación en las áreas de trabajo	Jefe administrativo Jefes operativos
La empresa contrata personal temporal.	Justificar frente a los colaboradores la necesidad de la contratación temporal, para no generar un ambiente inadecuado de trabajo	Gerente general Jefe Administrativo Colaboradores
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	Evaluar al personal de trabajo de acuerdo a los resultados de desempeño y promover al personal por sus méritos	Gerente general Jefe administrativo
Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas.	Establecer procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la empresa, así como asegurar su cumplimiento	Jefe administrativo Colaboradores
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	Mejorar la comunicación entre directivos y trabajadores para socializar los logros de la empresa	Gerente general Jefe administrativo
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	Hacer énfasis en las responsabilidades que tienen que asumir los colaboradores, cada quien es responsable de sus actos por acción u omisión	Gerente general Jefe administrativo Colaboradores
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	Debe ser así, pero los datos dicen lo contrario. La alta administración deber hacer notar que esto es así	Jefe administrativo Jefes operativos Colaboradores

Referencias

- Acosta B. y Venegas C. (2010) Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio, Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM ISSN impresa: 1560 - 909X ISSN electrónica: 1609 - 7475 Vol. 13 - N.º 1 - 2010 pp. 163 - 172
- Arano, R. (2016) El Origen del Clima Organizacional, Desde una Perspectiva de las Escuelas de la Administración: Una Aproximación, recuperado en <https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bermeo R. (2016) Estrategia Organizacional Sustentada en la Teoría de Elton Mayo y la Teoría de Abraham Maslow para Mejorar las Relaciones Humanas entre Directivos – Administrativos y Docentes de la I.E N° 15415 Bellavista de Cachiaco, Pacaipampa, Piura, 2014, Universidad Pedro Luis Gallo, Perú
- Calvache, J. (2014) “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo” Universidad Técnica de Ambato.
- De la Cruz, A. (2010) “El Clima Organizacional en el Área Productiva de Lácteos de una Empresa en la Ciudad de Lima – 2019, Universidad Privada del Norte, Lima
- Dessler, G. (1993) Organización y administración. México: Prentice Hall Interamericana.
- García, A. y otros, (s/f) El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas, recuperado en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
- García M. (2009) Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual, Revista cuadernos de Administración, Universidad del Valle, N° 42, jul-dic- 2009
- Guevara X. (2018) Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito
- Ortiz J. (2012) Acercamiento a la actualidad de Max Weber Reencuentro, núm. 64, agosto, 2012, pp. 21-25 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México

Santamaría, J (2020) Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito

Anexos
Anexo 1



Anexo 2

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. **Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. **El jefe es mal educado: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. **Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. **El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. **Realmente me interesa el futuro de la Empresa :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. **Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo :** ➡

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. **Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. **Sin remuneración no trabajo horas extras :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. **Seria mas feliz en otra Empresa :** ➡

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca