



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MAE2014**

# **Evaluación del clima laboral de una empresa bananera, ubicada en la provincia de Los Ríos**

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

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Vanessa Isabel LÓPEZ ESPINOZA**

**Bajo la dirección de:**

**Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRÍA PhD(c)**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Samborondón - Ecuador  
Febrero de 2017**

## *Evaluación del Clima laboral de una Empresa bananera, ubicada en la Provincia de Los Ríos*

Work environment assessment of a banana company, located in the province of Los Ríos

Vanessa Isabel LÓPEZ ESPINOZA<sup>1</sup>  
Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRÍA<sup>2</sup>

### Resumen

El clima organizacional ha sido evaluado en pequeñas y grandes empresas desde hace algunas décadas atrás, por el papel importante que tiene dentro de las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y mejoras en la producción. El presente estudio evalúa el clima laboral de los trabajadores de una empresa productora y exportadora de bananos ubicada en la provincia de Los Ríos-Ecuador. A través de una revisión de la literatura, se estudia el clima laboral, su origen, características y factores y mediante la aplicación de un cuestionario a 332 colaboradores, se analizan las dimensiones: Propósitos u objetivos, relaciones entre los miembros, estructura y mecanismo de soporte y apoyo, recompensas y el liderazgo y se determinan aquellas que más afectan el clima de los empleados. Como resultado se obtuvo que la dimensión con mayor incidencia es la estructura y mecanismo de soporte de la gestión, mientras que el de menor incidencia es la dimensión propósitos y objetivos.

Palabras clave:

Clima organizacional, Empresa Bananera, Colaboradores, Ecuador.

### Abstract

The organizational climate has been evaluated in small and large companies for several decades, because of its important role within organizations and their influence in meeting the objectives and improvements in production. The present study evaluates the working environment of the workers of a banana producer and exporter located in the province of Los Ríos-Ecuador. Through a review of the literature, the work climate, its origin, characteristics and factors are studied, and a questionnaire was applied to 332 collaborators, analyzing the dimensions: Purposes or objectives, relationships among members, structure and mechanism Support and support, rewards and leadership and determine those that most affect the employees' climate. As a result it was obtained that the dimension with greater incidence is the structure and mechanism of support of the management, whereas the one of smaller incidence is the dimension and objectives.

Key words

Organizational climate, Enterprise Banana, workers, Ecuador.

Clasificación JEL  
JEL Classification

M12

<sup>1</sup> Contadora Pública Autorizada. CPA, Universidad Estatal de Guayaquil – Ecuador. E-mail [vanessalopez@uees.edu.ec](mailto:vanessalopez@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> PhD (c) en Ciencias de la Dirección. Directora Ejecutiva Centro de Investigaciones UEES. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail [aportalanza@uees.edu.ec](mailto:aportalanza@uees.edu.ec).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la visión de las empresas, va más allá del enfoque en el crecimiento económico o en alcanzar metas y objetivos; las empresas saben que parte de su visión también es mantenerse a través del tiempo, es decir que necesitan tener un *Desarrollo Sostenible*; este término se popularizó recién después de la Cumbre de la Tierra, que se celebró en Río de Janeiro en 1992 (Grupo Nueva, 2006).

Luego de la cumbre, empresas de todo el mundo se unieron en una visión compartida basada en tres pilares: el desarrollo económico, el equilibrio ambiental y el progreso social, formando así el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible que fue creado en 1992 por Stephan Schmidheiny, que promueve el liderazgo empresarial como impulsador para el cambio hacia el desarrollo sostenible (Grupo Nueva, 2006).

Al inicio, este Consejo trabajó para que las empresas tomaran conciencia en proteger el medio ambiente buscando una mayor armonía entre las actividades económicas y los ecosistemas naturales; sin embargo, los empresarios se dieron cuenta que aún faltaba el progreso social; en el mismo momento, es que aparece el término responsabilidad social, que implica ser responsable con su público interesado (accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad cercana, etc.) (Schmidheiny, 2003).

Se puede decir que la responsabilidad social es una estrategia en la que las empresas asumen relaciones laborales responsables para ser eficientes (Lámbarry, 2016).

Por décadas, el recurso humano de las organizaciones y las relaciones personales dentro de las empresas han sido objeto de estudio. Estos estudios demuestran que las organizaciones con

colaboradores satisfechos, tienden a ser más eficientes, considerando que buscan satisfacer las necesidades de los empleados, y los apoya para que se sientan felices dentro de la empresa (Guevara, 2008).

En este sentido, la gestión de recursos humanos se orienta no solo a favorecer la productividad, sino a responder por el bienestar y la autorrealización de los colaboradores, y ayudarlos a afrontar las dificultades y desafíos de la convivencia, es decir, las relaciones entre los trabajadores en el lugar de trabajo (Andrade, 2014).

Para obtener una buena relación laboral, es necesario que las empresas estudien su propio clima dentro de la organización, analizando los factores que influyen, tales como: la comunicación, motivación, liderazgo, políticas de personal, entre otros; considerando que la satisfacción en el trabajo es uno de los pilares importante ya que asegura una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones. (González, Jiménez & Reyes, 2015).

Vale destacar que en las organizaciones, sin importar el tamaño, necesita respirar un ambiente donde exista respeto, confianza, y se reconozca el esfuerzo de cada uno de los colaboradores, considerando la importancia del capital humano para poder alcanzar los objetivos de la empresa (Segredo, 2013).

Por otra parte, el Clima Laboral es un componente que influye en la Cultura Organizacional que comprende los valores, conductas, mitos en la cual los individuos se sienten identificados dentro de la organización (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Adicionalmente, se hace referencia que el clima laboral es la percepción que tienen las personas dentro de la

organización y es considerado de gran importancia en las estrategias de las empresas, entendiéndose una ventaja competitiva en los procesos de calidad (Castillo, Lengua & Pérez, 2011).

En este orden de ideas, es importante manifestar que el clima laboral es el producto de las percepciones ya que cada individuo es un micro mundo por sus experiencias, interacciones o actividades realizadas dentro y afuera de la organización (Hernández & Caboverde, 2011).

Olaz (2009), considera el clima laboral como el conjunto de variables estacionales y que con el tiempo puede ir cambiando, afectando a las personas que son los protagonistas claves dentro de la organización.

La empresa Productora de Banano, constituida hace 25 años y dedicada a la producción y exportación del banano, uno de los principales productos agrícolas del Ecuador, durante los últimos años ha tenido un crecimiento significativo, tanto en infraestructura como en estructura organizacional (Carvajal, 2016).

Actualmente, el personal de campo, empaque y administrativo está conformado por 332 colaboradores. La empresa posee un departamento de gestión del talento humano, desde el año 2010. Con una gestión de 6 años, éste departamento lidia con el incremento de la rotación del personal, el bajo desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo y procesos administrativos, del área, que deben ser mejorados.

En este contexto la presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que más inciden en el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Bananera, identificando las dimensiones que más afectan al clima de la organización.

El estudio inicia con una revisión de las teorías de la administración, el origen,

conceptos y características del clima laboral. Se exponen las diferentes escalas para evaluar este constructo y a través de un estudio empírico se determinan los factores que inciden en el clima laboral. Se presenta el diseño y tipo de investigación, la población y el instrumento utilizado en la investigación.

## MARCO TEÓRICO

Para comprender a cabalidad que es el Clima Laboral, se debe partir de la evolución de la administración y los aportes de quienes dedicaron su vida a mejorar los procesos administrativos.

La administración se puede dividir en etapas o también llamadas escuelas (Dalton, Hoyle & Watts, 2007), siendo estas: 1) Escuela Clásica de la Administración (De 1900 a 1920); 2) Escuela Conductista de la Administración (De 1940 a 1950); 3) Escuela Científica de la Administración (De 1960 hasta la actualidad).

La Escuela Clásica de la Administración se enfocó en la eficiencia. De ella nacieron dos teorías: Teoría de la Administración Científica, impulsada por Frederick W. Taylor y Frank y Lilian Gilbreth; y la Teoría de la Administración Clásica de la Organización, basada en el trabajo de Henri Fayol.

La Teoría de Taylor se centró en hacer eficiente el trabajo basándose en el análisis del trabajo midiendo el tiempo en que deberían ser realizadas las tareas; los esposos Gilbreth aportaron a esa teoría a través de detallar todo los movimientos a través de un aparato micro cronómetro que realizaban los operadores en una tarea y eliminar los innecesarios. De estos aportes nace lo que hoy se conoce como la Medición de tiempos y movimientos cambio la teoría Fayol en cambio estaba basada en 14 principios relacionados con: División del Trabajo, Autoridad, Disciplina, Cadena de Mando y otros conceptos

vigentes hasta la actualidad (Robbins & Coulter, 2014)

La Escuela Conductista de la Administración, nace por la necesidad de los gerentes en mejorar la productividad y porque la Escuela clásica tenía un enfoque autoritario, además en esos tiempos los obreros comenzaron a sindicalizarse y a exigir mejores condiciones laborales; las exigencias se incrementaron por la situación económica de EE.UU. originadas por la Depresión, la Segunda Guerra Mundial y la Post guerra; la escuela se dividió en dos ramas: El enfoque en las relaciones humanas, en donde Elton Mayo y colegas de Harvard, investigaron la planta Hawthorne ubicada cerca de Chicago; ésta investigación, luego fue conocida como el Estudio Hawthorne, que se enfocaba en demostrar como las condiciones de trabajo físico inciden en la productividad (Robbins & Coulter, 2014).

Durante los experimentos que realizó este equipo de trabajo, descubrieron que sin importar los cambios que se hicieron en relación a la calefacción, humedad, iluminación, horarios de trabajo, tiempos de descanso y estilo de supervisión, los niveles de productividad se incrementaron, concluyendo que esto se debía a que los trabajadores sentían que habían recibido atención y que alguien se preocupaba por ellos. A esto denominaron el Efecto Hawthorne: El elemento humano es más importante para la productividad que los aspectos técnicos o físicos de la tarea. Por este trabajo se conoce a Elton Mayo como el Padre de las Relaciones Humanas (Ramirez, 2010).

El enfoque en las Ciencias de la Conducta es la segunda rama de la escuela conductual. Los investigadores realizaron estudios tanto a ejecutivos como a subordinados y evaluaron la conducta humana en el entorno laboral,

en estos experimentos usaron la psicología, la sociología y la antropología como herramientas para entender el ambiente laboral o clima laboral.

Por último la Escuela Científica de la Administración se enfoca en resolver problemas administrativos con ayuda de las matemáticas y la física; y luego gracias a las computadoras se masificó el uso de métodos estadísticos y técnicas analíticas para la resolución de problemas. Dos ejemplos de estas herramientas son: Técnica de evaluación y revisión de programas y el Método de la Ruta Crítica (Robbins & Coulter, 2014).

Gan (2007), señala que los trabajos realizados por Elton Mayo entre los años 1927-1939 en las fábricas de Hawthorne, probablemente sea el inicio de la historia del clima organizacional, en la cual declara la importancia de las relaciones humanas, la percepción dentro del trabajo, los sentimientos de los empleados y otros factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los colaboradores (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015); sin embargo, Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en conceptualizar el Clima Laboral, como Atmósfera Laboral. (Cardona & Zambrano, 2014); Brunet (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960 (García & Ibarra, 2012).

Por la reciente introducción de este concepto, no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Algunas definiciones indican:

“El término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación

de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes” (Chiavenato, 2007, pág. 59). Para James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1984) Jackson y Slocum (1988) es el conjunto de percepciones que tiene los empleados en el lugar donde se desenvuelve (Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996).

Posteriormente, Méndez (2006), define el clima como el ambiente propio de la organización producido o percibido por los trabajadores que se encuentran en un proceso de interacción social, el grado de participación y las actitudes determinando su comportamiento que influye que exista una satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Cuando un empleado está comprometido con la organización se involucra en los objetivos y actúan en forma consecuente, mejorando el desempeño y las buenas relaciones con los demás (Carbó & Segovia, 2011).

Es preciso que todas la organizaciones se involucren en el cambio, ya que evaluar el clima de una organización permite reconocer las causas o situaciones en la cuales se determinen estrategias o planes de acción para dar una solución que conducen tener un clima positivo o armónico en la organización (Chiavenato, 2009).

### **Tipos y dimensiones del Clima Laboral**

La teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento de los colaboradores depende del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales; es decir, la percepción que éstos tengan sobre la organización, influye directamente en sus actitudes frente al trabajo por lo tanto, clasifican al clima en dos tipos: autoritario y participativo (Martín, 2000).

El clima autoritario se divide en explotador y paternalista, la diferencia existe en que en el clima explotador, las decisiones solo las toman los jefes, no

existe la confianza e interacción con los colaboradores; en cambio, en el paternalista se juega con la confianza, es decir se premia o se castiga según las necesidades de los colaboradores (Martín, 2000).

Con respecto al clima participativo, se divide en consultivo y participación en grupo. En el primero, existe la confianza a sus colaboradores los incluye en las tomas de decisiones, se busca satisfacer las necesidades de estima, en cambio, la participación en grupo existe plena confianza de la dirección hacia los colaboradores, la toma de decisiones integra a todos los niveles de la organización, la comunicación fluye en forma vertical y horizontal, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, existen responsabilidades compartidas, es decir, que es un clima abierto y favorable con una estructura flexible dentro de la organización (Martín, 2000).

Para evaluar el clima laboral, se requiere conocer sus características o dimensiones, las mismas que influyen en el comportamiento de los individuos que forman parte de la Organizaciones y que pueden ser medidas.

Según Rodríguez (1999), en el clima laboral intervienen variables como el contexto social en el que se desenvuelve la organización, las condiciones físicas de los puestos de trabajo (ergonomía del puesto de trabajo, iluminación, condiciones de temperatura y humedad), la estructura formal de la organización, los estilos de liderazgo, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales (grupos de trabajo) e informales (los que se integran dentro y fuera de la organización) las percepciones que los colaboradores distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones

oficiales y los objetivos y las metas (García & Ibarra, 2012).

Sobre el contenido de las dimensiones del Clima Laboral (factores que influyen en los colaboradores y su productividad); existen diferentes puntos de vista y teorías. Los diferentes investigadores que han abordado cómo evaluar el clima, aún no se han puesto de acuerdo que dimensiones considerar (Brunet, 1999).

A continuación se presentan algunos autores que plantean sobre las dimensiones del clima laboral; Moss (1974), propone diez dimensiones que son: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad. A diferencia Litwin y Stinger (1978) presentan nueve dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, Conflictos e Identidad. Mientras que, Patterson et al. (2005) plantea 19 dimensiones que son: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño (Reinoso & Araneda, 2007). y por último Méndez (2006), tiene 9 dimensiones que son :objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias y satisfacción (García, 2009).

Se puede concluir que las dimensiones propuestas por los autores, se preocupan por el bienestar de los trabajadores como son recompensa, identidad, apoyo.

A continuación se detallan algunos instrumentos utilizados para medir el clima laboral.

### **Instrumentos de Medición**

El diagnóstico del clima organizacional permite conocer los factores que influyen sobre la motivación y el desempeño de los empleados de una empresa (Orbegoso, 2010).

Existen varios instrumentos de evaluación de clima organizacional, los cuales han sido utilizados y adaptados en función de los objetivos propuestos de cada investigación:

El cuestionario de Litwin y Stringer (1968), está basado en la motivación, consta de 53 reactivos distribuido en 9 dimensiones que son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad (Acosta & Venegas, 2010).

El modelo de medición de John Sudarsky (1977) llamado como TECLA tiene como base la motivación, es un cuestionario que consta en 90 preguntas de falso y verdadero plantea las siguientes dimensiones que son: responsabilidad, recompensas, riesgo, conformidad, normas, seguridad, salario, calidez, y claridad empresarial (García, 2009).

Moos y Trickett (1989), proponen el cuestionario basado en el entorno laboral y las relaciones personales en el trabajo. Contiene 90 ítems, los mismos que se clasifican en tres escalas que son: relaciones (implicación, cohesión, y apoyo), auto realización (autonomía, organización y presión) y estabilidad o cambio (claridad, control, innovación, y comodidad) (Moreira & Alvarez, 2002).

El autor Fernando Toro (2001) se basó en las percepciones que tienen los empleados sobre la empresa que laboran y desarrolló el cuestionario conocido como Encuesta de Clima

Organizacional ECO, la misma que evalúa 10 factores que son: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos (Toro, López & Samín, 2007).

El modelo propuesto de Chiang, Salazar y Núñez (2007) que utiliza la escala de respuesta de Likert conformada 5 puntos y que son: muy de acuerdo, de acuerdo, no estoy seguro, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo; analiza siete dimensiones que son: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015).

El instrumento utilizado por Domínguez, et al. (2010) está conformado 20 preguntas distribuidos por cuatro dimensiones que son: estructura, comunicación, motivación y liderazgo (Ramírez & Dominguez, 2012).

El instrumento IPAO está construido a partir del modelo de Pritchard y Karasick en los años setenta, está conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones que son: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional (Gómez, 2015).

## **METODOLOGÍA**

El estudio es de tipo cuantitativo, con un alcance exploratorio descriptivo, tiene un enfoque no experimental de tipo transeccional o transversal ya que se procederá a recoger datos en un momento único, con la finalidad de describir los factores y/o dimensiones

que más inciden en el clima organizacional de la empresa bananera.

La unidad de análisis la constituye la empresa bananera, la población objeto de estudio está definida 332 trabajadores que laboran en la empresa, los cuales fueron encuestados en el mes de Noviembre del año 2016 (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El instrumento de medición seleccionado es la Encuesta de clima organizacional, desarrollada por Ortega, (2016), dicho cuestionario (anexo 1), permite una evaluación completa del clima organizacional en seis factores que son: propósitos u objetivos (8 ítems); relaciones entre miembros (14 ítems); la estructura y mecanismo de soporte de gestión (9 ítems); mecanismo de apoyo (11 ítems); recompensas (6 ítems); y liderazgo (9 ítems). Su índice de fiabilidad, fue medido a través del Alfa de Cronbach 0.97.

La encuesta se evalúa a través de la escala Likert, con una puntuación de 1 a 7, en donde totalmente de acuerdo representa el 7 y totalmente en desacuerdo representa el 1 (Méndez & Peña, 2007).

Para el análisis de las respuestas y obtención de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS en versión 21, es una herramienta para poder describir los factores.

Por lo expuesto, los beneficiarios serán los directivos y todo el personal que conforma la empresa bananera, los resultados de la presente investigación permitirá a la empresa implementar cambios y mejoras en su organización.

A nivel científico, se espera contribuir con el desarrollo de investigaciones en temas relacionados en la gestión de talento humano en empresas agrícolas en el Ecuador, país en donde la



investigación está poca desarrollada en esta rama.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los datos en relación de las variables sexo, edad, estado civil, nivel de educación, unidad operativa y antigüedad laboral.

### Demográficas

Cómo se puede observar en la figura 1, el 94% de los encuestados representan al género masculino, considerando que el tipo de labor que realizan es rústico.

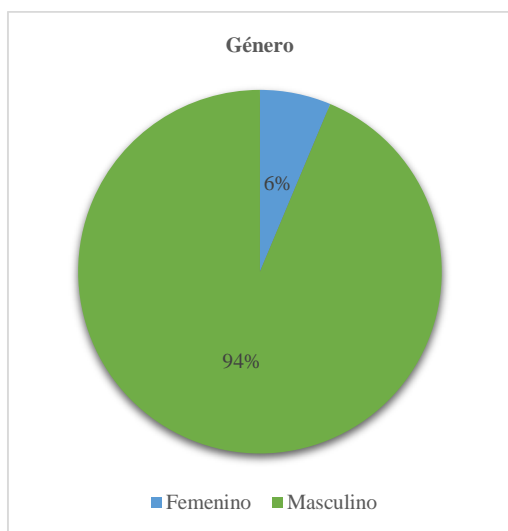


Figura 1. Distribución por género.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En lo que respecta a la edad, la mayor concentración de los colaboradores está en el rango de 30 a 39 años (33%), seguido de los trabajadores que tienen entre 21 y 29 años (24%). Los empleados que tiene entre 40 y 49 años representan el 23%.

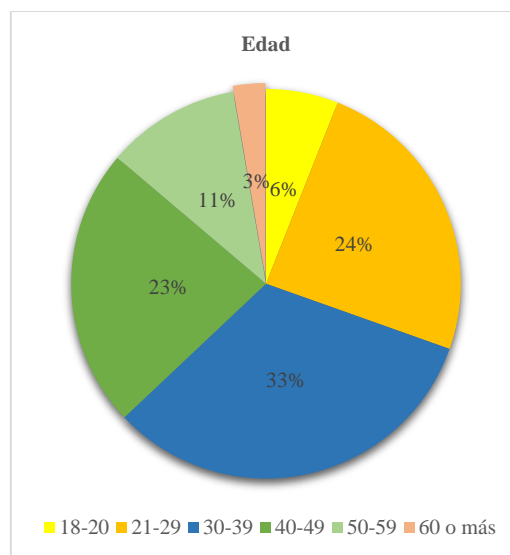


Figura 2. Distribución por edad  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En cuanto al estado civil, la mayoría de los colaboradores con un 48% son de unión libre, seguido del 20%, que corresponden a las personas solteras.

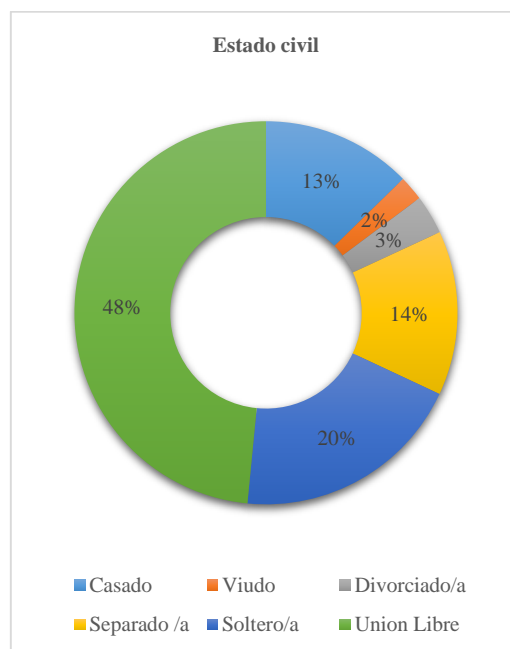


Figura 3. Estado civil.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

Como se puede observar la figura 4, el 44.30% de los colaboradores han terminado sus estudios primarios, mientras que, el 38.60% culminaron sus estudios de segundo nivel. Es importante mencionar que el 10% no tienen preparación académica.

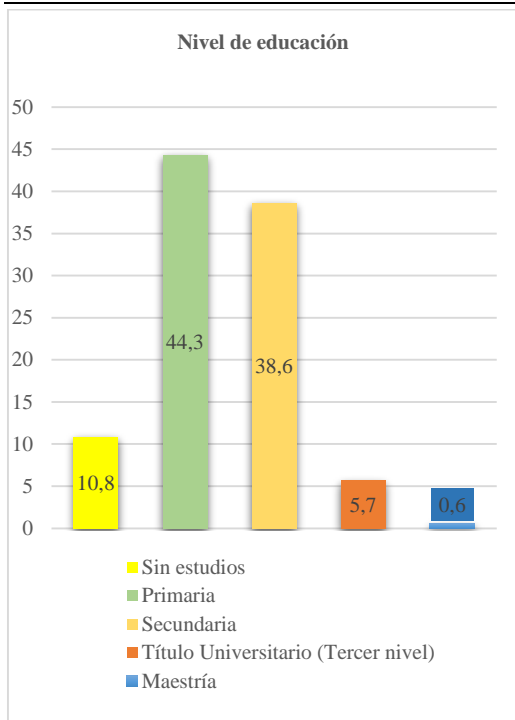


Figura 4. Nivel de educación  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En la figura 5 se puede observar que el 66% de los colaboradores trabajan en la unidad de campo realizando tareas de limpieza, deshoje, sembrando, fertilizando, regando las plantas, seguido el 21% laboran en la empacadora pesando, cortando y limpiando los racimos para luego empacarlo en los cartones, también se pudo apreciar que, el 21% trabajan en el área administrativa que son los bodegueros, las secretarias, guardias, choferes y el administrador y el 6% en la oficina administrativa.

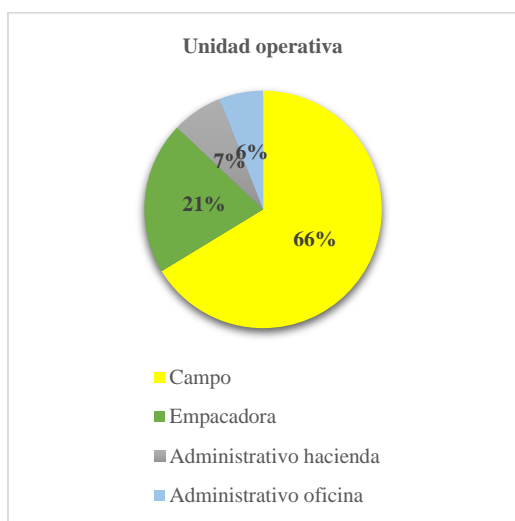


Figura 5. Distribución por unidades de trabajo  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En relación a la antigüedad laboral, la mayoría de los colaboradores están tienen entre 0 a 5 años (56%) prestando servicios a la compañía bananera, los que tienen entre 6 y 10 años (34.30%) constituyen el segundo grupo representativo de este nivel.

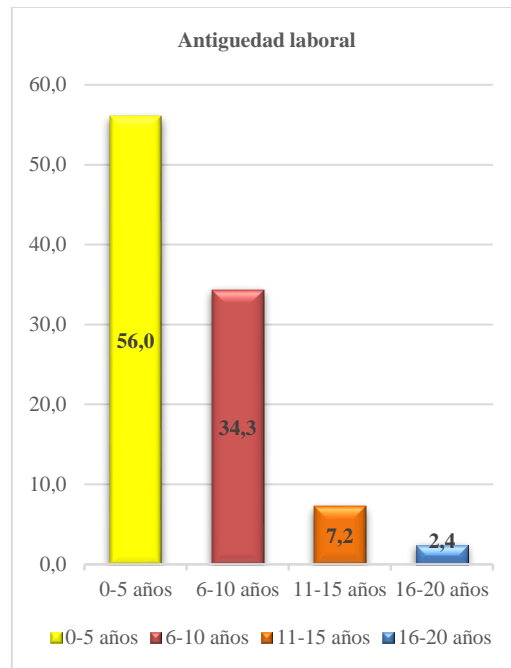


Figura 6. Distribución por antigüedad.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En el siguiente gráfico se representan los resultados que corresponden a la media de las variables de la dimensión propósitos u objetivos. En donde se pudo determinar que la falta de comunicación de los resultados de la empresa tiene una media de 4.12

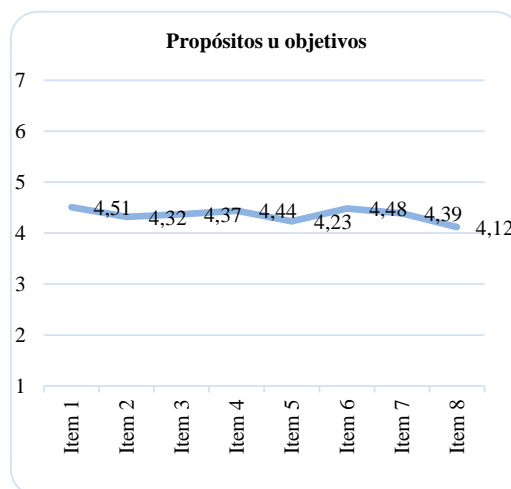


Figura 7. Propósitos u objetivos.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En la dimensión de relaciones entre miembros, se pudo determinar que las medias más baja fueron la falta de comunicación a tiempo del jefe inmediato con los colaboradores y en la organización no se promueve la comunicación tanto como lo jefes y la gerencia (figura8).

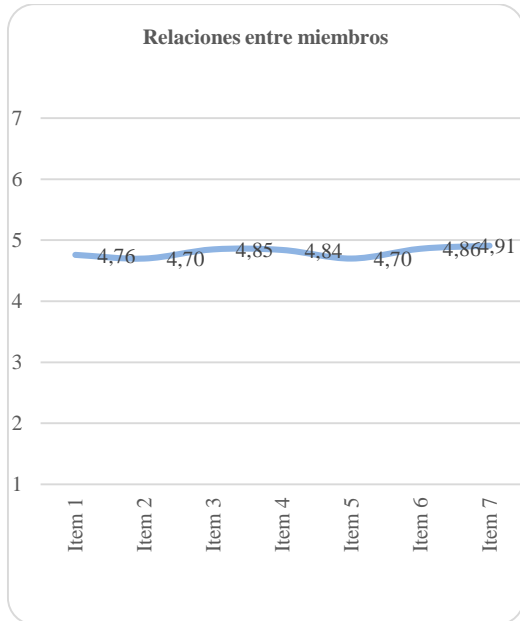


Figura 8. Relaciones entre miembros  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

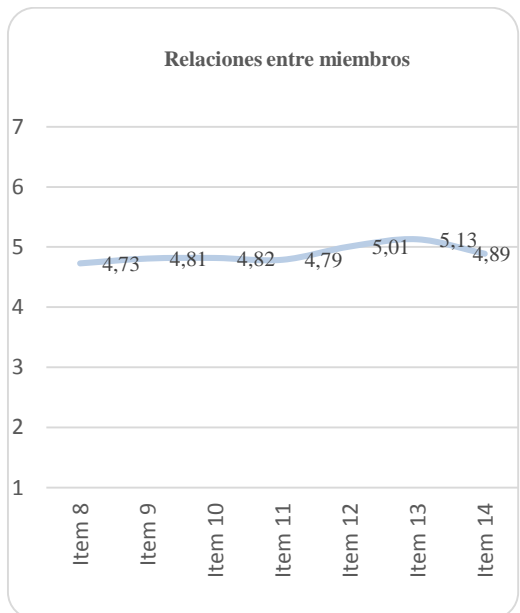


Figura 8. A continuación. Relaciones entre miembros.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

Sobre la dimensión estructura y mecanismos de soporte de la gestión, los resultados de la figura 9, se determinó que las actividades y responsabilidades no están claras entre los colaboradores obteniendo una media de 4,66.

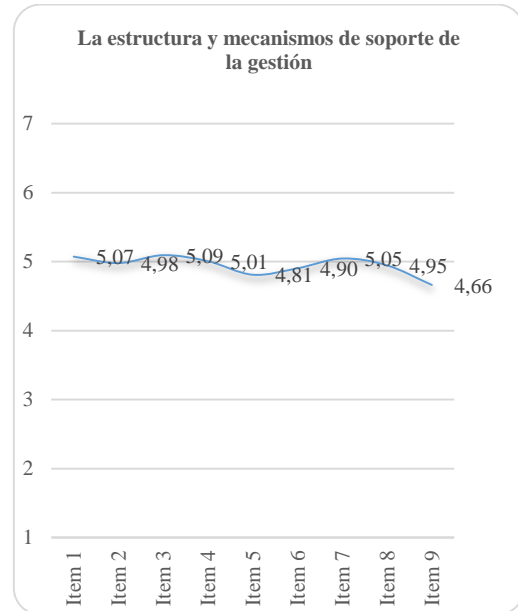


Figura 9. Estructura y mecanismos de soporte de la gestión.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

Respecto a la dimensión mecanismo de apoyo (figura 10) el resultado más bajo fue con una media de 4.76 en que los colaboradores no son informados con anticipación las jornadas de capacitación.

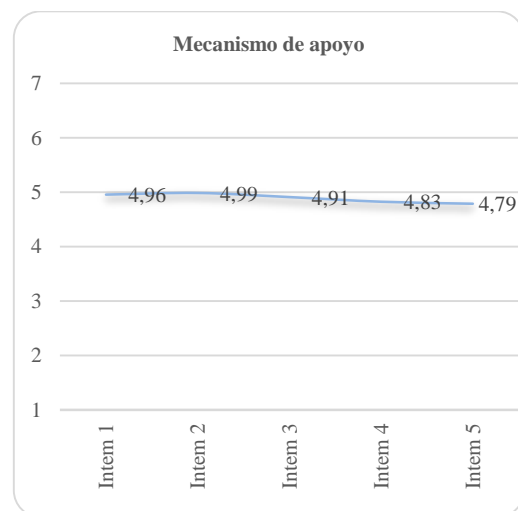


Figura 10. Mecanismo de apoyo.  
Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

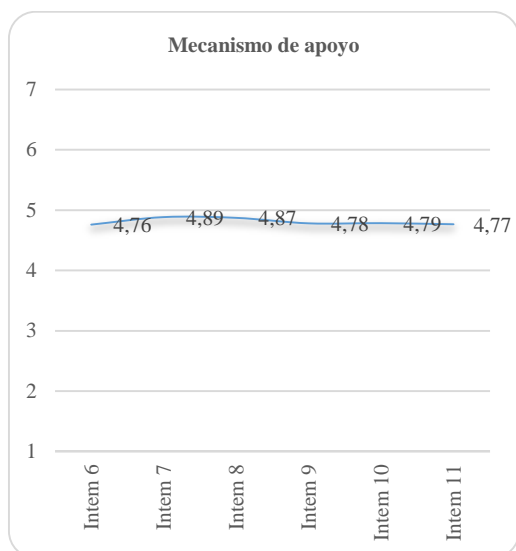


Figura 10. A continuación Mecanismo de apoyo. Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

Luego del análisis de resultados en la dimensión recompensas, se observa que existe una inconformidad en los beneficios adicionales con una media de 4.29, seguido que no están de acuerdo con su remuneración y que no se le reconoce cuando realizan un buen trabajo como resultado fue de 4.45.

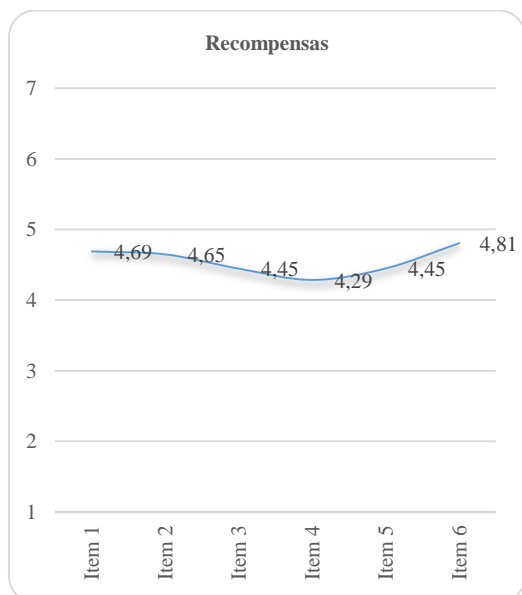


Figura 9. Recompensas. Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

En la dimensión Liderazgo se observa en la figura 12, que la media del ítem 2 es de 4,67 en la cual en la empresa no se promueve el cambio y la innovación, sin embargo los ítems 5 y 9 los colaboradores están de acuerdo que sus

jefes son competentes en sus trabajos y que el trabajo en equipo es fundamental, obteniendo una media de 5.05.

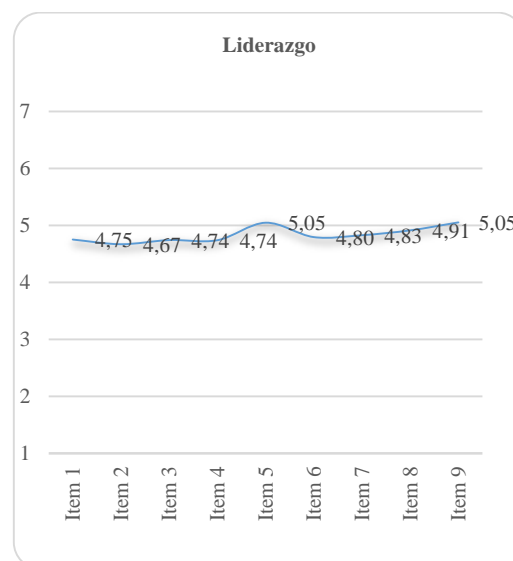


Figura 10. Liderazgo. Tomado de: Encuesta realizada a empleados.

### Conclusiones y recomendaciones

La presente evaluación ha permitido conocer el Clima Organizacional de la empresa bananera identificando los factores que inciden en el mismo, tanto de manera positiva como negativa bajo la percepción de los colaboradores, tomando en consideración que la gestión de talento humano es muy importante dentro de las organizaciones grandes, medianas o pequeñas para poder alcanzar los objetivos y resultados favorables.

Con respecto al marco teórico del clima laboral indica cuando un trabajador está comprometido en la organización, se involucra en los objetivos.

La limitación de estudio, en cuanto al desarrollo de las encuestas por ser primera vez que se realiza, los colaboradores estaban preocupados por las decisiones que se tomarían con los resultados de las mismas, pese a que se le explicó que ésta sería anónima, esto pudo haber ocasionado que no todos sean sinceros al momento de contestar las preguntas.

La empresa bananera está en crecimiento, por lo tanto debe mejorar algunos factores dentro de la dimensión propósito y objetivo, en lo que respecta a comunicar los resultados, para que los colaboradores tengan conocimiento lo que sucede dentro de la empresa pero con un lenguaje apropiado, según el nivel de educación para poder alcanzar los objetivos esperados.

En lo que respecta a las relaciones entre miembros, la comunicación entre la gerencia, los jefes y los colaboradores debe ser con un lenguaje claro y comprensible en el tiempo determinado.

En la dimensión estructura y mecanismo de soporte de la gestión, se sugiere que el área de talento humano revise el organigrama de la empresa, las funciones y actividades de cada persona para que tengan claro sus responsabilidades.

En mecanismo y apoyo, se refiere a las actividades que se realizan dentro o fuera de la empresa, las capacitaciones deben ser informados a todos los colaboradores, aunque no participen, preparando al personal para otra labor o lugar de trabajo; respecto a las recompensas, la empresa debería preocuparse por la salud y bienestar de los colaboradores, ya que esto depende que el personal sea productivo; La dimensión de liderazgo debe motivar el trabajo en equipo, asignando tareas y que exista una comunicación clara entre líder y los colaboradores e informando al personal todos los cambios políticos, tecnológicos y económicos que suceden alrededor.

Los resultados que se han obtenidos de la presente investigación servirán a la gerencia de recursos humanos para la toma de decisiones y fomentar la mejora del clima en la organización.

Con base a los resultados de todos los ítems de las diferentes dimensiones, se

determinó que el ítem 8 dentro de la dimensión propósito y objetivos, es la media más baja de todas las dimensiones, ya que la gerencia no comunica los resultados a sus colaboradores, por lo tanto sugiero para estudios futuros que se mida la comunicación dentro de la organización, de tal forma que se pueda determinar aquellos factores que están afectando la comunicación en la organización. También se podrían realizar estudios que consideren el constructo clima organizacional y su relación con otras variables de salida, tales como: justicia, satisfacción, *engagement*, bienestar, etc.

Adicionalmente, se sugiere replicar el estudio en otros tipos de organizaciones y comparar resultados entre género y otras variables demográficas.

### **Bibliografía**

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación En Psicología*, 13(1), 163-172.
- Andrade, V. (2014). Cambios en las relaciones de trabajo: paradojas y consecuencias en el actual mundo del trabajo. *Diversitas*, 10(2), 337-351.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*(31), 8-19.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Trillas.
- Carbó, G., & Segovia, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la Organización. *Revista De*

- Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(3), 213-226. doi:10.5093
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Medellín, Colombia.
- Carvajal, E. (15 de 08 de 2016). (V. López, Entrevistador) Guayaquil.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal Of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- García, M. (2009). Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (2012). *www.eumed.net*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Gómez, C. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de repuestas al item. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-113.
- González, A., Jiménez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-41.
- Grupo Nueva. (2006). Miembros del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible. *Reporte Responsabilidad Social*, 29.
- Guevara, E. (2008). *www.eumed.net*. Recuperado el 28 de 07 de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Y., & Caboverde, R. (2011). Estudio diagnóstico del Clima laboral en La empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 76-85.
- Lámbarry, F. (2016). Social responsibility and corporate sustainability factors in Mexico. *Universidad & Empresa*, 18(31), 103-119.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. París: Collection Hommes et.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad- Minister*(26), 5-15. doi:10.17230
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27(200), 103-117.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, L., & Peña, J. (2007). *Manual Práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Moreira, J., & Alvarez, M. (2002). Clima organizacional y estrés

- en unidad de alto riesgo.  
*Servicios De Urgencias*, 6-12.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional, un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 347-362.
- Olaz, A. (2009). Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la Gestión de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 22(231), 92-96.
- Ortega, J. P. (2016) Instrumento de medición del clima organizacional. En: Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador. Tesis doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edison Jair Duque Oliva. Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Se accedió bajo autorización del autor y director de la tesis en enero de 2016.
- Ramirez, A., & Dominguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en la ies de puerto vallarta. *Investigación Administrativa*, 41(109), 21-30.
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimos Segunda Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (20 de 04 de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado el 28 de 07 de 2016, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME* (Vol. Vol. 8). La Coruña, España: Psicothema, 1996. , 329-335.
- Schmidheiny, S. (25 de 11 de 2003). Discursp. *Desarrollo sostenible: un puente entre el mundo empresarial y social*. *Global Reporting Initiative*. Panamá.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión de cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Toro, F., López, R., & Samín, A. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 75-99.

## Anexo 1:

### Prácticas Organizacionales

#### 1. Antes de comenzar a responder el cuestionario, por favor lea el consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta al instrumento que comprende el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento, si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se considere el anonimato de mis datos personales

- Si
- No

#### Datos Generales

##### 2. Sexo

- Femenino
- Masculino

##### 3. Rango de edad

- 18 - 20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

##### 4. Estado civil

- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Separado/a
- Soltero/a
- Unión libre



**5. Máximo nivel de educación alcanzado**

- Sin estudios
- Primaria
- Secundaria
- Título Universitario (tercer nivel)
- Diploma superior
- Especialidad
- Maestría

**6. Unidad operativa a la que pertenece**

- Campo
- Empacadora
- Administrativo hacienda
- Administrativo oficina

**7. Aproximadamente ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

**8. ¿Ha sido promovido (ascendido) a otro cargo en la empresa?**

- Si
- No

**9. ¿Ha cambiado de área de trabajo, unidad o departamento en la empresa?**

- Si
- No

**10. En caso que haya cambiado de área de trabajo, unidad o departamento señale el motivo**

- Por voluntad propia
- Por necesidades de la empresa
- Por voluntad propia y necesidades de la empresa
- No sabe el motivo
- No aplica

**11. Su rango salarial en dólares se encuentra:**

- 366 - 500

- 501 - 1000
- 1001 - 1500
- 1501 - 2000
- 2001 - 3000
- 3001 - 4000
- Más de 4000

**12. Su labor mayoritariamente es:**

- Directivo ( Director departamental, Jefe de área, Gerente )
- Trabajador de campo
- Operativo: (Asistente administrativo, logístico, financiero, etc.)
- Servicios generales (seguridad, mantenimiento, vigilancia, chofer)
- Otro: Especifique

A continuación encontrará algunas afirmaciones que pretenden determinar desde diferentes niveles (organizacional, equipo de trabajo, e individual) los comportamientos de las personas que se trabajan en la empresa.

*Por favor marque la puntuación que considere más acorde con su criterio. Recuerde no hay respuestas buenas ni malas; solo debe marcar aquella que se ajuste más a su criterio.*

**13. Clima organizacional**

*Señale por favor su opinión en relación con las siguientes afirmaciones. Para ello evalúe de 1 al 7 el nivel de acuerdo o desacuerdo.*

Totalmente desacuerdo	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

En esta empresa

**PROPÓSITOS U OBJETIVOS**

1. Se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área y departamento).
2. Todas las áreas y niveles (unidad, área, departamento) de la empresa son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados.
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la empresa.
6. La misión de la empresa está siempre presente en el establecimiento de objetivos.

7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi (unidad, área, departamento).
8. En la empresa siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior.

### **RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS.**

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación.
2. Cuando la gerencia da una indicación, su jefe inmediato le comunica a tiempo.
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar.
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta al trabajo.
5. En la empresa se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con la gerencia.
6. El jefe inmediato ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal.
7. Mi jefe inmediato sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente de los subalternos.
8. Los jefes o la gerencia escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.
9. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.
10. Los jefes ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal.
11. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.
12. Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.
13. Hay compañerismo entre los trabajadores.
14. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.

### **ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN.**

1. El espacio físico de trabajo es adecuado.
2. Da gusto llegar a trabajar a la empresa.
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo.
5. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.
6. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área o departamento.
7. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la empresa.
8. La forma como está estructurada la empresa por áreas o departamentos contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.
9. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área o departamento.

### **MECANISMO DE APOYO**

1. En la empresa capacitan o entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades.

2. Las capacitaciones o entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.
3. Las solicitudes de capacitación o entrenamiento son escuchadas.
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.
6. Siempre me entero con anticipación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido (a) en ellas.
7. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.
8. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
9. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe se puede hacerlo porque los procesos son claros.
10. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
11. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.

## **RECOMPENSAS**

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

## **LIDERAZGO**

1. La gerencia conoce y monitorea los resultados de cada departamento.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta empresa.
3. Se promueven reuniones entre los gerentes y trabajadores para escuchar sus opiniones.
4. Se puede contar los recursos de otros departamentos o área para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. La gerencia promueve que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. La gerencia promueve el trabajo entre área o departamento.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi jefe inmediato es competente en la ejecución del trabajo.