



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MAE20150210-01

# **Estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business**

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

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**María Claudia RIVAS VINUEZA**

**Bajo la dirección de:**

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

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Febrero de 2015**

## *Estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business*

Study of organizational climate in Latinus e-professional business

María Claudia RIVAS VINUEZA<sup>1</sup>

Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRÍA<sup>2</sup>

### Resumen

El clima organizacional desde hace algunas décadas, ha sido evaluado en pequeñas y grandes empresas por su importante influencia en el cumplimiento de objetivos y mejoras en la producción. En el presente estudio, se realiza el análisis del clima organizacional de una PYME, Latinus e-professional business, una de tantas de este tipo de empresas que se han constituido en el eje fundamental de varias economías actuales. A través de la revisión de la literatura se estudia el clima organizacional, sus orígenes, conceptos y factores que inciden en el comportamiento de las organizaciones; se determina a través de un estudio empírico con la aplicación del instrumento ECO, los factores que más inciden en el Clima Organizacional de Latinus e-professional business, sedes Quito y Guayaquil. Como resultado se obtuvo que el factor con mayor incidencia en Quito es el de confort físico y el control ejercido por los jefes y la organización, mientras que en Guayaquil sus trabajadores se sienten menos controlados y más satisfechos con su trabajo.

Palabras clave:

Clima Organizacional, empresa, factores, empleados, PYME

### Abstract

Since several decades ago, the organizational climate has been evaluated in small and large companies regarding its significant influence in order to fulfill objectives and improve production. The current study is analyzing it through a “small to medium growing company” named “Latinus e-professional business”, such as many that have turned in the central axis of current economies. The revision of literature about the matter makes possible to study its origins, concepts, and factors that have an effect in the behavior of organizations. Besides, across an empiric analysis with the “ECO” tool and Likert scale, in this work has been possible to determine the most important factors that have a major effect in the organizational climate of Latinus e-professional business in Quito and Guayaquil. As a result, factors with most influence in Quito are comfort, order and bosses’ control; while in Guayaquil the company workers feel less control and more satisfied with their jobs.

Key words

Organizational climate, enterprise, factors, employees, SME

Clasificación JEL  
JEL Classification

M12

<sup>1</sup> Ingeniera en Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [mrivas@uees.edu.ec](mailto:mrivas@uees.edu.ec).

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

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que apuntan liderar el mercado se encuentran en una continua búsqueda de la excelencia, en un ambiente altamente competitivo, es por esto que lograr ventajas ya sea de tipo estructural, tecnológico pero principalmente del recurso humano es básico y vital. No se debe perder la perspectiva de que las organizaciones están formadas por personas, quienes hacen posible el logro de los resultados, no obstante para alcanzar resultados de calidad, los trabajadores de la empresa deben sentirse motivados y esto solo se lo consigue con un buen clima laboral.

Al ser el talento humano, el recurso más valioso en las empresas, que buscan liderar el mercado, es de vital importancia, la adopción de medidas que contribuyan de forma más efectiva al desempeño del equipo de trabajo, logrando resultados en el menor tiempo posible (Chiavenato, 2009).

Las PYMES surgen en respuesta a la crisis económica mundial existente en las décadas de los 70's y 80's. Las familias y grupos no familiares iniciaron micro negocios, que luego pasaron a ser pequeñas y medianas empresas, donde las características principales fueron la innovación, el emprendimiento, la creación de fuentes de trabajo, adaptabilidad y la sostenibilidad (Cardozo, Velásquez, & Rodríguez, 2012).

Estas empresas se han constituido en el eje fundamental del crecimiento económico de países en desarrollo, con su alta contribución a la generación de empleo, se han convertido en proveedoras de bienes y servicios de grandes empresas públicas y privadas (Singh & Garg, 2010).

En Latinoamérica, pequeñas y medianas empresas, se proyectan con amplias posibilidades de crecimiento debido a que sus características les permiten adaptarse a diferentes entornos económicos y sociales, por lo que tanto gobiernos como organismos multinacionales están invirtiendo dinero y esfuerzos para fomentar su expansión (Amézquita, 2007).

En Ecuador, las Pymes son el grupo de pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo a la cantidad de empleados, ventas, capital y productividad, conservan rasgos económicos muy particulares. Se dedican a diferentes actividades relacionadas con la logística, sector inmobiliario, servicios varios, agricultura, manufactura, comercio y construcción (Servicio de Rentas Internas, 2010).

No obstante, a pesar de ser un importante grupo generador de riqueza, sus problemas de subsistencia en el largo plazo son múltiples, siendo el común la falta de objetivos y políticas claras, alineados a su misión y visión, un plan a largo plazo con metas preestablecidas para el incremento de la productividad y la generación de utilidades, un enfoque permanente en la capacitación de su capital humano y en su bienestar (Zazueta, Ledezma, Rodríguez, & Valenzuela, 2014).

En las pequeñas empresas, dado su tamaño, por lo general se tiende a manejar de manera informal a sus colaboradores, sin una gestión del recurso humano que genere un ambiente de bienestar como son: la capacitación, el apoyo, el reconocimiento, la comunicación, la equidad, entre otros, razón por la cual en este tipo de empresas existe una alta rotación y deserción del personal, sin considerar que la satisfacción laboral en el capital humano es la que provee de ventajas competitivas y altos niveles de productividad (Elizondo, Armenteros, & Molina, 2014).

Las relaciones humanas son parte fundamental del clima organizacional, las mismas que inciden en la satisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, y su nivel de productividad (Dávila, 2001).

Adicionalmente, se debe considerar que al interior de las empresas todas las áreas deben estar interconectadas, transmitiendo una imagen conjunta y única de su identidad, para lo cual es primordial el compromiso del recurso humano y su satisfacción con el clima organizacional, lo que además influye en su imagen corporativa (Sainz de Vicuña, 2012).

En la organización sea cual fuere su tamaño, se necesita un ambiente donde se respire confianza, respeto y se reconozca el profesionalismo de sus integrantes, de tal forma que los lazos con sus empleados, perduren en el tiempo, considerando al capital humano como el más valioso en la actualidad (Segredo, 2013).

En este contexto resulta necesario realizar un análisis del clima organizacional con el fin de evaluar las necesidades y percepciones del personal al interior de la empresa para conseguir una reorganización interna, acoplado a las mejores prácticas de desarrollo empresarial y a la demanda del mercado no solo nacional sino latinoamericano; para poder constituir una empresa sólida y perdurable en el tiempo como es el caso de la empresa objeto de estudio (Mohanty & Routray, 2009).

Se debe tomar en consideración que el clima organizacional es la percepción que tienen las personas de la empresa a la que pertenecen y es considerado de gran importancia en la estrategia de las organizaciones, influyendo en la calidad de los procesos y el mejoramiento de los mismos lo que constituye una fortaleza en un medio competitivo (Castillo & Lengua, 2011).

Es importante manifestar que las percepciones parten de las representaciones mentales que tienen los individuos sobre su entorno tanto interno como externo, en todos los ámbitos, incluido el laboral, lo que resulta en reflexiones propias sobre lo que perciben dentro de la organización a la que pertenecen (Schneider, 2009).

Lo antes mencionado es aplicable a empresas grandes,

medias o pequeñas, por esta razón la importancia del presente estudio.

En el contexto productivo, y específicamente en la rama de la tecnología, al traer como referencia a empresas modernas, jóvenes y que aportan con un intangible como es la tecnología, se tiene una serie de factores que impiden un avance serial de la producción y que a su vez son siempre necesarios para conseguirla. Estos factores están enmarcados en la complejidad del desarrollo del software, en el tiempo necesario para producirlo, la mano de obra especializada para hacerlo – en muchos casos extranjera - la falta de conocimiento técnico para su aceptación por parte del cliente y en rigor el manejo del cambio (Rivas, 2013).

Latinus e- Profesional Business es una empresa constituida hace más de 10 años con dos líneas de productos y servicios en la rama tecnológica. En este contexto, al ser una pequeña empresa, enmarcada en el grupo denominado PYMES cuya actividad principal es el desarrollo de software, se puede pensar que los cambios acelerados y continuos en materia de tecnología de software y desarrollo de aplicaciones de uso masivo, requieren en todo momento de una mejora continua no sólo en el proceso del negocio sino en la implementación y puesta en producción de los sistemas desarrollados; es así que siendo la mayor parte de clientes provenientes del estado ecuatoriano, el trabajo desarrollado debe enmarcarse tanto en las leyes, normas y reglamentos vigentes como en todo lo referente a interoperabilidad entre las instituciones del estado (Rivas, 2013).

En tal sentido es muy importante que se cuente con personal capacitado, motivado y productivo (Gostick & Elton, 2011), que apalanque procesos dinámicos tanto en relación al recurso humano como a la gestión en sí de la empresa que engloba el levantamiento de los procesos, su normalización, optimización y automatización así como los cuidados referentes a la seguridad de la información (Dolan, Valle, Jackson & Shuler, 2007).

Los equipos multidisciplinarios que se han conformado comprenden áreas de control de calidad, manejo del cambio y lógicamente, desarrollo de sistemas. La asesoría legal es contratada en forma externa. (Rivas, 2013).

En lo anteriormente expuesto faltaría señalar un factor fundamental, que es el componente humano (Jaramillo, 2005) que participa en el desarrollo del producto, en su control de calidad, aceptación por parte del usuario o institución y en su implementación hasta la puesta en marcha o producción. En este sentido es importantísimo fijar la atención en el manejo del cambio orientado al equipo de trabajo (Jara, 2013).

Ésta se constituye en la parte más demandante de gestión al interior de Latinus e- Profesional Business pues el estrés que provoca en ciertas personas el hecho de manejar actividades bajo presión y enmarcadas en determinadas normas legales, genera malestar, a veces conflictos que conllevan a la desmotivación. Por eso es muy importante estar pendiente de los efectos que

ciertas variables del ambiente tanto interno como externo provocan en el clima organizacional de la empresa (Davis, 1995).

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que más inciden en el Clima Organizacional de la PYME Latinus e-professional business, en sus sucursales de Quito y Guayaquil y comparar sus resultados.

Se inicia con una revisión de la literatura relacionada con el clima organizacional, sus orígenes, conceptos y características. Se exponen las diferentes escalas de medida para evaluar este constructo y a través de un estudio empírico se determinan los factores que inciden en el clima organizacional. Se presenta el diseño y tipo de investigación, la población y el instrumento escogido para el estudio. En los resultados se reflejan las estadísticas de los factores evaluados en ambas sucursales y que son: Apoyo de la organización y del jefe a sus empleados, recompensa de la organización y del jefe a sus empleados, confort físico, control y presión de la organización y jefe y relaciones entre compañeros.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### **Clima Organizacional: Origen, definición y dimensiones**

En el año 1964, los autores Forehand y Gilmer, preocupados por los aspectos que caracterizan a cada organización, definieron al clima organizacional como la personalidad de cada empresa (citado por Orbegoso, 2010).

En la década de los 70's, varios autores como Campbell (1970), Schneider (1970), James y Jones (1974), Payne (1976) y Joyce y Slocum (1979), coincidieron en que el clima organizacional es la suma de las percepciones que cada individuo que forma parte de una organización tienen sobre la misma (Citado por Orbegoso, 2010).

Posteriormente, Orbegoso (2010) indica que en el año 1969, Findlater y Margulies definieron al clima organizacional como las propiedades de cada empresa compuestas por las características de la organización y el comportamiento de sus colaboradores.

Desde hace algunas décadas el clima organizacional ha sido objeto de estudio por parte de expertos quienes preocupados por la influencia en los integrantes de las organizaciones, lo han determinado como un tema sensible conformado por varios atributos internos y externos, que son percibidos por sus miembros y que inciden en la satisfacción laboral y la productividad (Hellrieger & Slocum, 1974).

El Clima Organizacional se origina como una rama dentro del árbol de la administración cuya fortaleza radica en la preocupación por conocer cómo influye el ambiente laboral en la conducta de sus colaboradores.

En la misma línea conceptual, los autores George Litwin y Robert Stringer (1968), se refieren al clima organizacional conformado por nueve dimensiones: "Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío,

Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad” (citado por Reinoso & Araneda , 2007,p.42).

Con el paso de los años, estudios como los de James y Sell (1981), Reichers (1983) y Glick (1985), fueron definiendo al clima organizacional de manera más especializada, como un conjunto de variables que influyen en el comportamiento de los individuos que forman parte de una organización.

En este sentido, existe la influencia de varios tipos de climas que coexisten dentro de las organizaciones relacionados a diferentes dimensiones que influyen sobre la percepción de los individuos que conforman la empresa (Schneider & Reichers, 1983).

El autor Luc Brunet (1984) menciona la existencia de 12 dimensiones que componen el clima organizacional, las mismas que se resumen en las siguientes: con respecto al individuo: la autonomía y su percepción de la estructura de la organización; con respecto a la organización: las recompensas, la consideración, el agradecimiento y el apoyo de las autoridades.

Claro está que existe intrínseco en los seres humanos el potencial y la capacidad productiva que estimulada positivamente conduce a las empresas a lograr metas cada vez más eficientes y de mayor calidad (Toro, 1992).

Es muy importante el trato que los mandos medios y altos den al personal a su cargo, pues de éste dependerá el nivel de satisfacción y la actitud de aprobación o rechazo hacia la organización a la que pertenecen. Una buena comunicación, un liderazgo correctamente encaminado y el apoyo del equipo de trabajo logran una gestión efectiva del clima organizacional (Giraudier, 2004).

El clima organizacional al estar constituido por las percepciones de los integrantes de una organización, determina la calidad del ambiente de la misma conformado por varias dimensiones como son: la responsabilidad, el apoyo, los riesgos, la estructura en sí de la organización, las recompensas y los conflictos. Dependiendo del tipo de empresa, estas dimensiones pueden variar, lo que da a lugar a distintos tipos de clima organizacional y por consiguiente a diferentes comportamientos de sus miembros, directamente relacionados con su bienestar, desempeño y productividad (Chiavenato, 2006).

Reinosa y Araneda (2007) consideran que el diagnóstico del clima organizacional debe tomar en cuenta variables que tienen que ver con la percepción que el trabajador tiene sobre la organización, como son: liderazgo, empoderamiento, roles, sistema de recompensas, consideración, compañerismo, cooperación, motivación, entre otras.

En la misma línea, el autor Fred Luthans (2008), manifiesta que la combinación de las actitudes y el compromiso de los trabajadores conllevan a la satisfacción laboral. Cuanto más positivas sean sus actitudes, motivadas por factores como el crecimiento en el trabajo, el pago, la supervisión y la interrelación

con sus colegas, mayor será la satisfacción y consecuentemente mejor será su percepción del clima organizacional.

El Clima Organizacional según Chiavenato (2009), es el ambiente que existe dentro de la organización, el mismo que es percibido por sus miembros y que influye en forma directa en su desempeño.

Bajo este concepto, se puede afirmar que cuanto mejor sea la percepción del clima organizacional, mejor será el desempeño de sus trabajadores, situación estrechamente relacionada con la motivación, productividad y el éxito de la empresa (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Se puede decir entonces, que el clima organizacional definitivamente se encuentra ligado a la satisfacción laboral, la misma que está incluida dentro de los tantos factores a considerar dentro de la evaluación del clima organizacional, enunciados por diversos autores, por consiguiente, cuanto mayor sea la satisfacción, mejor será el clima organizacional, tomando en cuenta que un empleado satisfecho es aquel que se siente a gusto con las políticas de la empresa, el cumplimiento de las normas, la retribución, promoción, la supervisión y las relaciones con sus compañeros (Robbins & Judge, 2009).

Es preciso que toda la organización se involucre en el cambio, de manera que la evaluación del clima organizacional permita reconocer las causas de los problemas, se determinen estrategias y planes de acción para resolverlos y finalmente se determine si los cambios propuestos conducen a la mejora del clima, la satisfacción laboral y la creación de un ambiente armónico en la organización (Chiavenato, 2009).

Al realizar un estudio de clima organizacional, se puede verificar la calidad de las relaciones interpersonales, laborales y la percepción que tienen los trabajadores de una determinada empresa y cómo estos factores inciden en la productividad y el desempeño de cada uno de ellos, por lo que la relación de un clima organizacional positivo es directamente proporcional con la productividad de la empresa (Chiang, 2010).

Es importante mencionar que el clima organizacional es el termómetro de la calidad laboral existente dentro de una organización, sea grande o pequeña, el mismo debe ser cuidadosamente medido con el fin de detectar a tiempo posibles falencias en su entorno y tomar los correctivos necesarios para generar un ambiente motivacional elevado en sus trabajadores que induzca a un incremento significativo en la productividad, mayor adaptabilidad a los cambios y compromiso, en beneficio suyo y de la empresa a la que pertenecen (Segredo, 2013).

Dado que los diferentes autores expuestos han enunciado la incidencia de varios factores que influyen en el clima organizacional, a continuación se detallan algunos de los instrumentos utilizados para medirlo.

### **Instrumentos de Medición**

Como se ha dicho en párrafos anteriores, el diagnóstico

del clima organizacional permite conocer los aspectos que influyen sobre la motivación laboral de los empleados de una empresa.

En este sentido, existen varios instrumentos o métodos de evaluación del clima organizacional, dependiendo del tipo de evaluación y de la empresa, no obstante los factores o dimensiones a ser evaluados son comunes a todos: liderazgo, estructura, recompensa, apoyo, control, obligaciones, responsabilidad, consideración, conflictos y relaciones interpersonales. A continuación se señalan los siguientes: el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el modelo de Sudarsky (1977), el cuestionario de Rensis Likert (1986), el modelo de Octavio García (1987), el cuestionario W.E.S de Moss (1989), el modelo de Fernando Toro (1998) y el modelo de Carlos Méndez (2006).

El cuestionario creado por los autores Litwin y Stringer (1968), está basado en el estilo de liderazgo y la teoría de la motivación; consta de 53 afirmaciones agrupadas en 9 dimensiones que son las siguientes: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad (Acosta & Venegas, 2010).

El modelo de John Sudarsky (1977), propuso el Test de Clima Organizacional TECLA, el mismo que analiza variables o factores como: la responsabilidad, recompensas, conformidad, normas, seguridad, remuneración, calidez y claridad institucional. Su estudio se basó en el modelo planteado por Litwin y Stringer, encontrando una estrecha relación entre las variables antes descritas y la motivación laboral, dentro del clima organizacional (citado por García, 2009).

El cuestionario de Rensis Likert (1986), se basa en que el comportamiento de los individuos depende de la percepción que tienen de la organización a la que pertenecen. En este sentido, clasifica los sistemas de la siguiente manera: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo. Los factores que conforman su cuestionario son los siguientes: métodos de mando, motivación, comunicación, planificación, influencia, toma de decisiones y control y el rendimiento (citado por García, 2009).

El autor Octavio García (1987), fundamentó su modelo en los sentimientos y pensamientos de los empleados que conforman una empresa. Su cuestionario consta de 17 preguntas, enfocadas a los siguientes factores: reconocimiento, objetivos de la organización, crecimiento dentro de la misma y el medio en el que realizan sus labores (citado por García, 2009).

El cuestionario de los autores Moos y Trickett (1989), que utiliza la escala W.E.S. por su siglas en inglés que significan Work Environment Scale, mide las relaciones interpersonales y las características sociales y del ambiente laboral. Contiene 90 afirmaciones, las mismas que se agrupan en 3 escalas: relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad (claridad, control, innovación y comodidad) (Moreira & Alvarez, 2002).

El autor Fernando Toro (1998), se basó en las percepciones que tienen los empleados sobre la empresa en la que laboran. Es un modelo que consolida tanto factores psicológicos y psicosociales, de la realidad que los empleados perciben y sus condiciones. La Encuesta de Clima Organizacional ECO, busca medir la percepción que tiene el colaborador de una empresa a través de 63 afirmaciones, las mismas que se agrupan en 5 dimensiones que son: apoyo del jefe y de la organización, recompensa, confort en su entorno físico, control y presión y las relaciones interpersonales, 4 de los items son positivos y uno es negativo, este modelo se ha aplicado en pequeñas y medianas empresas de América latina. (Siqueira, 2008).

El modelo de Carlos Méndez (2006), constituido por 45 preguntas, llamado IMCOC, Instrumento para Medir el Clima en la Organizaciones Colombianas, fue diseñado para medir variables tales como: objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, realciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias y satisfacción (citado por García, 2009).

En la siguiente tabla se presentan los instrumentos enunciados:

Tabla 1: Instrumentos de Medición

Autor	Año	Objetivo	Dimensiones/ Factores
Litwin & Stringer	1968	Establecer el estilo del liderazgo y la teoría de la motivación en los trabajadores	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad
John Sudarsky	1977	Medir la relación entre las dimensiones y la motivación laboral	Responsabilidad, recompensas, conformidad, normas, seguridad, remuneración, calidez y claridad institucional
Rensis Likert	1986	Medir la percepción que tienen los empleados de la organización en relación a su comportamiento	Métodos de mando, motivación, comunicación, planificación, influencia, toma de decisiones y control y el rendimiento
Octavio García	1987	Medir la percepción que tienen los empleados de una empresa en relación a sus pensamientos y sentimientos	Reconocimiento, objetivos de la organización, crecimiento dentro de la misma y el medio en el que realizan sus labores
Rudolf Moss & Edison Trikett	1989	Medir las relaciones interpersonales y las características sociales y del ambiente laboral	Relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorrealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad (claridad, control, innovación y comodidad)
Fernando Toro	1998	Medir la percepción que tienen los	Apoyo del jefe y de la organización, recompensa, confort

		empleados de una empresa y sus condiciones	con su entorno físico, control y presión y las relaciones interpersonales
Carlos Méndez	2006	Medir clima organizacional de las empresas	Objetivos, toma de decisiones, liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, motivación, control actitudes, creencias y satisfacción

Fuente: Las autoras

De manera general, en los instrumentos analizados se denota un alto grado de preocupación por el bienestar del trabajador reflejado en factores como la recompensa, común denominador en todas las escalas expuestas, el reconocimiento, el apoyo, la orientación, la calidez, la satisfacción, las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo a través de la planificación, normas, objetivos y control.

### Estudios Empíricos: Análisis de clima organizacional

Con el fin de contribuir con la estructura teórica del presente análisis, se ha realizado la recopilación de algunos estudios en donde se analiza el clima organizacional utilizando diferentes escalas, desde distintas perspectivas y dimensiones como: el compromiso de los empleados, el liderazgo, los incentivos, el emprendimiento, los conflictos, entre otros. En el caso de los estudios de clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas se encontraron los siguientes estudios: Toro (1998) evalúa el compromiso (afectivo, de continuidad y formativo) de los trabajadores de varias empresas (finanzas, salud, hotelería, construcción, seguros, televisión y administradora de pensiones) y su relación con el clima organizacional, a través de la encuesta ECO y encuentra que las relaciones personales y valores colectivos se encuentran estrechamente relacionados al compromiso de los trabajadores con la organización, no así el estilo de liderazgo. Se determinó inequívocamente que el clima organizacional está muy relacionado al compromiso del trabajador y que un buen clima laboral hace que este último se sienta comprometido y satisfecho con la organización a la que pertenece.

Por otro lado, González y Parera (2005) revisan los aspectos teóricos y componentes más importantes que conforman el clima organizacional, aplicando el análisis a una empresa de servicios (portuarios y de almacenamiento), obteniendo como resultado que los factores que inducen a un buen clima organizacional son el gusto de los trabajadores por lo que hacen, buenas relaciones interpersonales, buena gestión del recurso humano, capacitación, entre otros. Por otro lado los elementos que tienen un impacto negativo son: la falta de equipos y herramientas para el trabajo, falta de agua y de servicios básicos, ausencia de empoderamiento, falta de preparación de los directivos, falta coordinación entre tareas y funciones.

Es importante señalar el estudio realizado por Reinoso y Araneda, en el que identifican los componentes, variables y dimensiones del clima organizacional relacionados con: “Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad”. Como resultado, a través de la aplicación de una encuesta medida con la escala Likert, se obtuvo que es necesario tomar en consideración las percepciones de los individuos y sus expectativas, además de la profundidad las dimensiones que conforman el clima organizacional, para con los resultados tomar acciones correctivas para lograr el clima organizacional ideal según las expectativas de quienes lo conforman (Reinoso & Araneda, 2007, p.44).

Por otra parte, Belausteguigoitia, Patlán y Navarrete (2007), realizan un análisis del clima organizacional con las variables compromiso, emprendimiento y esfuerzo de sus trabajadores en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. Como resultado del estudio realizado con una encuesta, obtuvieron que en las empresas familiares y no familiares, el clima organizacional, el compromiso, emprendimiento y esfuerzo de sus empleados, se ven afectados a diferentes a escalas, siendo que la relación emprendimiento con el compromiso organizacional es alta, al igual que el factor esfuerzo con la orientación emprendedora, éstas se encuentran fuertemente ligadas a la productividad.

Siguiendo la misma línea, Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010), correlacionan el clima organizacional con el compromiso de los trabajadores, divididos en segmentos de hombres y mujeres y por edad. En este estudio realizado con el cuestionario de Chiang, obtuvieron que existe un alto compromiso de los trabajadores, sobre todo en aquellos que pasan los 40 años. Al respecto del clima organizacional, las variables que más influyen son la autonomía, cohesión, confianza, presión, equidad e innovación. Todas las variables diagnosticadas correlacionan el clima organizacional con el compromiso de sus trabajadores.

Acosta y Venegas (2010), al aplicar el cuestionario de Litwin y Stringer, a trabajadores de una empresa cervecera, obtuvieron como resultado que los miembros de la empresa perciben un clima positivo en cuanto a responsabilidad, apoyo, estructura y riesgos; en tanto que existe una negatividad en relación a los conflictos, las recompensas y la identidad.

Con otra perspectiva, Flores (2013), analiza el comportamiento organizacional de una pequeña empresa de servicios, a través de correlacionar las variables clima organizacional y satisfacción laboral; considerando el clima como la percepción del entorno laboral y la satisfacción, el bienestar obtenido de ese entorno. Se obtuvo que existen variables que afectan la comunicación interna, si bien la mayor parte de trabajadores se siente libre para expresarse con sus superiores, no hay suficiente confianza y apoyo; y además, existe falta de información. La mayor parte de trabajadores siente que hay poca preocupación por su bienestar y seguridad. La propuesta realizada en

función de lo analizado busca mejorar el clima laboral, la seguridad y la satisfacción en los trabajadores considerando que estas variables influyen directamente en la productividad y éxito de la empresa (.

De otro lado, Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013), enfocan su estudio al equilibrio que debe manejar el líder de una empresa entre el aspecto humano y la productividad, aplicando la encuesta W.E.S. a los empleados de una franquicia de comida rápida. Una vez realizada la medición y correlación, se obtuvo que el liderazgo tiene una influencia muy alta en el clima organizacional de la empresa, asimismo las relaciones interpersonales; sin embargo, se concluyó que no existe un manejo adecuado de las promociones y políticas de la empresa, ambos parámetros tuvieron resultados desfavorables.

Los autores Sotelo, Figueroa, Díaz, Cupich y Bustamante (2014), analizan el clima organizacional de las unidades de venta del Municipio de Durango en Méjico, a través de una investigación descriptiva, no experimental, utilizando el instrumento diseñado por Litwin & Stringer, y la escala de Likert para la calificación de las respuestas. El estudio identificó, que la dimensión mejor evaluada por los trabajadores es la identidad y la de menor puntuación es relaciones interpersonales. Además concluyeron que las dimensiones identificadas están altamente correlacionadas.

Adicionalmente, Torres y Vega (2014) realizaron la medición del clima organizacional de una empresa de salud, con la escala E.C.O., con el fin de obtener las percepciones de los estímulos tanto internos como externos, que influyen sobre los trabajadores. Los resultados obtenidos indicaron que como aspectos positivos existe un buen ambiente laboral sin conflictos interpersonales, con un alto compromiso para con la organización. Como negativos, existen falencias en la comunicación y la solución de problemas de la organización.

Finalmente Díaz, Peña & Castellanos (2014) estudian el estilo de liderazgo, el mismo que conlleva a un clima organizacional positivo o negativo, tomando en cuenta el poder de influir sobre el grupo para lograr los objetivos, por lo que es necesario tomar en consideración que en las PYMEs al ser pequeños grupos de trabajo, el aspecto socio-afectivo tiene gran influencia en sus trabajadores. Al haberse aplicado el estudio sobre una muestra constituida por todos los miembros de la PYME, adultos jóvenes con el mismo nivel de educación, sus relaciones interpersonales han favorecido a un buen clima organizacional, el liderazgo es participativo, considerado y de confianza, lo que hace que el equipo de trabajo se sienta alineado y comprometido a lograr los objetivos de la PYME.

De los estudios revisados se colige que el clima organizacional es un constructo relacionado con un sinnúmero de variables como: el liderazgo, los incentivos y recompensas, el compromiso, las relaciones interpersonales, la identidad, emprendimiento y reconocimiento, el apoyo, la

estructura y políticas de la empresa, el emprendimiento e innovación, la responsabilidad y el bienestar laboral, las mismas que por décadas han sido investigadas y analizadas con el fin de visualizar los aspectos positivos y negativos que perciben los empleados de la empresa a la que pertenecen, de tal forma que se logre un equilibrio y satisfacción al interior del equipo de trabajo y en su correlación con la misma.

Al mencionar equipos de trabajo, es necesario enfatizar en que los grupos de trabajo organizados y compactos son más eficientes que los individuos tratados de forma aislada, por esta razón, la Gerencia debe preocuparse por mantener un buen clima laboral que involucre a la totalidad de individuos que conforman la empresa como estrategia primordial (McGregor, 1971).

Es de gran importancia mencionar que un buen clima organizacional contribuye a que los miembros de la organización se sientan motivados a lograr los objetivos y metas, incrementa la eficiencia y la eficacia en las labores diarias, aumenta el compromiso y lealtad, incentiva la formación de equipos de trabajo al mando de un liderazgo participativo, motivador e incluyente (Mohanty & Routray, 2009).

Una correcta evaluación del clima organizacional permite tomar en forma oportuna los correctivos necesarios al interior de las empresas con el fin de que los empleados se sientan identificados y motivados a ser parte del crecimiento de la organización, entendiendo que el clima organizacional se encuentra estrechamente ligado a la productividad y éxito de las empresas (Queiroz, 2008).

## **METODOLOGÍA**

Del análisis realizado se considera que la investigación es de tipo descriptiva, la misma que permitirá evaluar qué factores afectan el clima organizacional en la empresa objeto de estudio (Hernandez, 1997).

El estudio tiene un enfoque no experimental, cuya característica es recoger datos en un momento único, con la finalidad de describir los factores que más inciden en el clima organizacional y compararlos entre ambas sucursales (Hernandez, 1997).

La unidad de análisis la constituye la PYME Latinus e-professional business. Es importante mencionar que para efecto del presente estudio se ha recibido autorización escrita de la empresa, la misma que consta en el Apéndice 1.

La población objeto de estudio esta definida por el total de los trabajadores de la empresa Latinus e-professional business, que la componen 26 empleados, los cuales fueron encuestados en el último trimestre del año 2014. Según la información obtenida de la Gerencia de la organización objeto de estudio se realizó un censo cuya tabla se muestra a continuación:

Tabla 2: Distribución de la población por áreas

ÁREA	# EMPLEADOS QUITO	# EMPLEADOS GUAYAQUIL
Gerencia General	1	-
Legal	1	-
Contabilidad	1	-
Recursos Humanos	1	-
Administrativo	3	-
Jefatura de Infraestructura y Soporte	2	1
Jefatura Técnica	12	3
Jefatura PMO	1	-
Total Quito	22	-
Total Guayaquil	-	4
Total Empleados		26

Fuente: Las autoras

El instrumento seleccionado es la Encuesta de Clima Organizacional, ECO, desarrollada por Fernando Toro (1998). Este cuestionario permite una evaluación completa del Clima Organizacional en cinco factores que son: apoyo del jefe y la organización a sus empleados (21 ítems); recompensa (13 ítems); confort físico (13 ítems); control y presión (9 ítems) y relaciones entre compañeros (7 ítems). Este instrumento abarca, según el autor, tanto los aspectos o factores psicosociales como los psicológicos que influyen sobre el trabajador (Siqueira, 2008), su índice de confiabilidad es de 0,90 medido con el método de Alfa de Cronbach, ha sido aplicado a una diversidad de empresas de todo tamaño.

La encuesta ECO se evalúa a través de la escala Likert con una puntuación de 1 a 5, en donde totalmente de acuerdo representa el 5 y totalmente en desacuerdo representa el 1 (Méndez & Peña, 2007).

Los datos fueron medidos cuantitativamente, de tal forma que el estudio planteado tenga un impacto práctico y real en la gestión administrativa y en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio (Mendez & Peña, 2007).

Para el análisis de las respuestas y obtención de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en versión 20.0, el mismo que se constituye en una herramienta importante y apropiada de apoyo para análisis descriptivos en donde se aplicaron las encuestas con la obtención de porcentajes de mayor y menor peso, y promedios ponderados dentro del estudio realizado.

Por lo expuesto, los beneficiarios serán los Directivos y todo el personal que conforma la empresa Latinus e-professional Business, pues los resultados de la presente investigación permitirá a la empresa implementar cambios y mejoras en su organización y conocer la percepción organizacional de su equipo de trabajo y por consiguiente mejorar el enfoque y la calidad de los productos y servicios ofertados. A nivel científico se espera contribuir con el desarrollo de la investigación en temas relacionados con los recursos humanos en Pequeñas y Medianas empresas en Ecuador, país en donde la investigación está poco desarrollada.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo general del presente estudio planteó evaluar los factores que inciden en el clima organizacional de la PYME Latinus e-Professional business, y la diferencia existente entre el clima de la matriz en Quito y de la sucursal en Guayaquil, para lo cual se aplicó la encuesta ECO al total de los empleados.

Los resultados de la aplicación de la Encuesta ECO, son medidos por factor. Cada factor tiene, un número determinado de ítems los mismos que fueron evaluados por cada encuestado. Para la obtención de resultados, se suman los valores de las respuestas que se dieron a cada pregunta por factor y luego se divide para la cantidad de preguntas que se tiene por factor. Los resultados siempre darán un número del 1 al 5 debido a la escala aplicada. Cuanto mayor sea la media mejor será el clima organizacional, considerando que las respuestas mayores de 4 denotan un excelente clima organizacional en tanto que aquellas menores a 2,9 denotan un clima organizacional malo (Siqueira, 2008).

Es importante mencionar que en el factor 4 que tiene que ver con el control y la presión, la relación es inversa, es decir las respuestas mayores de 4 denotan un clima organizacional malo en tanto que aquellas menores a 2,9 denotan un excelente clima organizacional. A continuación los resultados por factor:

### Factor 1: Apoyo de la organización y del jefe a los empleados

Este factor se relaciona con el soporte afectivo, estructural y organizacional que el jefe y la organización proporcionan a los empleados en el desempeño diario de sus actividades laborales. Sus elementos se resumen a continuación: comunicación, solución de conflictos, orientación, apoyo, reconocimiento, planeación, innovación, participación, respeto y colaboración (Siqueira, 2008).

El 77% de los empleados están de acuerdo en que existe comunicación y colaboración. El 88% percibe que los conflictos son solucionados, el 73% coincide en que existe orientación e innovación, y otro aspecto positivo obtenido en este factor es que el 84% de los empleados están de acuerdo en que existe participación e innovación.

Los ítems con menor puntuación fueron los relacionados al apoyo, reconocimiento y respeto de la empresa y jefes hacia sus empleados, sin embargo, la puntuación no es mala siendo que en las preguntas orientadas a los tres elementos mencionados los empleados respondieron estar de acuerdo en un 68%.

La diferencia existente entre la oficina matriz en la ciudad de Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil es que en ésta última los porcentajes de respuestas de acuerdo fueron ligeramente más bajos únicamente en innovación.

### Factor 2: Recompensa de la organización y jefes a sus empleados

Este factor se relaciona con las diversas maneras usadas por la organización para recompensar y/o premiar la calidad, productividad, el esfuerzo y el desempeño de los empleados. Sus elementos se resumen a continuación: satisfacción, valoración, recompensa y preocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores (Siqueira, 2008).

El 82% de los empleados están satisfechos con su trabajo y consideran que la empresa se preocupa por su salud y bienestar. El 78% percibe que son recompensados por la productividad, esfuerzo y calidad de trabajo que realiza.

El ítem con menor puntuación fue el de valoración del trabajo que realizan, con un 73% de acuerdo en su percepción.

La diferencia existente entre la oficina matriz en Quito y la sucursal en Guayaquil es que en ésta última los porcentajes de respuestas de acuerdo fueron ligeramente más bajos en valoración y recompensa en tanto que en satisfacción y salud fueron más altos.

### **Factor 3: Confort físico**

Este factor se relaciona con el ambiente físico, la seguridad y la comodidad proporcionada por la empresa a sus empleados. Sus elementos se resumen a continuación: equipamiento necesario, ambiente agradable, atención a discapacitados, espacio físico y local ideal, seguridad, iluminación y limpieza. (Siqueira, 2008).

El 96% de los empleados están totalmente de acuerdo con el confort del local y el espacio físico existente para ejercer sus labores cotidianas. El 80% está de acuerdo en que las oficinas son adecuadas para alguien con alguna discapacidad física. El 75% percibe que hay un ambiente agradable y seguro. Otro aspecto positivo obtenido en este factor es que el 73% de los empleados están de acuerdo en que el lugar de trabajo es limpio y está equipado con lo necesario.

El ítem con menor puntuación fue el relacionado con una adecuada iluminación del lugar de trabajo, en la que un 69% respondió estar de acuerdo.

La diferencia existente entre la oficina matriz en Quito y la sucursal en Guayaquil es que en ésta última los porcentajes de respuestas de acuerdo fueron ligeramente más bajos en el local, ambiente de trabajo y las instalaciones adecuadas para discapacitados.

### **Factor 4: Control y presión de la organización y los jefes**

Este factor se relaciona con el control y la presión ejercidos por la empresa y sus jefes sobre el comportamiento y el desempeño de los trabajadores. Sus elementos se resumen a continuación: control excesivo, cumplimiento de plazos, control de horarios, presión, autoritarismo y fiscalización. (Siqueira, 2008).

En este factor, como se mencionó en párrafos anteriores, la relación de las respuestas es inversa, es decir a mayor puntuación, el clima laboral es menos adecuado. El 92% de los empleados están de acuerdo

en que existe presión por parte de los jefes. El 84% percibe que existe control tanto en las labores cotidianas como en los horarios. El 80% coincide en que se debe cumplir con los plazos establecidos.

El ítem con menor puntuación fue el de fiscalización del trabajo, donde los empleados están de acuerdo en un 77%, en que existe una supervisión permanente del jefe.

La diferencia existente entre la oficina matriz en Quito y la sucursal en Guayaquil es que en ésta última los porcentajes de respuestas de acuerdo son bajos, fluctuando el 90% de sus respuestas en la número 3 es decir ni en desacuerdo ni de acuerdo.

### **Factor 5: Relaciones entre compañeros**

Este factor se relaciona con la unión, vínculos y colaboración existente entre los compañeros de trabajo. Sus elementos se resumen a continuación: amistad, apoyo entre colegas, cooperación, integración y confianza. (Siqueira, 2008).

El 81% de los empleados están de acuerdo en que existe amistad y confianza entre los empleados. El 65% percibe que los miembros del equipo de trabajo cooperan unos con otros. Por otro lado el 62% de los empleados están de acuerdo en que existe apoyo entre todos.

El ítem con menor puntuación está relacionado con la integración entre compañeros, donde los empleados respondieron estar de acuerdo en un 60%.

La diferencia existente entre la oficina matriz en Quito y la sucursal en Guayaquil es que en ésta última el porcentaje de confianza entre colegas es más bajo.

## **CONCLUSIONES**

La presente evaluación ha permitido conocer el Clima Organizacional de la PYME, Latinus e-professional business, tanto en la matriz como en la sucursal, identificando los factores que inciden en el mismo, tanto de manera positiva como negativa bajo la percepción de sus empleados, tomando en consideración que un buen Clima Organizacional influye positivamente en los empleados, siendo un tema muy sensible que los motiva a ser más productivos y por lo tanto mejora el rendimiento económico de empresa (Queiroz, 2008).

Es importante mencionar que pese a que en las PYMES por lo general los temas relacionados al talento humano son desatendidos, sus características propias, les permiten adaptarse a diferentes entornos económicos y sociales, por lo que un análisis a tiempo, contribuye positivamente en el plan de acción y los objetivos de la empresa con proyección hacia el futuro, tomando en consideración que el capital humano es de vital importancia (Salgado, Remeisero & Iglesias, 1996)

El múltiple enfoque proporcionado por los estudios empíricos analizados, han contribuido con un marco teórico amplio que permitió el discernimiento entre varios factores en común, que influyen en el Clima Organizacional como son: compromiso, estructura,

reconocimiento, recompensa, apoyo, satisfacción, liderazgo, control, confort, responsabilidad, identidad, solución de conflictos, estándares de calidad, cooperación, relaciones interpersonales, entre otros.

Por otro lado, al evaluar a una PYME, la limitación del estudio es con respecto a la muestra, que a pesar de haberse aplicado en forma censal, es pequeña en relación a los estudios que forman el marco teórico del presente análisis.

En cuanto al instrumento de medición, la aplicación de la encuesta ECO, permitió conocer los factores con mayor percepción positiva y negativa en la empresa objeto de estudio, los mismos que se detallan a continuación:

En relación al factor apoyo de la organización y del jefe a los empleados, los resultados dieron porcentajes altos (entre el 73% y 88%) a los elementos que lo componen, con lo que se colige que los empleados están de acuerdo con que la empresa mantiene una buena comunicación, que los conflictos son resueltos por el equipo de trabajo, que existe orientación para hacer las tareas encomendadas, que hay un planeamiento previo para la asignación de tareas y cambios, y que en éstos también participan los empleados. No obstante a pesar de haber tenido una puntuación menor, los empleados se mantienen de acuerdo en que reciben apoyo, reconocimiento y respeto a sus ideas y al aporte intelectual con el que puedan contribuir.

Al respecto del factor recompensa de la organización y de los jefes a sus empleados, los resultados arrojaron porcentajes altos (entre el 78% y 82%) a los elementos que lo componen, por lo que se puede concluir que los empleados están satisfechos con la tareas encomendadas, piensan que su trabajo es recompensado, que la empresa se preocupa por su salud, que el salario depende de la calidad y la productividad de cada uno. Sin embargo, a pesar de haber tenido una puntuación menor, los empleados se mantienen de acuerdo en que existe valoración de su trabajo, lo que guarda concordancia con lo dicho anteriormente.

En relación al factor confort físico, los resultados obtenidos en la respuesta de acuerdo, fueron altos (entre el 69% y 80%) a los elementos que lo componen, siendo que es el único factor donde los empleados estuvieron totalmente de acuerdo en el 96% de sus respuestas en relación al local y espacio físico apropiados. Por lo que la percepción de los empleados del lugar de trabajo, de la seguridad, ambiente, espacio adecuado y las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus labores cotidianas, es muy positiva, lo que influye en el clima organizacional de la misma manera.

En lo que tiene que ver con el factor control y presión de la organización y los jefes a sus empleados, los resultados corresponden a porcentajes altos, en la respuesta de acuerdo, pero su relación al ser inversa en comparación con los otros factores, (entre el 92% y 77%), no serían positivos para el clima organizacional

sino más bien influyen en forma negativa y son aspectos que deben mejorar. Los empleados están de acuerdo con que en la empresa existe presión y control. Al respecto de la fiscalización, el porcentaje fue menor, sin embargo también fue alto.

Finalmente, en relación al factor relaciones entre compañeros, los resultados obtenidos fueron bastante positivos, con un porcentaje alto en los niveles de confianza y amistad. Los empleados coinciden que existe cooperación y apoyo entre todos. No obstante en el ítem integración el porcentaje fue menor, lo que podría ser por las largas jornadas de trabajo incluyendo en ciertas ocasiones las noches y fines de semana, que impiden que los empleados socialicen en actividades distintas a las laborales por lo que se debe trabajar en este aspecto fomentando actividades deportivas o de entretenimiento (almuerzos, paseos familiares) que fomenten la integración y contribuyan a salir de la rutina y del estrés del diario vivir.

De manera general los resultados del estudio del clima organizacional en Latinus e-professional business son positivos, demostrando que existen factores con ítems definidos que inciden directamente y que son percibidos por los empleados en forma objetiva y cuantificable lo que permite medirlos. De las 63 preguntas realizadas, tanto el personal de Quito como el de Guayaquil, responden de forma positiva, de acuerdo, con un puntaje entre el 70% y el 80%, en sus respuestas, únicamente en el ítem relacionado al local y espacio físico el 96% de respuestas fueron totalmente de acuerdo.

El factor de mayor incidencia en forma positiva en el Clima Organizacional, de la PYME objeto de estudio es el de recompensa de la organización y de los jefes a sus empleados con un porcentaje total del 78%, seguido por el factor confort físico con el 77% de respuestas de acuerdo.

El factor con mayor incidencia negativa es el de control y presión de la organización y de los jefes a sus empleados con un porcentaje total del 83% de respuestas de acuerdo en relación inversa.

Por otro lado, al realizar el análisis comparativo de las respuestas dadas tanto por el personal de Quito como por el personal de Guayaquil, se observa que en la mayor parte de respuestas, ambos grupos de colaboradores, coinciden en sus apreciaciones, con una leve diferencia en que en Guayaquil hay una posición neutral con respecto a la información de cambios, existe un porcentaje menor en cuanto a la valoración de la calidad de su trabajo y esfuerzo, están menos contentos con su ambiente de trabajo, los equipamientos y el local, sin embargo esta valoración menor no necesariamente es negativa sino únicamente un porcentaje más bajo en la respuesta de acuerdo. No obstante, en Quito hay menos satisfacción para trabajar que en Guayaquil, se sienten más fiscalizados y controlados por las autoridades.

Para futuras investigaciones se recomienda evaluar la incidencia de los factores que determinan el clima organizacional de una PYME, tomando en

consideración el género de los trabajadores.

El clima organizacional es objeto de investigación prioritaria en la actualidad, su evaluación y análisis generan datos importantes acerca de la percepción del ambiente laboral de los trabajadores. Siendo el recurso humano el motor de las organizaciones grandes, medianas o pequeñas es fundamental procurar por el bienestar físico, intelectual y emocional en el entorno laboral donde se desempeñan, lo que resulta en empleados motivados y satisfechos que mejoran su producción, logran un alto desempeño y entregan un trabajo de calidad total.

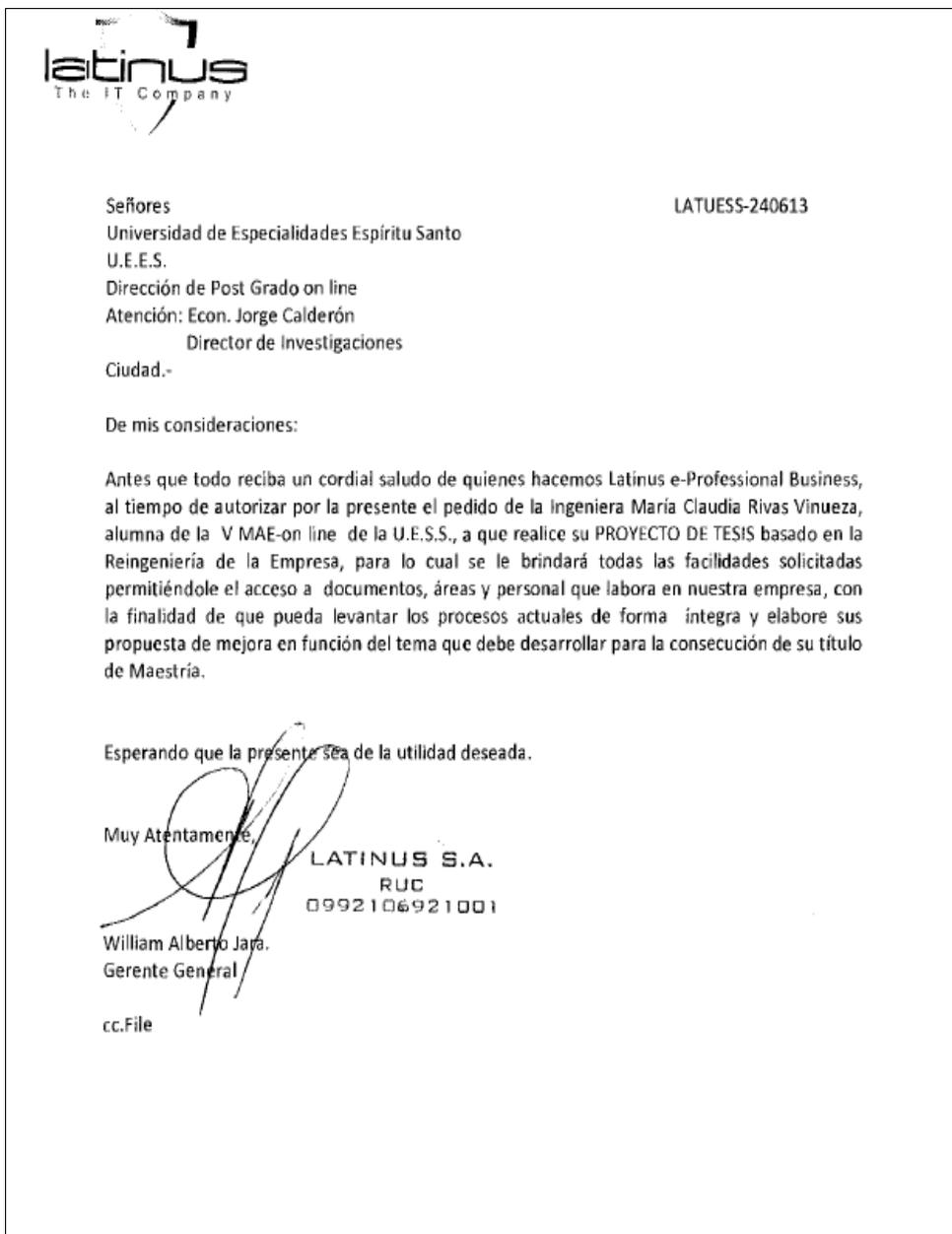
#### Bibliografía

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 165-167.
- Amézquita Zárate, P. (2007). Efectos del TLC Colombia-EUA en las Pymes colombianas. *Análisis Económico*, 22(50), 58-77. Recuperado el 03 de julio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Belausteguigoitia, I., Patlán, J., & Navarrete, M. (2007). Clima Organizacional como un antecedente de compromiso, esfuerzo y orientación emprendedora en la familia mejicana y las empresas no familiares. *Revista del Centro de Investigación*, 5-24. Recuperado el 02 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Castillo, L., & Lengua, C. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Comlombiano. *International Journal of Psychological Research*. ISSN. Colombia. Recuperado el 15 de julio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Cardozo, E., Velásquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en America Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 1659. Recuperado el 15 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*(40), 92-103. Recuperado el 10 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (S. P. Becerril, Trad.) Bogotá, Colombia: Quebecor World Bogotá.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, México: McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento organizacional. Octava Edición. México: Mc Graw Hill
- Díaz Díaz, M., Peña, M., & Castellanos, B. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1-10. Recuperado el 04 de julio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ra ed.). (J. Fernandez, Ed.) Madrid, España: McGraw - Hill/Interamericana de España.
- Elizondo, M., Armenteros, M., & Molina, V. (2014). Competencias directivas para Pyme: Una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo Coahuila. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1572-1574. Recuperado el 23 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Flores, R., Flores, I., Rodríguez, R., Vásquez, M., Aguilar, J., & Holguín, L. (2013). Posicionamiento Estratégico basado en un adecuado clima laboral: Estudio de servicio al cliente interno de asesoría y servicios profesionales Grupo Azul. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8, 1045-1053. Recuperado el 10 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración. Vol. 25. Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Obelisco.
- González Núñez, A., & Parera Monfort, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44. Recuperado el 08 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Gostick, A., & Elton, C. (2011). *Buenos Equipos, Proyectos imbatibles. Equipos capaces de transformar toda una empresa*. s.l.: s.n.
- Hellrieger, D., & Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures research and contingencies. *The Academy of Management Journal*, 255-280. Recuperado el 24 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Hernandez, R. (1997). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jara, W. (14 de julio de 2013). *Latinus e professional business*. (M. C. Rivas, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137. Recuperado el 10 de julio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). *Sabiduría de los Equipos, el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kolb, D; Rubien, I y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lam, S., Cisneros, J., Bravo, L., Carrillo, S., & Bustamante, A. (2013). Medición del Clima Organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, Méjico. *Global Vonference on Business and Finance Proceedings*, 8, 1628-1634.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard University.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 15 de julio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Méndez, L., & Peña, J. (2007). *Manual Práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Mohanty, K., & Routray, P. (2009). *Human Resource Development and Organisational Effectiveness*. New Delhi: Excel Books.
- Moreira, J., & Alvarez, M. (2002). Clima organizacional y estrés en unidad de alto riesgo. D.U.E. Servicio de Urgencias.
- Orbego, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima Organizacional, un estado de la cuestión. *Revista de Psicología*, 347-362. Recuperado el 15 de septiembre de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier.
- Pardo, A. & Ruíz, M. (2009). *Gestión de datos con SPSS Statistics*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Queiroz, A. (2008). *O Clima Organizacional e a Gestao de Pessoas*. Revista Electrónica Enfermagem. Brasil. Recuperado el 15 de julio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host

- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería industrial*(39-54). Recuperado el 15 de julio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host
- Rivas, R. (30 de junio de 2013). *Latinus e professional business*. (M. C. Rivas, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Introducción al Comportamiento Organizacional*. Madrid, España: Pearson.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: Esic Editorial
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20. Recuperado el 07 de julio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Salgado, J., Remeisero, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Universidad de Santiago de Compostela. Revista Psicotherma*, 8, 329-335. La Coruña, España.
- Schneider, B. (2009). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the ethiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Segredo, A. (2013). *Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. 39. s.l.
- Servicio de Rentas Internas Ecuatoriano. (junio de 2010). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32> Recuperado el 02 de Julio de 2014.
- Singh, R. K., & Garg, S. K. (2010). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international journal*, 15, 525-547.
- Siqueira, M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Brasil: Artmed.
- Sotelo, J., Figueroa E., Díaz D., Cupich S., Bustamante J. (2014). Clima Organizacional en las Unidades de venta de las tiendas del ISSPE del Municipio de Durango. *Revista Global de Negocios*,2(4), 71-78. Recuperado el 05 de enero de 2015, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344. Recuperado el 23 de junio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete de la Biblioteca CRAI de la Universidad del Rosario, Colombia.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Toro, F (1998). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional
- Torres, C., & Vegas, E. (2014). *Escala de Clima organizacional E.C.O.* (U. P. Unión, Ed.) E.A.P. Psicología.
- Zazueta, B., Ledezma, N., Rodríguez, E., & Valenzuela, V. (2014). La innovación de procesos como ventaja competitiva en la incubación de Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1336-1338. Recuperado el 12 de julio de 2014, de la Base de Datos Academic Search Complete.

## APÉNDICES

Figura 1: Autorización de la empresa para el estudio



Fuente: Las autoras

Encuesta:

Estimado colaborador,

En este cuestionario va a encontrar una serie de frases que describen diferentes características de empresas y organizaciones de trabajo. Evalúe en qué grado estas características describen la empresa donde usted trabaja. Lo importante es que usted de su opinión sobre las características de su empresa COMO UN TODO.

Para responder lea las características descritas en las frases señaladas a continuación y rellene el óvalo que corresponde al número que mejor representa su opinión, de acuerdo con la siguiente escala:

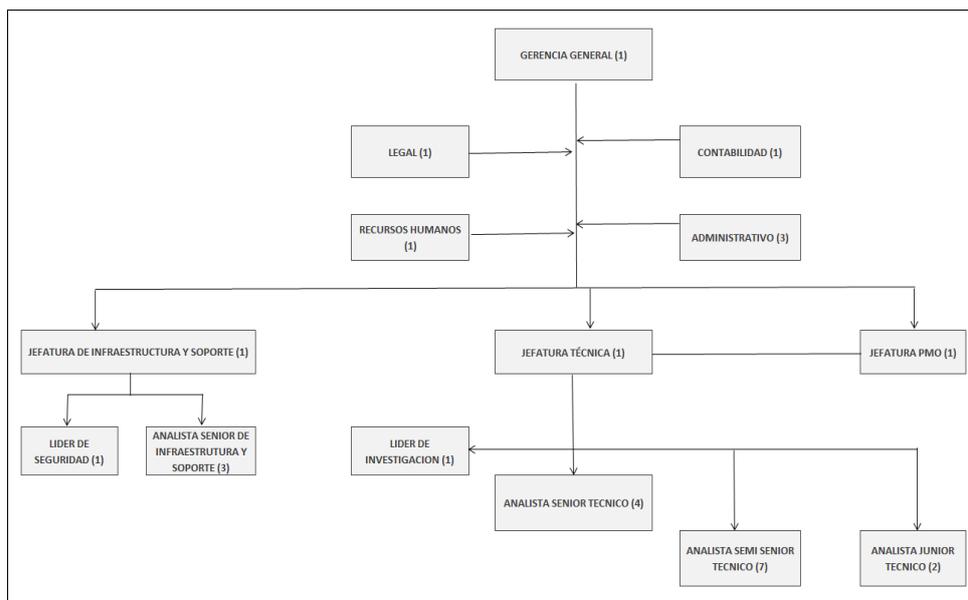
- 1 Totalmente en Desacuerdo
- 2 Bastante en Desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 Bastante de acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

1. Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen.
2. Los conflictos que ocurren en mi trabajos son resueltos por el propio grupo
3. El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar las tareas.
4. Las tareas que se retrasan más en su realización son orientadas hasta el final por el jefe.
5. Aquí, el jefe ayuda a los funcionarios con problemas.
6. El jefe elogia al trabajador cuando un buen trabajo.
7. Los cambios son acompañados por los supervisores (o jefes).
8. Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores.
9. En esta empresa, las dudas son esclarecidas.
10. Aquí, existe planeamiento de las tareas.
11. El trabajador puede contar con el apoyo del jefe.
12. Los cambios en esta empresa son planeados.
13. Las innovaciones hechas por el trabajador en su trabajo son aceptadas por la empresa.
14. Aquí, las nuevas ideas mejoran el desempeño de los trabajadores.
15. El jefe valora la opinión de los trabajadores.
16. En esta empresa, los trabajadores participan en los cambios.
17. El jefe tiene respeto por el trabajador.
18. El jefe colabora con la productividad de los trabajadores.
19. En esta empresa, el jefe ayuda al trabajador cuando lo precisa.
20. La empresa acepta nuevas formas del trabajador al realizar sus tareas.
21. El diálogo se utiliza para resolver los problemas de la empresa.
22. Los trabajadores realizan sus tareas con satisfacción.
23. Aquí, el jefe valora a sus trabajadores.
24. Cuando los trabajadores consiguen desempeñar bien su trabajo, son recompensados.
25. Lo que gana los trabajadores dependen de las tareas que realizan.
26. En esta empresa, el trabajador sabe por qué está siendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa por la salud de sus trabajadores.
28. Esta empresa valora el esfuerzo de sus trabajadores.
29. Las recompensas que el trabajador recibe están dentro de sus expectativas.
30. El trabajo bien hecho se recompensa.
31. El salario de loa trabajadores depende de la calidad de sus tareas.
32. La productividad del empleado tiene influencia en su salario.
33. La calidad del trabajo tiene influencia en el salario del empleado.
34. Para premiar al trabajador, esta empresa considera la calidad de lo que produce.
35. Los trabajadores de esta empresa tienen los equipamientos necesarios para realizar sus tareas.
36. El ambiente de trabajo atiende a las necesidades físicas del trabajador.
37. En esta empresa, una persona con incapacidad física se puede mover con facilidad.
38. El espacio físico en el sector de trabajo es suficiente.
39. El ambiente físico de trabajo es agradable.
40. En esta empresa, el local de trabajo es adecuado.
41. En esta empresa, existen equipamientos que previenen los accidentes laborales.
42. Existe iluminación adecuada en el ambiente de trabajo.
43. Esta empresa muestra preocupación con la seguridad en el trabajo.
44. El local del trabajo es limpio.
45. Los equipamientos de trabajo son adecuados para garantizar la salud del empleado en el trabajo.
46. En esta empresa, la postura física de los empleados es adecuada para evitar daños en la salud.
47. El ambiente de trabajo facilita el desempeño de las tareas.
48. Aquí, existe un control exagerado sobre los trabajadores.
49. En esta empresa, está todo controlado.
50. Esta empresa exige que las tareas sean hechas dentro del plazo previsto.
51. Los turnos de los trabajadores se controla con rigor por esta empresa.
52. Aquí, el jefe usa las reglas de la empresa para penalizar a los trabajadores.
53. Los horarios de los trabajadores se pagan con rigor.

54. Aquí, el jefe presiona todo el tiempo.
55. En esta empresa, nada se hace sin la autorización del jefe.
56. En esta empresa existe una fiscalización permanente del jefe.
57. Las relaciones entre las personas del sector son de amistad.
58. El trabajador que comete un error es ayudado por los colegas.
59. Aquí, los colegas auxilian a un nuevo trabajador con dificultades.
60. Aquí en esta empresa, existe cooperación entre los colegas.
61. En esta empresa, los trabajadores reciben bien a un nuevo colega.
62. Existe integración entre colegas y trabajadores en esta empresa.
63. Los funcionarios se sienten cómodos para contar sus problemas personales a algunos colegas.

Fuente: Siqueira (2008, p. 35)

Figura 2: Estructura organizacional de Latinus e-professional business



Fuente: Las autoras

Figura 3: Resultado consolidado del análisis de clima organizacional

Factor	Rango de Respuesta más utilizada: De Acuerdo	Resultado
Apoyo de la organización y del jefe a los empleados	73%-88%	Positivo
Recompensa de la organización y jefes a sus empleados	78%-82%	Positivo
Confort físico	73%-96%	Positivo
Control y presión de la organización y los jefes	92%-77%	Negativo
Relaciones entre compañeros	60%-81%	Positivo

Fuente: Las autoras

Figura 4: Resultado consolidado factor: Apoyo de la organización y del jefe a los empleados

<i>Item</i>	<i>Porcentaje de Respuesta más utilizada: De Acuerdo</i>	<i>Resultado</i>
<i>Comunicación</i>	77%	<i>Positivo</i>
<i>Resolución de Conflictos</i>	81%	<i>Positivo</i>
<i>Orientación</i>	73%	<i>Positivo</i>
<i>Apoyo</i>	68%	<i>Positivo</i>
<i>Reconocimiento</i>	65%	<i>Positivo</i>
<i>Planeación</i>	85%	<i>Positivo</i>
<i>Innovación</i>	74%	<i>Positivo</i>
<i>Participación</i>	85%	<i>Positivo</i>
<i>Respeto</i>	68%	<i>Positivo</i>
<i>Colaboración</i>	77%	<i>Positivo</i>

Fuente: Las autoras

Figura 5: Resultado consolidado factor: Recompensa de la Organización y Jefes a sus empleados

<i>Item</i>	<i>Porcentaje de Respuesta más utilizada: De Acuerdo</i>	<i>Resultado</i>
<i>Satisfacción</i>	82%	<i>Positivo</i>
<i>Valoración</i>	73%	<i>Positivo</i>
<i>Recompensas</i>	78%	<i>Positivo</i>
<i>Salud y Bienestar</i>	81%	<i>Positivo</i>

Fuente: Las autoras

Figura 6: Resultado consolidado factor: Confort Físico

<i>Item</i>	<i>Porcentaje de Respuesta más utilizada: De Acuerdo</i>	<i>Resultado</i>
<i>Equipamiento Necesario</i>	73%	<i>Positivo</i>
<i>Ambiente agradable</i>	75%	<i>Positivo</i>
<i>Instalaciones para Discapacitados</i>	80%	<i>Positivo</i>
<i>Espacio físico y local adecuados*</i>	96%*	<i>Positivo</i>
<i>Seguridad y Prevención de Riesgos</i>	75%	<i>Positivo</i>
<i>Iluminación</i>	69%	<i>Positivo</i>
<i>Limpieza</i>	73%	<i>Positivo</i>

Fuente: Las autoras

\*Espacio físico y local adecuados fue el único ítem con el 96% de respuestas Totalmente de Acuerdo.

Figura 7: Resultado consolidado factor: Control y presión de la Organización y los jefes

<i>Item</i>	<i>Porcentaje de Respuesta más utilizada: De Acuerdo</i>	<i>Resultado</i>
<i>Control</i>	83%	<i>Negativo</i>
<i>Cumplimiento de plazos</i>	80%	<i>Negativo</i>
<i>Puntualidad jornada laboral</i>	84%	<i>Negativo</i>
<i>Presión</i>	92%	<i>Negativo</i>
<i>Autoritarismo</i>	84%	<i>Negativo</i>
<i>Fiscalización</i>	77%	<i>Negativo</i>

Fuente: Las autoras

Figura 8: Resultado consolidado factor: Relaciones entre compañeros

<i>Item</i>	<i>Porcentaje de Respuesta más utilizada: De Acuerdo</i>	<i>Resultado</i>
<i>Amistad</i>	81%	<i>Positivo</i>
<i>Apoyo</i>	62%	<i>Positivo</i>
<i>Cooperación</i>	65%	<i>Positivo</i>
<i>Integración</i>	60%	<i>Positivo</i>
<i>Confianza</i>	81%	<i>Positivo</i>

Fuente: Las autoras