



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MAE2014**

# **Análisis del clima laboral de una empresa multinacional china, ubicada en la ciudad de Guayaquil.**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar por el título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Katherine Ghislaine FERNÁNDEZ ESCOBAR**

**Bajo la dirección de:**

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

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Samborondón - Ecuador  
Agosto, 2017**

## *Análisis del clima laboral de una empresa multinacional china ubicada en la ciudad de Guayaquil.*

Work environment assessment of a china company, located in Guayaquil

Katherine Ghislaine FERNÁNDEZ ESCOBAR<sup>1</sup>  
Cecilia Alexandra PORTALANZA CHAVARRÍA<sup>2</sup>

### Resumen

El clima laboral es considerado un factor clave que contribuye al cumplimiento de los objetivos y mejoras en la producción de las organizaciones. El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima laboral de una mediana empresa en Ecuador, considerando que este segmento de entidades son el eje fundamental para el desarrollo de la economía de un país. Mediante la revisión de la literatura se estudia el clima laboral, su origen, conceptos e instrumentos de medición y variables que inciden en el comportamiento de las organizaciones; se determinaron los aspectos que más inciden en el clima de una empresa multinacional china, con sede en Guayaquil. Como resultado, se obtuvo que el factor con mayor incidencia es la comunicación y la remuneración, mientras que los factores que aportan a un buen clima laboral, son el espacio físico y el trabajo en equipo.

Palabras clave:

Clima, Organización, Empresa, Guayaquil.

### Abstract

The working environment is considered a key factor that contributes to the fulfillment of the objectives and improvements in the production of the organizations. The present study aimed to analyze the work environment of a medium-sized company in Ecuador, considering that this segment of entities are the fundamental axis for the development of a country's economy. Through the literature review examines the labor climate, its origin, concepts and measuring instruments and variables that affect the behavior of organizations; identified the aspects that most affect the climate of a multinational company china, headquartered in Guayaquil. As a result, was obtained with higher incidence factor is communication and remuneration, while the factors that contribute to a good working environment, are the physical space and the teamwork.

Key words

Climate, organization, company, Guayaquil.

Clasificación JEL  
JEL Classification

M12

---

<sup>1</sup> Contadora Pública Autorizada. CPA, Egresada del programa de Maestría en Administración de Empresas – Ecuador. E-mail [kafernandez@uees.edu.ec](mailto:kafernandez@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

Desde hace varios años el clima organizacional ha sido tema de estudio por parte de especialistas, quienes muestran preocupación por el rol que cumplen los colaboradores en los resultados de las organizaciones y lo han calificado como un tema importante y sensible que lo conforman aspectos internos y externos, que son captados por sus colaboradores y que influyen en la satisfacción laboral y la productividad (Hellrieger & Slocum, 1974).

Las organizaciones en la actualidad buscan ser líderes en el mercado y, más allá de anhelar un crecimiento económico y un posicionamiento frente a sus competidores, se enfrentan a la necesidad de mantener un equipo de trabajo con una visión clara de los objetivos y metas (Siqueira, 2008). Razón por la cual las organizaciones se enfocan en su recurso humano, quienes son los responsables de obtener resultados altamente satisfactorios.

Para lograr estos resultados, los trabajadores deben sentirse motivados e identificados con la organización, producto de estas cualidades en los colaboradores se logrará un buen clima laboral (Toro, 1998).

Según Chiavenato (2009) es importante adoptar medidas que aporten de manera efectiva al desempeño del equipo de trabajo con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización. Considerando que el talento humano es un recurso muy valioso en las organizaciones que buscan liderar el mercado. En consecuencia, durante los últimos años, las organizaciones han decidido conocer al recurso humano con el que cuentan a través de diversas evaluaciones (Guevara, 2008).

De acuerdo con Robbins (2004), toda organización debe conocer el ambiente interno que predomina. Muchos directivos desconocen este aspecto considerando que se están otorgando todos los equipos necesarios al cliente interno para su buen desempeño, sin embargo, la realidad que perciben los trabajadores dista mucho del pensamiento de los directores.

Adicionalmente, debe considerarse que todas las organizaciones deben tener sus áreas integradas, transmitiendo una imagen íntegra. Para cumplir con este objetivo, es de total importancia tener el compromiso de todo el recurso humano y su satisfacción con el clima laboral, con el fin de lograr identidad con su imagen corporativa (Sainz, 2012).

Cualquiera que fuera el tamaño de la organización requiere un ambiente saludable donde inspire compañerismo y se valore a cada uno de los profesionales que la conforman, de tal manera se consolidarán lazos entre los directivos y trabajadores que persistirán a lo largo del tiempo (Segredo, 2013).

Con base en lo anterior, la empresa privada multinacional china no es la excepción, sus directivos al tener una cultura distinta a la de Ecuador, consideran que su ambiente interno está bien y bajo control, principalmente porque su entorno a lo largo de los años ha tomado como prioridad las relaciones comerciales. Ante esta situación, los directivos invierten más tiempo en resolver la problemática externa y dejan en segundo plano aquello que se considera tener bajo control.

En este contexto, es necesario realizar un análisis del clima organizacional con el fin de evaluar las carencias y apreciaciones del cliente interno de la empresa con la finalidad de ejecutar una reestructuración interna, adaptada a los modelos de crecimiento empresarial y al

requerimiento del mercado, no solo a nivel nacional, sino en América Latina; y, de esta forma organizar una empresa estable y duradera en el tiempo (Mohanty & Routray, 2009).

El principal objetivo de este estudio es evaluar el clima organizacional de una empresa multinacional china ubicada en la ciudad de Guayaquil e identificar los factores que afectan el clima de los trabajadores. Se inicia con una revisión de la literatura relacionada con el clima laboral, su origen, evolución e instrumentos de medición.

Se revisan estudios previos y, a través de la aplicación de un instrumento al personal administrativo y directivo de la mencionada organización, se identifican las variables que lo afectan.

## **Revisión de la Literatura**

### **Origen del estudio del clima laboral.**

Los análisis sobre el clima laboral parten de los trabajos realizados por Murray en 1938, quien determinó al clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por los valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o su entorno (Lewin 1939). En el año 1964, los autores Forehand y Gilmer definieron al clima organizacional como la personalidad de cada empresa (Orbegoso, 2010).

### **Evolución y enfoques del clima laboral.**

Las primeras definiciones del clima laboral se fundamentan en las propuestas iniciales de Lewin (1939), quien lo propone como el comportamiento humano como consecuencia del ambiente de cada

individuo, manifestando que sería útil para interrelacionar los aspectos objetivos de la organización.

Otra perspectiva indica, que el clima organizacional es la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas (Robbins, 1998). Es la cualidad permanente en términos relativos del ambiente interno, experimentada por los equipos de trabajo de una organización, que influyen en su conducta y se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización (Denison, 1993). Adicional, este ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización, impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral (Álvarez, 1992).

James y Sell (1981), Reichers (1983) y Glick (1985) definieron al clima organizacional de una manera más técnica, y la consideran como un conjunto de variables que predominan en la conducta de los colaboradores que forman una organización. En este sentido, la conducta puede ser influenciada por los diferentes tipos de climas que existen en las organizaciones, la cual influyen en las apreciaciones que cada miembro tenga sobre la organización (Schneider & Reichers, 1983).

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

En ese sentido, los mandos medios y altos son los autores del trato que reciben los colaboradores. Por lo tanto,

es muy importante que el nivel de liderazgo sea adecuado, considerando que de esto depende el nivel de satisfacción y la actitud de aceptación hacia la organización por parte de los equipos de trabajo. La comunicación es la clave fundamental para el trabajo en equipo ya que una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, será fundamental para lograr una gestión eficaz del clima organizacional (Giraudier, 2004)

Este criterio es apoyado por Wallace, Hunt y Richards (1999) cuando hacen referencia en que los administradores de las organizaciones pueden influenciar significativamente en el clima más de lo que se puede influenciar en la cultura; el clima es una apreciación general de cómo una organización se preocupa por sus colaboradores y su entorno, y por lo cual sus factores dependen básicamente del ámbito gerencial, considerando que las decisiones son tomadas por los altos directivos de una organización, mientras que la cultura no. De tal manera, Reichers y Schneider (1990) aclaran que el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura.

El clima laboral ha sido estudiado de varias formas; para Chiavenato (2009), es el atributo percibido o experimentado por los miembros de la organización, que influye de manera significativa en el comportamiento. El clima laboral es el conjunto de apreciaciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente físico en el que se presta labores, las relaciones interpersonales, las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Se debe considerar que el clima organizacional es la apreciación que tienen los colaboradores que integran la empresa y es considerado de mucha importancia en la táctica de las

organizaciones, en la cual predomina la naturaleza de los procesos y la mejora continua de los mismos, lo que aporta constantemente al medio competitivo al que se enfrenta la organización (Castillo & Lengua, 2011).

Por otro lado, Reinoso y Araneda (2007) también exponen que el resultado de un buen clima organizacional debe considerar las diferentes variables que tienen que ver con la apreciación que el colaborador tiene sobre la organización, como son: sistemas de recompensa, liderazgo, comunicación, compañerismo, entre otras.

Dentro de este contexto, el autor Fred Luthans (2008), expresa que la composición de las actitudes y la identidad de los colaboradores con la organización conllevan a la satisfacción laboral. Las motivaciones como el crecimiento en su carrera profesional dentro de la organización, la remuneración y la buena interrelación personal, conllevan a mejorar la apreciación del clima organizacional.

Por lo tanto, se puede ratificar que cuanto mejor sea la apreciación del clima organizacional, mejor será el desempeño de sus colaboradores y hará crecer la creatividad y nuevas ideas; además, facilita la interrelación del colaborador con el entorno y sus compañeros. Es una situación sumamente relacionada con la motivación y cumplimiento de los objetivos perseguidos por la organización, en donde la gestión por parte de los equipos será efectiva (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Cabe citar que el clima organizacional permite identificar la calidad laboral que existe dentro de una organización, indistintamente el tamaño, el mismo debe ser medido con frecuencia a fin de

detectar las falencias del entorno y buscar los correctivos necesarios para superar las falencias y generar un ambiente motivacional que permita alcanzar las metas establecidas por la organización (Segredo, 2013).

### **Instrumentos de Medición**

El análisis del clima organizacional permite conocer los factores que influyen sobre la motivación y el desempeño de los colaboradores de una empresa (Orbegoso, 2010). Existen varios instrumentos que permiten medir el clima laboral, los cuales se utilizan y adaptan en función de los objetivos de cada investigación. A continuación, se presenta una descripción de los instrumentos encontrados en la revisión de la literatura:

El instrumento creado por Litwin y Stringer (1968) tiene por objetivo identificar la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional sobre la motivación y la conducta de las personas que hacen parte de la organización. Se evalúa la estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo y la calidez, estándares de conflicto e identidad. El cuestionario tiene 50 preguntas, con escalas de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo (Acosta & Vanegas, 2010).

El modelo de John Sudarsky (1977), propuso el Test de Clima Organizacional TECLA, instrumento desarrollado en Colombia, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro; incluye otras variables como conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. Este instrumento es un cuestionario de 90 preguntas de falso y verdadero cada

una de ellas, dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización. Este modelo ha sido aplicado en múltiples investigaciones arrojando resultados con un alto nivel de confiabilidad y validez (Castillo, Lengua, & Pérez, 2011).

Likert (1986) plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra y por lo tanto supone que el clima es multidimensional. Consta de dos partes, la primera, permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, y la segunda, facilita mostrar las diferencias entre los sistemas de gestión para así, medir la naturaleza del mismo. Las dimensiones evaluadas incluyen: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (García, 2009)

García (1987), desarrolló su modelo centrado en los sentimientos y pensamientos de los colaboradores que conforman la organización, la percepción que tienen del entorno en el que desempeñan sus labores y el crecimiento personal que se prevé alcanzar formando parte de tal organización. El cuestionario contiene 17 ítems, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para que el ambiente mejore de acuerdo a las respuestas específicas (García, 2009).

Mediante su instrumento Toro (1998) evalúa cómo las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; y cómo estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones

de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos, estos son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad y Respeto). La escala de calificación va desde totalmente de acuerdo a no estoy seguro del asunto (Siqueira, 2008).

El instrumento de Carlos Méndez (2006) está basado en la premisa de que, tanto el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, es producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El instrumento consta de 45 preguntas, Las variables evaluadas son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información (García, 2009).

Finalmente, Ortega (2016) nos permite estudiar completamente el clima laboral en seis pilares fundamentales como son objetivos, relaciones interpersonales, la estructura y mecanismo de soporte de gestión, apoyo, recompensas y liderazgo, lo cual nos permite evaluar cada uno de estos criterios sometiéndolos a una ponderación a fin de transparentar sus resultados y lograr

tomar decisiones de forma eficaz. El índice de fiabilidad de este instrumento fue medido a través del Alfa de Cronbach 0.97 lo cual ratifica su confiabilidad.

### **Estudios previos de percepción de clima en Empresas Multinacionales**

Con el objetivo de contribuir con la estructura teórica del presente estudio, se han compilado varios estudios en donde se analiza el clima laboral utilizando varias escalas, desde distintas perspectivas y dimensiones como: liderazgo, incentivos, emprendimiento, conflictos, entre otros. 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 de 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 los factores que influyen el Clima Laboral 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 han logrado llegar a un acuerdo en cuáles dimensiones considerar (Brunet, 1999).

Es importante mencionar 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 las dimensiones del 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).

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.

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 un impacto muy alto 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.

## METODOLOGIA

La investigación que aquí se plantea es de tipo cuantitativo con un alcance exploratorio descriptivo, tiene un enfoque no experimental de tipo transaccional o transversal, ya que se tomarán datos en un momento único con la finalidad de describir los factores y/o dimensiones que afectan en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La unidad de análisis la constituye la empresa multinacional china, la población objeto de estudio está definida por los trabajadores que laboran en la empresa. La muestra de estudio estuvo formada por los 100 colaboradores que laboran en la empresa multinacional china, los mismos que fueron encuestados en el mes de abril del año 2017.

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).

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 (*Statistical Package for the Social Sciences*) en versión 21, siendo una herramienta apropiada de apoyo para análisis descriptivos y obtener resultados de las encuestas realizadas.



Por lo expuesto, los beneficiarios serán los directivos y todo el personal que conforma la empresa multinacional china en la ciudad de Guayaquil, el resultado de la presente investigación permitirá a la empresa implementar cambios y mejoras en la organización. A nivel científico, se espera contribuir con el desarrollo de investigaciones en temas relacionados en la gestión de talento humano en empresas multinacionales en Ecuador, país en donde la investigación se encuentra poco desarrollada.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del instrumento aplicado en la organización objeto de estudio. Se inicia con una descripción de las variables demográficas, luego se evalúan los ítems que más influyeron en el clima organizacional.

Como se puede observar en la figura 1, el 67% de los encuestados representa al género masculino, mientras que el 33% corresponde al femenino.

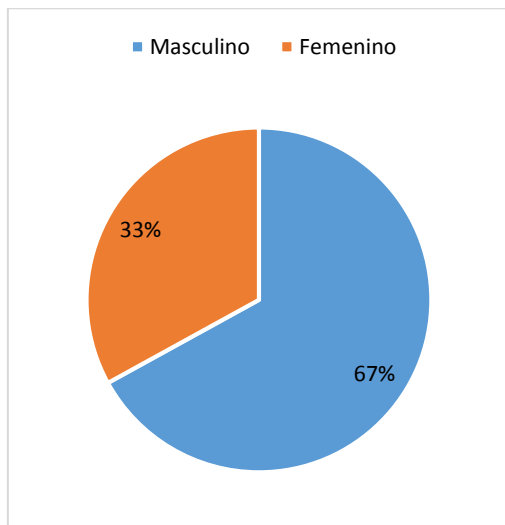


Figura 1. Distribución por Género.

En la figura 2, se puede apreciar que el 50% de los trabajadores tienen entre 30 y 39 años, mientras que los empleados que tienen entre 20 y 29 años representan el 37%. El 10% lo constituyen aquellos colaboradores que se encuentran entre los 40 y 49 años de edad, finalmente el 3% restante lo conforman personal de más de 50 años de edad.

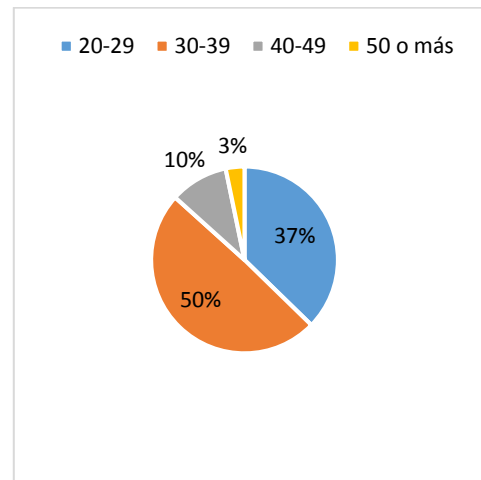


Figura 2. Distribución por edad

En lo que respecta al estado civil, en la figura 3 se muestra que el 50% de los colaboradores están casados, mientras que el 37% están solteros, el 7% de la muestra están en unión libre, mientras que un 5% están divorciados y finalmente el 1% restante es viudo/a.

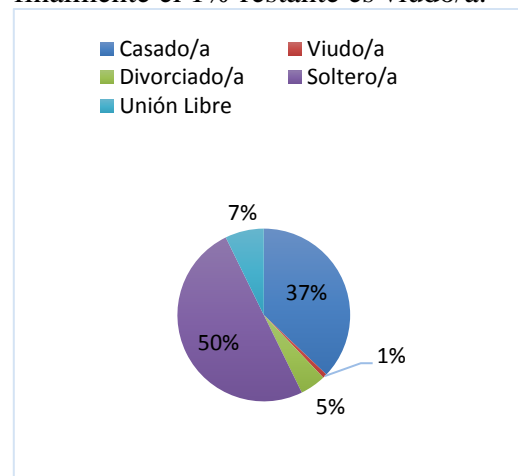


Figura 3: Estado Civil

En la figura 4 se puede observar que el 63% de los trabajadores tienen título universitario, mientras que el 17% posee grado de maestría. Vale la pena mencionar que el 5% tiene diploma superior y el 2% doctorado, mostrando un 14% de la muestra con nivel de educación secundaria.

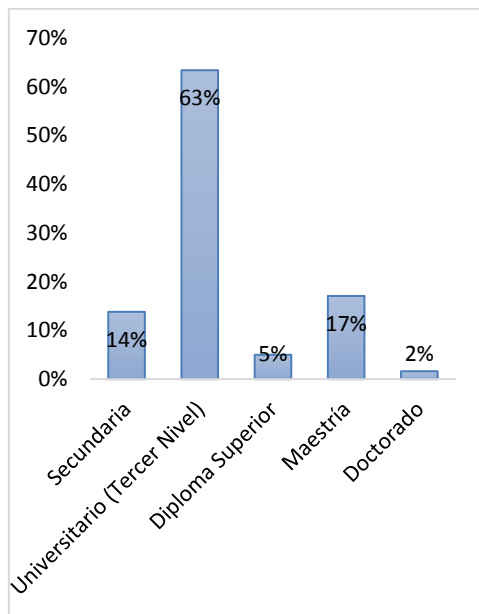


Figura 4: Nivel de Educación

De los trabajadores encuestados, el 32% de los colaboradores son personas que realizan el trabajo de campo como técnicos especializados, el 20% son Gerentes de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés), quienes coordinan con los clientes cada uno de los requerimientos. El 16% representa a las áreas operativas, mientras que el 12% lo constituyen el departamento de *supply chain*, el 11% se encuentra distribuido entre el área de ventas y el 9% restante en el área administrativa-financiera.

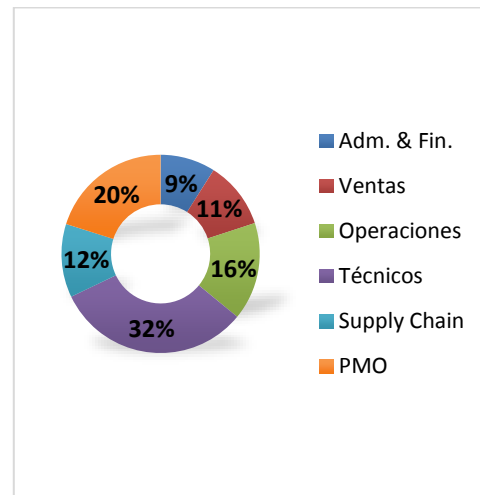


Figura 5: Distribución por Área de Trabajo

La figura 6, representa los años de trabajo y se puede apreciar que el 33% de los colaboradores tienen entre 4 y 7 años de antigüedad, siendo el mayor grupo de permanencia en la empresa, los que tienen entre 1 a 3 años, que representan el 32%, el 12% lo conforman los colaboradores de 0 a 6 meses, los empleados de 8 a 10 años constituyen el 8%, personal que permanece en la empresa por 11 años o más representa el 9%, finalmente el 6% lo conforman trabajadores de 7 a 12 meses.

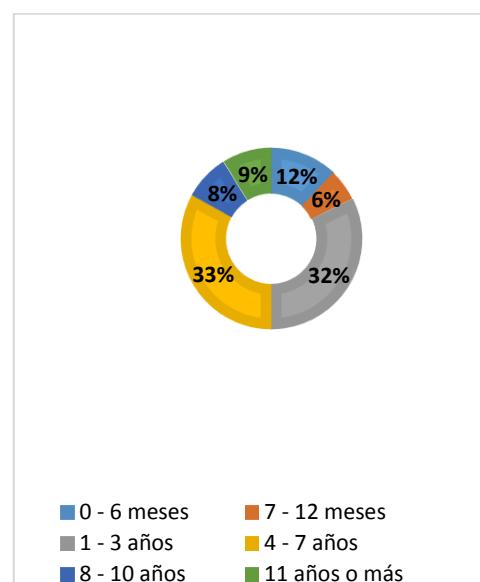


Figura 6: Antigüedad Laboral

En lo relacionado al clima organizacional, en la tabla 1, se presentan las variables que contribuyen a mantener un buen clima laboral en la organización objeto de estudio:

Tabla 1:  
*Ítems del clima mejores evaluados.*

ÍTEM EVALUADO	PRM
Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar.	5.54
Hay compañerismo entre los trabajadores.	5.56
Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.	5.58
La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.	5.60
Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.	5.63
Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.	5.63
Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo.	5.69
Mi jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo	5.73
El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.	5.74
El espacio físico de trabajo es adecuado.	5.77

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Vale la pena hacer énfasis que las variables “espacio físico” y “trabajo en equipo” presentaron un promedio de 5.77 y 5.74 respectivamente, así como la competencia del jefe inmediato en la ejecución de su trabajo que presenta un promedio de 5.73.

De la misma forma se presentan en la tabla 2 los ítems obtuvieron los resultados más bajos.

Tabla 2:  
*Ítems de clima organizacional con promedios más bajos.*

ÍTEMS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PRM
Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	4.46
En la Organización se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.	4.49
Existe la posibilidad de negociar con la organización el presupuesto asignado.	4.60
Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.	4.63
Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.	4.64
Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	4.69
La organización permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.	4.71
Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados.	4.73
Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.	4.73
Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.	4.75

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Es importante mencionar que los ítems de “remuneraciones” y “comunicación”, presentan los promedios más bajos de 4.46 y 4.49, respectivamente.

### Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber analizado los resultados de todos los ítems evaluados se puede concluir que el clima organizacional de la empresa tiene un promedio de 5.16 sobre 7 puntos, con lo cual se concluye que los empleados se sienten medianamente satisfechos con

el clima laboral de la compañía objeto de estudio.

La presente evaluación ha permitido analizar, desde la perspectiva de los trabajadores, el clima laboral de una empresa multinacional china identificando los factores que inciden de manera positiva y negativa. Esto, tomando en consideración que el talento humano cumple un rol importante en cada una de las organizaciones, indistintamente de su tamaño (Queiroz, 2008).

De acuerdo a la literatura revisada, el estudio permitió conocer los factores que influyen en el clima organizacional como son: estructura, recompensa, comunicación, confort, relaciones interpersonales, entre otros.

El factor que tuvo mejor evaluación fue el espacio físico que disponen los colaboradores, además, se determinó que su percepción del lugar de trabajo, seguridad, ambiente, espacio adecuado y los equipos suministrados para el desempeño de sus labores, es muy positiva, lo que influye de la misma manera al clima organizacional.

Sin perjuicio de lo anterior, otro factor que influye positivamente en el clima laboral de la organización es el buen equipo de trabajo con el que cuenta la empresa objeto de estudio, el cual es valorado por los mismos colaboradores y representa seguridad y un alto grado de satisfacción entre ellos.

Adicionalmente otro factor que influye positivamente al clima laboral de la organización en estudio es la competencia y capacidad de los jefes o mandos medios para ejecutar el trabajo, lo cual se relaciona con el factor anterior y es parte del buen equipo que maneja la empresa multinacional china ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La empresa multinacional china tiene diversidad laboral propia de las diferencias interculturales que, a muchos individuos de la organización, tanto chinos como locales, en ocasiones les resulta difícil de manejar. Por lo cual se debe entender que son culturas muy distintas, separadas en tiempo, espacio y costumbre. Es por esta razón que debe manejarse un lenguaje claro y apropiado, para que todos sus colaboradores conozcan las metas que la organización se propone, y en consecuencia puedan aportar al cumplimiento de las mismas desde el ámbito de sus puestos de trabajo y funciones encomendadas. Es por esto que el factor "comunicación" influye significativamente de forma negativa en el clima laboral de la empresa.

Además otro factor influyente en la disminución del buen clima laboral, es la inconformidad en la remuneración por parte de los empleados de la empresa, para lo cual en primera instancia se recomienda realizar un estudio salarial con respecto al mercado en el cual se desenvuelve la empresa multinacional china ubicada en Guayaquil y evaluar los sueldos que perciben sus empleados, además se pueden realizar políticas de incentivos o bonos a los colaboradores a fin de mejorar este aspecto negativo de la empresa.

Por otro lado, al evaluar a la empresa objeto de estudio, la limitación de esta investigación se presenta en la encuesta, los colaboradores se mostraron preocupados por las decisiones que se tomarían luego de la ejecución de la evaluación, a pesar de que antes de su aplicación se les informó que era anónima, sin embargo, existe la posibilidad que no todos hayan contestado de manera sincera.

En lo que respecta al aporte práctico de este estudio, los resultados que se han obtenido 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 tomando en cuenta que gran parte de los ítems más bajos están relacionados con la comunicación que se tiene con el personal y la remuneración que se les ofrece a los empleados.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere replicar el estudio en otros tipos de organizaciones interculturales 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 IIPSI*, 165-167.
- Álvarez, G (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1),2.
- Brunet, L (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Castillo, L., & Lengua, C. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento del clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *Internacional Journal of Psychological Research*. ISSN. Colombia. Recuperado el 15 de julio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- 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.
- Denison, D. R. (1993). What is the difference between organizational culture and organizational climate?: A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Proceedings* (1), 207 -211.
- 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*.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate; pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Grey, R. (2007). A climate of success. *Berlin: Routledge*.
- Guevara, E. (2008). [www.eumed.net. http://www.eumed.net/libro-gratis/2008c/438/](http://www.eumed.net/libro-gratis/2008c/438/).
- Hellrieger, D., & Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures research and contingencies. *The Academy of Management Journal*., 255 - 280.
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación (5ta Edición ed.) México: Mc Graw Hill
- James, L. R. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnussen (Ed.), *Toward a psychology of situations: An international perspective* (pp.

- 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Orbegoso, 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.
- 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, México. *Global Vonference on Business and Finance Proceedings*, 8, 1628 - 1634.
- Likert, R. (1986). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55. Recuperado de [http://www.voteview.com/pdf/Likert\\_1986.pdf](http://www.voteview.com/pdf/Likert_1986.pdf)
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard University.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 868-896.
- Méndez, 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.
- Mohanty, K., & Routray, P. (2009). *Human Resource Development and Organisational Effectiveness*. New Delhi: Excel Books.
- Orbegoso, 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.
- Porter, L.W., Lawler, E. E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Queiroz, A (2008). *Clima Organizacional e a Gestao de Pessoas*. *Revista Electrónica Enfermagem*. Brasil. Recuperado el 15 de Junio de 2013, de la Base de Datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture; An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 1 5-39.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 39-54.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8va Edición) México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: Esic .
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the ethiology of climates. *Personnel Psychology*, 19 - 39.
- Segredo, A. (2013). *Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. 39.
- Siqueira, M. (2008). *Medidas de comportamiento organizacional*. Brasil: Artmed

Toro, F. (1998). Clima Organizacional y Productividad Laboral. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999) The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.

## 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

- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 o más

##### 4. Estado civil

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

##### 5. Máximo nivel de educación alcanzado

- Primaria
- Secundaria
- Título Universitario (tercer nivel)
- Diploma superior



- Especialidad
- Maestría
- Doctorado

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

- Administrativo & Financiero
- Técnicos
- Supply Chain
- PMO
- Ventas

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

- 0 – 6 meses
- 7 – 12 meses
- 1 – 3 años
- 4 – 7 años
- 8 – 10 años
- 11 años o más

**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:**

- Menos de 500
- 501 – 1000

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

**12. Su labor mayoritariamente es:**

- Director (Gerente, líder, supervisor)
- Técnico
- Técnico con funciones administrativas
- Operativo: (asistente administrativo, logístico)
- Ventas (prestación de soluciones, prestación de servicios, venta de equipos)
- 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.