

## DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA ATUNERA EN ECUADOR

### DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A TUNA COMPANY IN ECUADOR

Clara García<sup>1</sup>, Luis Valle<sup>2</sup>

**Palabras clave:**

Clima laboral,  
Productividad,  
Trabajadores,  
Bienestar

**Resumen**

Estudios previos han demostrado que, para mejorar los niveles de productividad en una empresa, es necesario crear un clima organizacional favorable. En ese sentido, se presenta el caso de estudio de una industria atunera en Ecuador que en los últimos años ha disminuido su productividad. Por tanto, el objetivo del presente estudio es determinar las dimensiones que intervienen en el clima organizacional de la empresa atunera ecuatoriana y que, a su vez, influyen en su productividad; mediante un cuestionario adaptado a la teoría de seis dimensiones del clima organizacional propuesta por Weisbord (1976), las cuales comprenden: propósitos u objetivos, relaciones entre los miembros, estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y liderazgo. Los resultados demuestran que, en efecto, existen puntos de mejora en cuanto a objetivos, liderazgo y sistema de recompensa, para los cuales se proponen algunas recomendaciones.

**Códigos JEL:** M54

**Keywords:**

Working  
environment,  
Productivity,  
Employee,  
Wellness

**Abstract**

Previous studies have shown that, to improve productivity levels in a company, it is necessary to create a favorable organizational climate (Corredor, 2016). In this sense, the case study of a tuna industry in Ecuador is presented, which in recent years has decreased its productivity. Therefore, the objective of this study is to determine the dimensions that intervene in the organizational climate of the Ecuadorian tuna company and that, in turn, influence its productivity; using a questionnaire adapted to the six-dimensional theory of organizational climate proposed by Weisbord (1976), which includes: purposes or objectives, relationships between

---

<sup>1</sup> Universidad Espíritu Santo (UEES), (Ecuador).  
E-mail: clgarcia@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Espíritu Santo (UEES), (Ecuador).  
E-mail: luisvalle1103@gmail.com

members, management support structure and mechanisms, support mechanisms, rewards and leadership. The results show that, in fact, there are improvement points in terms of objectives, leadership and reward system, for which some recommendations are proposed.

**JEL Codes:** M54

## INTRODUCCIÓN

La aspiración de cualquier accionista o dueño de una empresa es obtener los mejores rendimientos en su productividad. Según Corredor (2016), para alcanzar un mejor rendimiento productivo, es necesario crear un buen clima laboral en el cual se satisfagan las aspiraciones tanto del empresario como de los trabajadores, lo que implica también crear un buen clima organizacional.

El clima organizacional consiste en priorizar y fortalecer las relaciones “sujeto-organización” y “sujeto-sujeto”, dentro de cada uno de los departamentos que componen la entidad. Por la complejidad que dichas relaciones implican es que resulta un tema de mucho interés para múltiples profesionales y disciplinas. (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010).

Para Hall (2009), el clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral que los empleados pueden percibir directa o indirectamente y que influye en su conducta. Es decir, el clima organizacional depende principalmente de las decisiones que se tomen sobre el personal.

Al respecto, en Ecuador se conoce que los trabajadores padecen de estrés y frustración, muchas veces no son bien remunerados, el trato de los jefes no es el adecuado y no hay buena comunicación con el equipo de trabajo (Giménez, 2019). Dichas situaciones influyen negativamente en el desarrollo armónico del trabajo y amenazan la salud de los trabajadores.

Todo aquello se da a pesar de que la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 326, numeral 5, dice: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente

adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (2008). Es decir, la mayoría de las empresas ecuatorianas violan un derecho constitucional y, sobre todo, humano (ONU, 2009).

Como solución, Brancato & Juri (2011) proponen evaluar el clima organizacional, ya que de esta manera es posible determinar las fuentes de conflicto e insatisfacción y predecir problemas críticos como: ausentismo, alta rotación, desempeño ineficiente, entre otros.

En ese sentido, se presenta el caso de una empresa atunera ecuatoriana, quien en los últimos años ha experimentado la ausencia de su personal en un 4%, rotaciones de 2.5%, varios inconvenientes con trabajadores y una notable reducción de la productividad.

Dadas las circunstancias, se supone que la problemática podría deberse principalmente a la ausencia de una métrica de clima laboral, puesto que esta permite conocer aspectos internos (en condiciones formales o informales) que dependen del comportamiento de los trabajadores (Machorro, Rosado, & Romero, 2011). Es decir, que los empleadores logran conocer cómo piensan y laboran los empleados de acuerdo con el trabajo asignado (Sánchez, 2015). De esta manera es posible regular y ascender la motivación y el rendimiento profesional. Además de facilitar la construcción de una mejor estrategia organizacional para contribuir con la visión de la empresa (Segredo, 2013).

Por tanto, el presente estudio tiene como objetivo determinar las dimensiones que intervienen en el clima organizacional de la empresa atunera ecuatoriana e influyen en su productividad, mediante un cuestionario adaptado

a la teoría de seis dimensiones del clima organizacional que propuso Weisbord (1976).

## MARCO TEÓRICO

### Desarrollo del ser humano

Para entender el comportamiento humano, es necesario comprender cuáles son los factores que inciden en su desarrollo y este se debe a dos fuerzas conjugadas: interna y externa. La fuerza interna proviene de una serie de etapas biológicas y código genético; mientras que la externa proviene de vivencias experimentadas en el ambiente de carácter social (Pérez & Navarro, 2011). Estas fuerzas influyen de tal manera que los pensamientos cambian en torno a estas (Stassen, 2007).

### Comportamiento humano

El comportamiento humano se encuentra determinado por un componente fisiológico que se relaciona a la parte psicológica y esta no puede separarse del entorno donde el ser humano se desenvuelve. De manera que el entorno influye directamente en el comportamiento humano (Pérez & Vergara, 2005).

Sin embargo, no se excluye el hecho de que el comportamiento humano también dependa de capacidades, habilidades y necesidades individuales del ser humano, sumado a la realidad única que viven (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail, 2010).

### Las relaciones humanas en el ámbito laboral

Según Köhler y Artiles (2006), las relaciones humanas en el trabajo tienen como objetivo agrupar a colaboradores, mediante una meta y haciendo que la participación de todos sea en igualdad y considerando los intereses de todos. Es decir, se trata de una participación inclusiva.

### Cultura organizacional

La cultura organizacional no se percibe u observa, es algo que no se puede tocar o palpar; lo que se puede hacer es medir sus consecuencias. Esta funciona como un Iceberg: los aspectos de la

parte visible son la estructura física, procesos, métodos, descripciones de puestos, etc.; mientras el lado sumergido son los aspectos no visibles y profundos que tienen un alto nivel de perceptibilidad (Chiavenato, 2011). Es decir, aun cuando la cultura no puede ser vista tangencialmente, se percibe, se vive y afecta en todos los aspectos de la organización (Duque, 2009).

Una buena cultura organizacional debe promover el desempeño laboral bajo un ambiente flexible (Madero & Barboza, 2015), es decir, una atmosfera idónea que estimule y motive a los trabajadores (Markova, 2012). Además de implementar estrategias en cada departamento que añadan valor y éxito a la cultura (Menon, 2012).

### Clima organizacional

El clima organizacional es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc.; considerando enfoques sociales, económicos y humanos (Andrade, 2015). Estas características constituyen lo que se puede llamar estructura organizacional y donde se origina del clima (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010).

Por otra parte, el clima laboral corresponde también a la suma de factores que componen el ambiente en el que el ser humano desarrolla su trabajo, el cual se ve influido esencialmente por la interacción humana (Gan & Berbel, 2011). Por aquello, la interacción social debe estar por encima de los resultados al momento de plantear estrategias para alcanzar la eficiencia organizacional (Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar, Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad, 2010).

En resumen, el clima organizacional se obtiene de la percepción del personal sobre las acciones o actuaciones de la organización, considerando que la percepción puede variar de

individuo en individuo y que la interacción social debe primar en este clima (Alcover, Moriano, Osca, & Topa, 2012).

### **Importancia en el clima organizacional**

La importancia del clima organizacional radica en su capacidad de influir en el incremento de la productividad, la mitigación de ausentismos y costos, ya sean de índole interna o externa. Además de la forma en que hace que los directivos frecuentemente tengan una actitud positiva y de mejoramiento continuo, a fin de tener una organización sostenible y sustentable (Pérez & Miranda, 2004).

A su vez, el clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, los cuales generalmente contribuyen con su propio comportamiento a que el ambiente sea agradable (Gan & Berbel, 2011). Por el contrario, cuando existen trabajadores insatisfechos no existe una garantía de impacto positivo, sino un probable aumento de la inestabilidad laboral.

### **Factores que afectan el clima organizacional**

Generalmente, la cantidad de horas de trabajo o descanso se consideran como indicadores del rendimiento de los trabajadores, el cual está ligado al rendimiento en productividad. Sin embargo, no son indicadores altamente fiables, puesto que son sensibles a la variación y no considera aspectos psicosociales (OIT, 2002).

Al respecto, los riesgos psicosociales laborales son situaciones que tienen una alta probabilidad de dañar de manera habitual y con gravedad la salud física, social o mental de los trabajadores (Jiménez, 2011). Por aquello, se debe priorizar la salud del personal en el ambiente laboral, mediante la asignación de horas de trabajo acorde a las leyes nacionales y de salarios justos que reflejen equidad e igualdad (Muhammad & Wajidi, 2013).

En ese sentido, cabe enfatizar que la productividad es una medida de qué tan eficiente se utiliza trabajo o capital para producir valor económico. Por tanto, una alta productividad

implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital (Galindo & Ríos, 2015).

### **Dimensiones del clima organizacional**

En la actualidad, se conoce de seis dimensiones desde las cuales surgen problemas relacionados al clima organizacional (Weisbord, 1976):

- Los propósitos u objetivos (conforme al tipo de negocio que se encuentren).
- Las relaciones entre las personas (el manejo de conflictos en el interior de las organizaciones).
- La estructura (la manera como se divide el trabajo en la organización).
- Los mecanismos de ayuda (tecnologías de coordinación, en términos de procesos, procedimientos, funciones, herramientas tecnológicas que ayuden el desarrollo de las actividades).
- Recompensas (el establecimiento de incentivos adecuados para el desarrollo del trabajo asignado).
- Liderazgo (en términos de cómo las personas que dirigen mantienen el equilibrio a los demás).

### **METODOLOGÍA**

El presente estudio corresponde a un diseño cualitativo y cuantitativo, ya que se consideran opiniones de autores que estudian sobre el clima organizacional en las empresas, lo que permite dar una validez a las observaciones realizadas. Así mismo, se emplean técnicas estadísticas de procesamiento de datos con el fin de medir los resultados de las encuestas (Méndez & Peña, 2006).

Como primer paso, se aplicó un cuestionario referente al clima organizacional, basado en la tesis doctoral propuesta por Ortega (2016). El cuestionario se ajustó al contexto de la empresa atunera en Ecuador, constando un total de 57 preguntas agrupadas en las 6 dimensiones propuestas por Wisbord (1976):

1. Propósitos u Objetivos
2. Relaciones entre los miembros
  - Comunicación
  - Trato interpersonal
  - Manejo de conflictos
3. La estructura y mecanismos de soporte de la Gestión
  - Espacios infraestructura y lugar de trabajo
  - Estructura, jerarquía y responsabilidades
4. Mecanismos de apoyo
  - Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas
  - Procesos, procedimientos y funciones
5. Recompensas
6. Liderazgo

Como opciones respuesta en cada pregunta se estipuló la escala de Likert del 1 al 5, donde:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = Desacuerdo
- 3 = Indiferente
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

La empresa cuenta con una plantilla de personal de 1674, que incluyen obreros, técnicos, administrativos y responsables de área. De dicha población se tomó una muestra considerando un 95% de confianza, 2% de precisión, 5% de proporción y un ajuste a pérdidas del 15%, lo que resultó en 422 individuos, a quienes posteriormente se les envió el cuestionario.

El cuestionario fue diseñado y difundido mediante la herramienta informática *QuestionPro* y correo electrónico. Cabe mencionar que este no contenía preguntas referentes a la identidad de los participantes con el fin de salvaguardarla.

Luego, se procedió a realizar un análisis de datos demográficos, así como de fiabilidad por cada una de las dimensiones que componen el clima organizacional y que fueron consideradas en el cuestionario. Para dicho análisis se utilizó el programa SPSS versión 22.

## RESULTADOS

### Análisis demográfico

En lo que respecta al género de los encuestados, se denota que no existe una distribución equitativa, ya que casi el 60% del personal corresponde al género masculino (ver tabla 1). En términos de equidad, lo ideal sería que exista cantidades igualitarias entre ambos géneros.

**TABLA 1**  
**Género**

Variables	Fr. absoluta ni	Fr. relativa fi	Fr. absoluta acum. Ni	Fr. absoluta acum. Fi
FEMENINO	175	41%	175	41%
MASCULINO	247	59%	447	100%
TOTAL	422	100%		

Fuente: Los autores.

En la tabla 2 se expone la edad de los encuestados por intervalos y de esta se observa que el 75% de ellos corresponde a personal joven, de manera que se puede inferir que la empresa dispone de oportunidades laborales para personas que no tienen mucha experiencia, pero poseen conocimientos frescos respecto a diversas áreas del entorno actual.

**TABLA 2**  
**Edad**

Variables	Fr. absoluta ni	Fr. relativa fi	Fr. absoluta acum. Ni	Fr. absoluta acum. Fi
18	7	2%	7	2%
19 a 38	317	75%	324	77%
39 a 53	86	20%	410	97%
54 en adelante	12	3%	422	100%
TOTAL	422	100%		

Fuente: Los autores.

La hipótesis antes mencionada se confirma con los resultados obtenidos sobre el nivel académico concluido de los encuestados, los cuales se exponen en la tabla 3. En esta se observa que 93% del personal ha concluido la primaria o la secundaria, es decir, la empresa ofrece muchas oportunidades de trabajo a bachilleres e incluso a quienes todavía no alcanzan ese nivel; siendo una medida empática e inclusiva.

**TABLA 3**  
**Nivel académico concluido**

Variables	Fr. absoluta ni	Fr. relativa fi	Fr. absoluta acum. Ni	Fr. absoluta acum. Fi
Primaria	200	47%	200	47%
Secundaria	195	46%	395	93%
Tercer nivel	23	6%	418	99%
Cuarto nivel	4	1%	422	100%
Sin estudios	0	0%	422	100%
<b>TOTAL</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>		

**TABLA 4**  
**Área de trabajo**

Grupo	Variables	Población	Fr. absoluta ni	Fr. relativa fi
Administrativos	Auditoría Interna	3	0	0%
	Comercial	38	2	0.52%
	Compras	10	0	0%
	Dispensario Médico	7	0	0%
	Finanzas	23	3	0.91%
	Gerencia de Operaciones P.	1	1	0.98%
	Gerencia General	10	3	1.37%
	Legal	1	0	0%
	O&M	3	0	0%
	Sistemas	14	2	0.52%
	Talento Human	20	5	1.30%
Técnicos Operativos y Obreros	Bodega General	35	2	0.52%
	Frigorífico	33	3	0.91%
	Gestión de Calidad	60	5	0.85%
	Logística y Operaciones	20	3	0.78%
	Mantenimiento	109	5	1.30%
	Producción	1262	381	88.61%
	SIAM	18	3	0.85%
	Villas	7	2	0.59%
<b>TOTAL</b>		<b>1674</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>

En referencia a lo anterior, la tabla 4 muestra el área en que mayormente la población juvenil se ve involucrada y esta es el área de producción, la cual constituye una base

fundamental para la razón de ser de la empresa. Así mismo, es el área en donde se origina la principal actividad económica de la entidad.

Por otro lado, los resultados obtenidos respecto al tiempo de trabajo o años de labor en la empresa permiten comprender la apertura hacia las personas jóvenes y esto podría deberse a la alta rotación, ya que el 32% dura entre 0 a 1 año en la empresa, tal como se muestra en la tabla 5:

**TABLA 5**  
**Tiempo de trabajo**

Variables	Fr. absoluta ni	Fr. relativa fi	Fr. absoluta acum. Ni	Fr. absoluta acum. Fi
0 a 1 año	133	32%	133	32%
2 a 3 años	78	18%	211	50%
4 a 8 años	97	23%	308	73%
9 años en adelante	114	27%	422	100%
<b>TOTAL</b>	<b>422</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Los autores.

#### **Análisis con relación al instrumento**

En la tabla 6 se muestran los resultados de las propiedades psicométricas de la escala del clima organizacional de la empresa en estudio, de la cual resultó un coeficiente de 0.950 que corresponde al Alfa de Cronbach general, considerando que la escala se muestra con un grado de fiabilidad aceptable. De esta forma se pudo establecer que los constructos de estudios se estipulan altamente confiables.

**TABLA 6**  
**Propiedades psicométricas de la escala del clima organizacional aplicada a una empresa atunera en Ecuador**

Análisis de Fiabilidad por Dimensión	KMO	Chi-cuadrado aproximado	gl	Alfa de Cronbach	Nº. de elementos
Propósitos y objetivos	0.789	595.461	28	0.744	8
Relaciones entre los miembros	0.905	1832.516	91	0.852	14
La estructura y mecanismos de soporte de la gestión	0.869	1013.067	36	0.843	9
Mecanismos de apoyo	0.889	1394.081	55	0.850	11
Recompensas	0.814	549.834	15	0.770	6
Liderazgo	0.852	791.715	36	0.791	9
ESCALA TOTAL				0.950	57

Fuente: Los autores.

Por otro lado, considerando que la encuesta contiene seis dimensiones y que la segunda y cuarta dimensión contienen subdimensiones; en la tabla 7 se detalla las subdivisiones y sus ítems:

**TABLA 7**  
**Distribución de dimensiones según ítems**

#	Ítem	Dimensiones
8	CLOB	Propósitos u Objetivos
5	CREC	Relaciones entre los miembros - Comunicación
5	CRET	Relaciones entre los miembros – Trato interpersonal
4	CREM	Relaciones entre los miembros – Manejo de conflictos
4	CESES	La estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Espacios, infraestructura y lugar de trabajo
5	CESTR	La estructura y mecanismos de soporte de la gestión – Estructura, jerárquica y responsabilidades
6	CMAT	Mecanismos de apoyo – Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas
5	CMAP	Mecanismos de apoyo – Procesos, procedimientos y funciones
6	CRCM	Recompensas

Fuente: Los autores.

Se emplearon los ítems a fin de sintetizar y mejorar la visualización de las tablas de resultados. Es así como, conociendo el significado de que cada ítem, se puede comprender con facilidad la tabla 8 (ver

apéndice), la cual muestra los estadísticos descriptivos del clima organizacional.

De dicha tabla se denota que existen tres dimensiones que presentan notables inconformidades por parte del personal, estas refieren a la estructura de liderazgo, objetivos y recompensas que posee la organización, con un 41%, 45% y 52%, respectivamente.

Específicamente, el personal se mostró inconforme con la forma en que se lleva a cabo el trabajo en equipo y la cantidad de recursos que le disponen para laborar efectivamente. Así mismo, percibe de manera negativa el cumplimiento de objetivos en relación con la misión y el ajuste presupuestario respecto a recursos. Por último, siente que los salarios y beneficios adicionales no se ajustan a sus necesidades.

Sin embargo, también hay dimensiones que satisfacen las expectativas o necesidades del personal, representando más del 60% de conformidad y estas son:

- Relaciones entre los miembros: comunicación con 73%, trato interpersonal con 78% y manejo de conflictos con 85%.
- Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión: espacios infraestructura y lugar de trabajo con 81% y, estructura, jerarquía y procedimientos con 72%.
- Mecanismos de Apoyo: tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas con 68% y, procesos, procedimientos y funciones con 64%.

Respecto a las relaciones entre los miembros, el personal mostró mayor conformidad con la eficiencia de la comunicación por parte de los jefes inmediatos, así como de la ayuda que recibe de estos en sus actividades. Pero su conformidad fue aún más notable sobre la forma en que se resuelven los conflictos, es decir, a través del diálogo.

En cuanto a la estructura y mecanismos de soporte de la gestión, el personal respondió positivamente sobre las instalaciones donde

labora, así también sobre la estructura organizacional.

Por último, respecto a los mecanismos de apoyo, se denotó mayor conformidad sobre las capacitaciones que los trabajadores reciben y la claridad de las funciones y procedimientos.

## CONCLUSIONES

De los resultados se concluye que es una medida positiva que la empresa de apertura laboral a los jóvenes bachilleres, sin embargo, sería mucho más beneficioso que les brinden estabilidad laboral, es decir, más de un año de labor. Así mismo, se debería incrementar la participación de la mujer en el área de producción. En la medida en que esto se cumpla, la empresa podrá mejorar su clima e imagen, volviéndola más atractiva tanto para accionistas como para consumidores. Pero podrá mejorar aún más sus niveles de producción, ya que el comportamiento del empleado es recíproco al comportamiento de la organización con este (Pons & Ramos, 2012).

Por otro lado, los resultados también permiten considerar como puntos de mejora todos los aspectos relacionados al liderazgo, objetivos y sistema de recompensas. Al ser estas dimensiones las menos acordes a la satisfacción del personal, se denota que la empresa no trabaja alineada a sus objetivos, sino que prioriza generar capital suficiente para cubrir sus gastos. Con la implementación de un buen liderazgo corporativo es posible redirigir el trabajo al cumplimiento de objetivos, sin dejar de considerar el pago justo al personal. Por el contrario, dentro de los objetivos se debería considerar un sistema de recompensas justo que eleve la motivación y compromiso de los empleados (Chiang, Nuñez, Martín, & Salazar, 2010).

Dada la fiabilidad del estudio y los beneficios que se puede obtener de este, se recomienda la aplicación de este de forma periódica, ya que de esta manera sería posible realizar comparaciones y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa a través del tiempo. Incluso anticiparse a problemas y fortalecer las medidas de control de operaciones (Rodríguez, 2015).

Finalmente, cabe mencionar que el presente estudio corresponde al primero aplicado a una empresa atunera ecuatoriana, resultando con un 95% de fiabilidad. De manera que es posible que este se replique en otras empresas industriales y que, a futuro, el clima organizacional también sea considerado como una métrica de competitividad en el mercado.

## REFERENCIAS

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED.
- Andrade, M. (2015). *El Clima Organizacional Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Del Personal Docente De La Unidad Educativa "José María Velasco Ibarra" De La Ciudad De Milagro*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?* UNCUYO.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail. *Theoría*, 19(2), 21-36.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 90-100.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 90-100.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Constituyente, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Corredor, A. (2016). *PYMES: GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Barranquilla: Coruniamericana. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=SWB>

- gDwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false
- Duque, M. (2009). *Desarrollo del modelo del clima organizacional MAQUIAVÍCOLA LTDA*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Productividad. México ¿Cómo vamos?* Obtenido de [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Giménez, J. (2019). Trabajadores ecuatorianos explotados como hace 200 años. *El País*. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2019/02/14/planeta\\_futuro/1550142855\\_619700.html](https://elpais.com/elpais/2019/02/14/planeta_futuro/1550142855_619700.html)
- Hall, H. (2009). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Med Segur Trab*, 57(1), 1-19.
- Köhler, H., & Artiles, A. (2006). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Machorro, F., Rosado, M., & Romero, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencias Administrativas*, 30-35.
- Madero, S., & Barboza, G. (2015). *Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial*. México: Universidad Autónoma de México.
- Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: The case of HRIS. *Management Research*, 81-98.
- Méndez, L., & Peña, J. (2006). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Menon, S. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower*, 769-785.
- Muhammad, R., & Wajidi, F. (2013). Factors influencing job satisfaction in public health sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 61-65.
- OIT, O. I. (2002). *La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera*. Oficina Internacional de Trabajo, Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09\\_226\\_span.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_226_span.pdf)
- ONU, N. U. (2009). *Salud y vida en el trabajo: Un derecho humano fundamental*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/legacy/english/protection/safework/worldday/products09/booklet\\_09-es.pdf](https://www.ilo.org/legacy/english/protection/safework/worldday/products09/booklet_09-es.pdf)
- Ortega, J. (2016). *Clima organizacional: origen evolución y medición*. Universidad del Rosario, Bogotá. Obtenido de <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/clima-organizacional-origen-evoluci%C3%B3n-y-medi%C3%B3n>
- Pérez, A., & Miranda, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Obtenido de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Pérez, M., & Vergara, M. (2005). *Ciencias psicosociales aplicadas*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Pérez, N., & Navarro, I. (2011). *Psicología del desarrollo humano: del nacimiento a la vejez*. Club Universitario.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.
- Rodríguez, A. (marzo de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>

- Sánchez, J. (2015). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín*. México: Grin Verlag.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Stassen, K. (2007). *Psicología del Desarrollo. Infancia y adolescencia*. Madrid: Médica Panamericana.
- Vega, M., Rodrigo, M., & Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad de Comillas.
- Weisbord, M. (1 de diciembre de 1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/10596011760010040>

## APÉNDICES

**TABLA 8**  
**Estadísticos descriptivos de clima organizacional**

Ítems	Media	Desviación estándar	Promedio dimensional
CLOB 1	3.64	1.069	
CLOB 2	3.01	1.434	
CLOB 3	3.30	1.197	
CLOB 4	3.34	1.227	
CLOB 5	2.36	1.438	45%
CLOB 6	3.82	1.102	
CLOB 7	2.92	1.471	
CLOB 8	3.61	1.218	
CREC 1	3.67	1.167	
CREC 2	3.68	1.178	
CREC 3	3.32	1.131	73%
CREC 4	3.64	1.199	
CREC 5	3.30	1.328	
CRET 1	3.88	1.070	
CRET 2	3.62	1.146	
CRET 3	3.17	1.271	78%
CRET 4	3.52	1.236	
CRET 5	3.43	1.209	
CREM 1	3.38	1.197	
CREM 2	3.41	1.170	
CREM 3	3.33	1.268	85%
CREM 4	2.82	1.304	
CESES 1	3.24	1.234	
CESES 2	3.91	1.138	
CESES 3	3.31	1.233	81%
CESES 4	3.46	1.148	
CESTR 1	3.62	1.063	
CESTR 2	3.77	1.078	
CESTR 3	3.75	1.121	72%
CESTR 4	3.63	1.039	
CESTR 5	3.69	1.128	
CMAT 1	4.08	1.133	
CMAT 2	4.05	1.094	
CMAT 3	3.63	1.122	
CMAT 4	3.69	1.008	68%
CMAT 5	3.71	1.009	
CMAT 6	3.64	1.060	

Ítems	Media	Desviación estándar	Promedio dimensional
CMAP 1	3.68	1.078	
CMAP 2	3.53	1.053	
CMAP 3	3.54	1.030	74%
CMAP 4	3.44	1.043	
CMAP 5	2.97	1.110	
CRCM 1	3.12	1.267	
CRCM 2	3.12	1.142	
CRCM 3	2.67	1.280	52%
CRCM 4	3.41	1.088	
CRCM 5	3.14	1.260	
CRCM 6	3.05	1.265	
CLID 1	3.66	1.118	
CLID 2	3.19	1.126	
CLID 3	3.19	1.304	
CLID 4	2.81	1.319	
CLID 5	3.86	1.157	41%
CLID 6	3.30	1.215	
CLID 7	3.39	1.143	
CLID 8	3.65	1.068	
CLID 9	3.63	1.158	

Fuente: Los autores.